

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Facoltà di Economia

Corso di Dottorato in Marketing Strategico ed Economia Aziendale

XXIV Ciclo

**TRASFORMAZIONE DELLE ECONOMIE
TERRITORIALI: STRATEGIE COMPETITIVE,
GOVERNANCE E INTERNAZIONALIZZAZIONE**

I distretti industriali della Bergamasca

Supervisore:

Chiar.ma Prof.ssa Santa La Rocca

Tesi di Dottorato

Lara BRENA

Matricola n. 20046

ANNO ACCADEMICO 2010/2011

TRASFORMAZIONE DELLE ECONOMIE TERRITORIALI: STRATEGIE COMPETITIVE, GOVERNANCE E INTERNAZIONALIZZAZIONE.

I distretti industriali della Bergamasca.

| | |
|---|-----------|
| INTRODUZIONE | 3 |
| <i>Obiettivi, domande di ricerca e struttura della tesi</i> | 3 |
| CAP. 1: I DISTRETTI INDUSTRIALI NELLA LETTERATURA | 8 |
| 1.1 La letteratura economica tradizionale | 9 |
| 1.2 L'approccio aziendalistico-manageriale: cluster e social networks | 12 |
| 1.3 La normativa italiana | 16 |
| 1.4 La rilevanza del modello distrettuale in Italia | 25 |
| CAP. 2: IL PROCESSO DI RICERCA | 33 |
| 2.1 Approccio teorico | 33 |
| 2.2 Metodologia: Mixed Methods Approaches | 37 |
| 2.3 Raccolta dati e significatività del campione | 41 |
| 2.4 Metodo: interviste semi-strutturate | 45 |
| 2.5 Analisi qualitativa e utilizzo di N-Vivo | 48 |
| CAP. 3: ANALISI ESPLORATIVA DEI DISTRETTI INDUSTRIALI DELLA PROVINCIA DI BERGAMO | 53 |
| 3.1 Il distretto gomma-plastica del Sebino | 53 |
| 3.2 Il distretto tessile-abbigliamento della Val Seriana-Val Cavallina | 56 |
| 3.3 La situazione economica del territorio | 59 |
| 3.4 Analisi preliminare dei dati e individuazione dei cluster del primo campionamento | 63 |
| 3.5 Prime risultanze sull'evoluzione dell'economia territoriale | 67 |
| 3.6 Fallimento della governance istituzionale di distretto | 72 |
| CAP. 4: I PROCESSI DI TRASFORMAZIONE IN ATTO PER LO SVILUPPO TERRITORIALE | 77 |
| 4.1 Dall'organizzazione distrettuale alla nuova struttura di filiera | 78 |
| 4.1.1 Gomma-plastica | 78 |

| | | |
|--|--|------------|
| 4.1.2 | <i>Tessile-abbigliamento</i> | 83 |
| 4.2 | Analisi dei dati economico-finanziari | 88 |
| 4.2.1 | <i>Gomma-plastica</i> | 91 |
| 4.2.2 | <i>Tessile-abbigliamento</i> | 100 |
| 4.3 | L'internazionalizzazione | 111 |
| 4.3.1 | <i>Gomma-plastica</i> | 112 |
| 4.3.2 | <i>Tessile-abbigliamento</i> | 118 |
| 4.4 | Le strategie competitive e l'imprenditorialità | 126 |
| 4.4.1 | <i>Gomma-plastica</i> | 127 |
| 4.4.2 | <i>Tessile-abbigliamento</i> | 132 |
| 4.5 | Il ruolo delle istituzioni intermedie nella governance del territorio | 136 |
| CONCLUSIONI, LIMITI E ULTERIORI SPUNTI DI RICERCA | | 149 |
| APPENDICE A : QUESTIONARIO 2010 | | 154 |
| APPENDICE B: QUESTIONARIO 2011 | | 155 |
| APPENDICE C: DATI AIDA | | 168 |
| BIBLIOGRAFIA | | 172 |

INTRODUZIONE

Obiettivi, domande di ricerca e struttura della tesi

Il rinnovato interesse accademico per il modello organizzativo economico dei distretti industriali e la curiosità personale verso l'economia del territorio locale rappresentano lo stimolo iniziale che ha indirizzato la scelta della tematica su cui condurre la tesi di dottorato.

Obiettivo è la comprensione dei processi di trasformazione in atto nei sistemi locali di imprese in risposta al fenomeno ormai diffuso della globalizzazione dei mercati e della crisi economico-finanziaria odierna.

La *research question* a cui intendo dare risposta con questa ricerca è “*come le mosse strategiche stanno trasformando le economie territoriali ?*”. Soggetto attore nella formulazione della domanda sono le mosse strategiche e pertanto già nel quesito si intravede la scelta di utilizzare come approccio teorico la prospettiva aziendale, svolgendo l'analisi attraverso lo studio delle strategie delle singole imprese costituenti il sistema territoriale “distretto”. A partire da ciò si vuole ricostruire il modello distrettuale e le potenzialità competitive dello stesso in un quadro economico che si è evoluto rispetto alla sua concezione originaria.

Le mosse strategiche dei vari attori territoriali attivano ed intervengono nei processi di trasformazione dei sistemi territoriali di imprese, processi che coinvolgono più dimensioni. Innanzitutto, la strutturazione di questi modelli organizzativi dell'economia coinvolgenti prevalentemente piccole e medie imprese (PMI). Il modello teorico tradizionale di questi sistemi è il distretto industriale, configurazione che, però, è cambiata nel corso degli anni. Quindi, analizzo come le mosse strategiche hanno promosso la ristrutturazione dei distretti. In particolare, registrando che è in atto un processo di ristrutturazione da distretto a filiera attraverso la ridefinizione della specializzazione oltre che di apertura, indago le dinamiche competitive che sono intervenute nel riconfigurare l'economia territoriale attraverso il concatenarsi dei microprocessi posti in essere dai singoli.

Inoltre, la letteratura sull'evoluzione dei distretti appare unanime nel sostenere che il fenomeno più rilevante degli ultimi tempi è l'apertura delle PMI distrettuali verso il mercato, attraverso la appropriazione delle funzioni di marketing, e verso l'esterno attraverso l'internazionalizzazione della funzione produttiva oltre che dei mercati di sbocco. Tale apertura può però avvenire seguendo percorsi e modalità differenti, coinvolgendo funzioni diverse, e presentarsi più o meno estesa in termini geografici ed organizzativi. Ci si chiede

come le mosse strategiche abbiano e stiano orientando i processi di internazionalizzazione e quindi come si configurino questi processi.

Al tempo stesso l'analisi si porta sui cambiamenti nelle strategie competitive sia delle singole imprese sia delle filiere. Osservando che le economie di agglomerazione tipiche dei distretti industriali, esterne all'impresa ma interne al distretto, perdono il loro potere a favore di forme più complesse, indago queste ultime. L'attenzione si sposta sulla loro rilevanza e nuova configurazione nel passaggio dalle strategie produttive a quelle di business come guida dei processi di specializzazione interni all'economia territoriale alla ricerca di posizionamenti differenziati.

Parlando di trasformazione non si può non parlare di imprenditorialità, dalla quale possono nascere nuovi modo di fare business e di essere dell'impresa all'interno dell'economia territoriale. Questi processi non sono a sé stanti bensì sono legati a doppio filo con le scelte strategiche divenendo fonte di vantaggio competitivo e di unicità.

Altra dimensione rilevante è quella della governance del sistema nel suo complesso. Essendo il territorio composto da molteplici piccolissime, piccole e medie imprese (più del 95% in Italia) più o meno concentrate localmente, negli ultimi anni la letteratura si è posta il problema di un coordinamento fra queste suggerendo la costituzione di un sistema di governance accentrato ed istituzionalizzato allo scopo di promuovere lo sviluppo territoriale. L'analisi si sposta quindi su come è percepito e come interagisce con le dinamiche competitive. Recependone però dall'analisi empirica il non funzionamento, l'indagine approfondisce come gli attori territoriali, imprese ed istituzioni intermedie, si stiano auto-organizzando per mezzo delle scelte strategiche senza una mano esterna istituzionale.

La scelta epistemologica e metodologica che guida l'intero processo di ricerca risulta particolarmente innovativa rispetto allo stato della letteratura contemporanea come verrà ampiamente illustrato nel capitolo 2.

Per ora basti anticipare che nel condurre la ricerca ho assunto una prospettiva strategica che non ho riscontrato in uso nella letteratura tradizionale e contemporanea sui "distretti industriali". Infatti quest'ultima, che sarà esposta nel capitolo 1 facendo un breve *escursus* storico per poi soffermarsi sulla teorizzazione relativa al contesto italiano, vede la predominanza di geografi ed economisti industriali ed anche quando il tema viene affrontato da studiosi di management la disquisizione mantiene l'approccio economico adottando una visione macro.

Solo recentemente (Sinergie, 2011 – n. 84) viene evidenziata l'esigenza di affrontare il tema secondo una visione micro analizzando il modo di essere dell'impresa nella società e per

questa via nel territorio. In questo frangente vengono proposti l'approccio sistemico vitale, che impiega come fondamento epistemologico la teoria della complessità, e l'approccio relazionale, basato sul *social networking*.

Entrambi questi approcci considerano il distretto come una forma auto-organizzata e come entità a sé stante, composto sì da molteplici attori ma che mantengono un certo equilibrio del sistema nel suo complesso. In questo modo viene persa l'attenzione alle specificità del singolo. Il mio tentativo si propone invece di partire proprio da queste specificità per ricostruire il tutto mantenendo al tempo stesso la rilevanza della diversità degli attori in gioco e della diversità delle interrelazioni fra essi. Questo nella consapevolezza che le dimensioni che intervengono nei modelli di sviluppo territoriali sono sia quella sociale (macro) e quella relazionale (interazioni tra imprese e tra imprese e istituzioni), sia quella d'impresa (singolo attore). Infatti, quest'ultimo soggetto risulta essere il motore *in primis* della creazione di ricchezza e attivatore dei processi evolutivi e trasformativi, colui che in prima persona è interessato al conseguimento del vantaggio competitivo e di un risultato economico positivo.

Utilizzando un approccio aziendale - manageriale il focus è spostato sui modelli di competitività (vantaggio competitivo) anziché su quelli di crescita (PIL) tipici dell'approccio economico. Questi ultimi si prefiggono lo studio dello sviluppo a livello macro considerando variabili aggregate nella loro dimensione complessiva, mentre i primi analizzano i differenziali tra i risultati conseguiti dai singoli attori o gruppi di attori operanti come unità, scandagliando altresì le scelte operative e strategiche che conducono a tali differenziali. Nei modelli di crescita ci si chiede quanto e come cresca l'economia ma non ci si preoccupa che all'interno possano esserci comportamenti diversi. E' attraverso l'analisi di queste specificità che, invece, si possono cogliere i processi trasformativi in atto. Diventa pertanto rilevante confrontare le diverse realtà aziendali evidenziando il legame con il tessuto economico e sociale dello specifico distretto in cui si innestano e la sua storia.

Questa ricerca è stata affrontata scandagliando la realtà empirica dei distretti industriali della provincia di Bergamo così come identificati dalle normative vigenti, ossia il distretto tessile - abbigliamento della Val Seriana - Val Cavallina ed il distretto gomma - plastica del Basso Sebino. Non avendo trovato nella letteratura analisi approfondite di questi, è stata inizialmente condotta un'indagine esplorativa (le cui risultanze saranno esposte nel capitolo 3) per cogliere le specificità dei processi in atto. I campi di indagine hanno riguardato principalmente la struttura delle filiere, la composizione ed organizzazione del territorio, gli scopi e le modalità di aggregazione, l'esistenza di esternalità, la creazione e diffusione dell'innovazione, l'efficienza ed efficacia del modello di governance distrettuale che secondo

la dalla letteratura dovrebbe dare una spinta importante allo sviluppo economico delle imprese coinvolte e del territorio.

Successivamente la raccolta dati e l'analisi sono state rivolte all'approfondimento di problematiche più specifiche: come i processi di internazionalizzazione hanno trasformato le filiere territoriali; recependo il fallimento della governance formale, come le istituzioni intermedie assurgono a ruolo di governance informale di tali filiere; come queste trasformazioni interagiscono con il processo di sviluppo imprenditoriale, creando ricchezza a partire dal sistema sociale e culturale del territorio costruito dalle interrelazioni tra i suoi attori. Il tutto sempre focalizzandosi su come le mosse strategiche intervengano in questi processi promuovendo il cambiamento.

I dati sono stati raccolti tramite interviste condotte a varie categorie di attori del territorio (imprenditori e istituzioni) sulla base di questionari semi-strutturati, che stabiliscono i temi da affrontare ma al tempo stesso consentono all'intervistato di parlare liberamente fornendo anche informazioni di approfondimento. Questo è stato importante soprattutto nella fase esplorativa per immergersi nella realtà socio-economica specifica. Inoltre, ha consentito di elaborare il secondo questionario secondo parametri più mirati.

Trattandosi di analizzare processi sociali è stata adottata una metodologia di analisi qualitativa che si è rivelata migliore di una quantitativa per scandagliare la peculiarità dei modelli organizzativi distrettuali non riconducibili ad uno schema generalizzato. Data la numerosità delle interviste raccolte (69 ad imprenditori del tessile-abbigliamento, 41 ad imprenditori della gomma-plastica, 25 a rappresentanti istituzionali) per analizzarle ho utilizzato il software di ricerca N-Vivo che consente l'analisi puntuale del discorso secondo il metodo della *Grounded Theory*. Questo *software* aiuta a costruire un sistema di concetti utili a spiegare i processi di cambiamento a partire dai dati stessi. La *Grounded Theory* risulta appropriata quando non si cercano conferme ma si esplorano campi sconosciuti o si cercano significati inediti. Con questo metodo il grado di innovazione della ricerca dipende dai dati raccolti, mentre lo strumento informatico aiuta a individuare particolari dei processi strategici che non possono essere visibili in visioni aggregate dei fenomeni.

A differenza delle ricerche empiriche condotte dagli studiosi distrettuali fino ad oggi che si basano su singoli *case study* con una visione macro sul distretto, questa metodologia consente di presentare anche alcuni dati rappresentativi del distretto a partire dall'analisi qualitativa delle narrative delle singole imprese che lo formano evidenziando le diversità all'interno dello stesso. Ovviamente ciò pone il limite che non è possibile giungere a dati statistici generalizzabili all'intero mondo distrettuale, ma grazie al numero rilevante di imprese

intervistate (anche confrontato con la numerosità dei campioni utilizzati dalla CCIAA per le elaborazioni condotte dal suo ufficio di statistica) è stato possibile costruire per ogni singolo distretto indagato un quadro rappresentativo della realtà declinata nelle diverse filiere che la formano. I *findings* emersi dalla ricerca saranno in tal modo descritti nel capitolo 4 che si occuperà di illustrare i processi trasformativi in atto nei sistemi analizzati sia a livello aggregato sia nelle peculiarità interne ad essi, utilizzando sia informazioni qualitative sia quantitative.

Per ora basti anticipare che l'analisi empirica qui condotta ha fatto emergere quanto e come la trasformazione delle economie territoriali, sia pure con riferimento a due distretti così vicini territorialmente e culturalmente fra loro, stia avvenendo in modo e con intensità differenti. Ciò evidenzia l'importanza delle mosse strategiche nel promuovere tali cambiamenti che coinvolgono non solo le dinamiche competitive ma anche la struttura stessa del sistema territoriale producendo diverse e svariate configurazioni delle filiere. Grazie all'aver assunto una prospettiva aziendale è stato possibile indagare in modo approfondito queste mosse che altrimenti non sarebbero state visibili.

Uscendo dalla logica di misurazione degli effetti, l'enfasi sulla pratica strategica produce nuovi significati sia per la teoria dei distretti che per la prativa delle imprese che vi operano come verrà sintetizzato nelle conclusioni.

CAP. 1: I DISTRETTI INDUSTRIALI NELLA LETTERATURA

Parlare di economie territoriali richiama la concezione della letteratura del distretto industriale quale modello organizzativo-economico delle stesse. In questo capitolo esporrò un *escursus* storico di tale teorizzazione con particolare *focus* sull'economia italiana. Questo mi consente di avere parametri di confronto per individuare ed analizzare i processi trasformativi in atto rispetto a concettualizzazioni ormai consolidate.

Dal punto di vista della letteratura teorica il primo a formalizzare il modello del distretto industriale fu Marshall (1920). In Italia si assiste negli anni '70-'80 ad un proliferare dell'interesse verso i distretti come forma organizzativa del sistema economico di piccolissime e PMI (Becattini, 1979, 1989; Bellandi, 1982; Brusco, 1989; Piore e Sabel, 1984).

Durante gli anni '90 sembra che ci sia un declino del *focus* di studio su questo modello come sistema particolare cercando di teorizzare una convergenza tra sistemi distrettuali e non. In questa fase il concetto di distretto industriale marshalliano quale modello che consente di affrontare la competizione entra in crisi.

Verso la fine del decennio si assiste ad una rivalorizzazione del territorio come sistema aperto all'internazionalizzazione e vengono proposti alcuni modelli allargati, tra cui i *cluster* (Porter, 1998, 2009) e i *social network* (Rullani, 2004; Lorenzoni, 2010; Varaldo e Ferrucci, 1996; Staber, 2001).

Nell'ultimo decennio riprende l'interesse dal punto di vista accademico verso queste forme di organizzazione delle economie territoriali, che vengono però rivisitate in chiave globale. A tal riguardo si parla di "filiera o reti multilocalizzate" (Rullani, 2005; OND, 2010).

Inoltre, viene spostata l'attenzione su problematiche di *governance* del sistema economico territoriale (Mistri, 1999, 2001; Cresta, 2008; Bellandi, 2009, Garofoli, 2009, Bagnasco, 2009; Solinas, 2009) allo scopo di promuoverne lo sviluppo.

Con ritardo sembra invece intervenire il legislatore. Infatti, il primo riconoscimento del modello distrettuale risale alla Legge 317/1991 successivamente rivista nel 1999. L'intervento si limita a definire criteri di individuazione delle imprese rientranti nel distretto industriale che possano accedere ad agevolazioni ed incentivi oltre che delegare alle Regioni tale individuazione formale e la costituzione di un sistema di *governance* dedicato. Nel paragrafo 1.3 illustrerò l'evoluzione normativa, l'impatto, i limiti e le problematiche emerse, con un

richiamo specifico alla Regione Lombardia in cui si collocano i due distretti che sono oggetto dell'analisi empirica.

Le peculiarità delle aree distrettuali sono state analizzate in diversi lavori che mettono in risalto la maggiore reattività di questi agglomerati industriali alle fasi del ciclo economico (OND, 2010; Guelpa e Micelli, 2007; Intesa Sanpaolo, 2009). In particolare questi si sono soffermati su come l'elevata frammentazione del processo produttivo e la flessibilità nello sfruttare rapidamente le nuove opportunità offerte dal mercato, tipiche della forma reticolare dei distretti, si siano nel tempo tradotte in performance migliori e in migliori condizioni di redditività, almeno fino alla prima metà degli anni Novanta. Il tutto evidenziando una stretta relazione tra il sistema economico e quello sociale-culturale del territorio. Durante gli anni Duemila viene invece registrato un ridimensionamento dei vantaggi delle aree distrettuali, in termini di crescita dell'export e dei margini unitari, nonché di capacità di sfruttamento del capitale investito. In questo capitolo (paragrafo 1.4) proporrò sinteticamente i risultati di queste analisi per evidenziare il peso e la rilevanza del fenomeno distrettuale per l'economia italiana. Da qui l'interesse ancora attuale per questo modello organizzativo-economico a supporto delle economie territoriali caratterizzate dal prevalere assoluto di piccolissime, piccole e medie imprese. Modello che però ha visto una trasformazione rispetto alla sua concezione originaria ed alle successive teorizzazioni, e sta ancora registrando processi di cambiamento a seguito dell'internazionalizzazione dei mercati e dell'intensificazione del confronto competitivo, oltre che della crisi economico-finanziaria iniziata nel quarto trimestre 2007 e ad oggi non conclusa.

1.1 La letteratura economica tradizionale

Il primo economista a parlare di "distretto industriale" o "*industrial district*" fu Alfred Marshall nel 1920 in *Principles of Economics* basandosi su uno studio del successo delle imprese del *metal trades* nel Lancashire e di quelle della coltelleria in Sheffield. Egli pone a confronto il modello organizzativo tramite cui quelle PMI affrontavano la competizione con il modello fordista della grande impresa che crea il proprio vantaggio competitivo grazie alle economie di scala.

Secondo Marshall, il distretto industriale non è un mero raggruppamento territoriale di PMI né una mera localizzazione dell'*industry*. Le imprese di un settore si concentrano geograficamente in una determinata località per motivazioni svariate tra cui la vicinanza alle

risorse fisiche, ai canali di sbocco, la presenza di domanda di beni, la presenza di una città con connesse infrastrutture e risorse umane. Con il passare del tempo le imprese ivi localizzate sfruttano una serie di vantaggi: capacità e competenze ereditarie (apprese anche inconsciamente), crescita di attività e imprese sussidiarie, uso di macchinari altamente specializzati, mercato locale per le competenze tecniche specializzate, leadership industriale, rapida introduzione delle innovazioni nel processo produttivo (grazie all'atmosfera industriale). Si forma così il distretto industriale dove le PMI si specializzano su una parte del processo di produzione e dove si instaura un mercato locale di competenze tecniche altamente specializzate.

Il legame con la *location*, il territorio ristretto, favorisce e supporta le PMI nel sistema competitivo. Vi sono connessioni strette e coordinamento tra le PMI, tra i loro lavoratori, tra le imprese e i lavoratori, che interagendo consentono la creazione e l'appropriazione di economie esterne, oltre alla diffusione della conoscenza tecnica. Infatti, le dimensioni complessive fanno sì che il distretto benefici, sotto forma di economie esterne dei vantaggi della specializzazione e della produzione su larga scala oltre ad economie di aggregazione. Altre economie esterne sono la diffusione di capacità e know-how, la possibilità di rapporti e contatti diretti, la diffusione delle informazioni, lo sviluppo della complementarità fra industrie specializzate per fasi di processo e per tipi di prodotto, l'attrazione di capacità imprenditoriali e di lavoratori specializzati.

Il concetto di Distretto Industriale Marshalliano descrive, quindi, un modello organizzativo economico basato sull'agglomerazione di molti piccoli e medi produttori posizionati in uno stesso contesto territoriale che genera economie esterne all'impresa ma interne all'industria.

Le sue caratteristiche sono così riassumibili:

- ⇒ la numerosità delle imprese specializzate di piccola o piccolissima dimensione, raggruppate in una stessa località
- ⇒ l'esistenza di un indotto, fatto soprattutto da micro-imprese che operano nel terziario
- ⇒ la divisione del lavoro
- ⇒ la specializzazione flessibile nei modi di produrre e nelle tipologie di prodotti offerti
- ⇒ un processo endogeno di innovazione
- ⇒ la presenza di imprenditorialità diffusa, di formazione, di qualità del capitale umano
- ⇒ l'*atmosfera industriale*, intesa come capacità di saper fare che deriva dal patrimonio cumulato di conoscenze e preparazione dei lavoratori e degli imprenditori e favorisce la circolazione delle informazioni e l'apprendimento delle tecniche di produzione

- ⇒ il *mercato comunitario*, inteso come il reciproco integrarsi di competizione e cooperazione (“*associated action*”) che può essere intenzionale o automatica
- ⇒ il supporto delle istituzioni e degli enti locali

In Italia l’interesse della letteratura per il distretto industriale viene fatto risalire a Becattini (1979) il quale lo definisce come “un’unità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un’area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti, la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpenetrarsi a vicenda”.

In questa concezione viene sottolineata la centralità della comunità che svolge un ruolo importante nello sviluppo economico entrando in relazione con il mondo imprenditoriale del territorio sotto varie forme non esclusivamente legate ai fattori di produzione.

Infatti, Becattini definisce la rete non soltanto come una forma organizzativa, ma come un “ambiente sociale” in cui le relazioni tra gli uomini, dentro e fuori dai luoghi di produzione, hanno un peculiare timbro e carattere. Vi è la condivisione di un sistema omogeneo di valori che si esprime in termini di etica del lavoro e delle attività, della famiglia, del cambiamento.

La riduzione dei costi di transazione è resa possibile dal “rapporto fiduciario” e privo di comportamenti opportunistici che caratterizza queste aree e che favorisce un clima di distensione e il senso di appartenenza ad una comunità.

Il modello teorico si focalizza su un forte legame tra gli aspetti economico-industriali e le condizioni socio-culturali del territorio e della comunità che lo abita. Si tratta di un fenomeno che richiede strumenti di analisi sia economico-finanziari sia etico-sociali, evidenziando l’importanza del sistema di relazioni.

In questi termini il territorio non è più un limite fisico che identifica un’unità di analisi (1979) ma rappresenta il legame tra la dimensione imprenditoriale e quella sociale delineando un modello di sviluppo per l’economia locale (1989).

In questo passaggio concettuale si inseriscono anche gli studiosi della Nuova Geografia Economica o NEG (Krugman e Venables, 1990, 1996) i quali introducono il concetto di “luogo” che rappresenta una porzione di territorio alla quale un gruppo umano attribuisce un’individualità che deriva dalle singole funzioni e dal ruolo complessivo che essa svolge nel sistema delle strutture spaziali della società. Si tratta di una costruzione sociale risultante da un’associazione di insediamenti residenziali e di localizzazioni produttive diverse, ciascuna

delle quali concorre a determinare l'individualità e l'importanza non semplicemente addizionandosi alle altre ma con un'azione moltiplicatrice. Il termine luogo si può sostituire con il termine sistema locale. Secondo questo approccio teorico, pertanto, l'organizzazione economica, sociale e politica del territorio si esprime in sistemi di luoghi.

Al territorio viene attribuito il significato di "società territoriale", stante ad indicare la superficie terrestre pertinente di una popolazione che vi si è insediata con tutte le sue strutture giuridiche, economiche e sociali. Nei sistemi locali si strutturano reti di relazioni mercantili, scambi economici, e non-mercantili, scambi e acquisizioni di conoscenze, che sono alla base del vantaggio competitivo. Questa logica relazionale è fondata in misura crescente su interazioni tecniche, organizzative e comunicative che coinvolgono i sistemi produttivi sia di piccole imprese sia di grande impresa ed i rispettivi luoghi di concentrazione geografica.

Si creano delle economie immateriali di localizzazione, di natura intangibile e specifiche dei diversi luoghi, che sono difficilmente trasferibili da un luogo all'altro. Inoltre, alcune regioni hanno evidenti vantaggi oggettivi definibili di *first-nature* sulle altre: si tratta di risorse naturali, clima e posizione geografica che in prima istanza contribuiscono a spiegare il successo e l'agglomerazione di attività economiche. Possono svilupparsi anche vantaggi di *second-nature*, ad esempio quando una regione attrae nuove imprese semplicemente perché ne ospita già molte, e facendo questo causa l'impoverimento relativo delle altre. In questo contesto la concentrazione delle attività economiche scaturisce dalle interrelazioni fra economie di scala e dimensione dei mercati locali, costi di trasporto, mobilità dei fattori della produzione.

1.2 L'approccio aziendalistico-manageriale: cluster e social networks

La letteratura di matrice aziendale fa riferimento agli studi di Porter sui *clusters* e alla teoria delle reti d'impresa (*network*) e reti di reti.

Parlando di modelli organizzativi economici territoriali Porter (1990, 1998) introduce il concetto di *cluster* quale agglomerazione geografica di imprese manifatturiere, fornitori, imprese di servizi, e istituzioni correlate in un campo particolare, collegate fra loro da esternalità e complementarietà di vario tipo che sono la manifestazione naturale del ruolo di conoscenze e capacità specializzate, infrastrutture, industrie di supporto nell'incremento della produttività. Questa agglomerazione è guidata da una combinazione di relazioni di fornitura,

mercati comuni del lavoro, concorrenza, spillovers ed effetti di apprendimento. I vantaggi del *cluster* sono visibili sotto tre dimensioni:

- geografica: vi sono esternalità grazie alla prossimità territoriale
- attività: le attività coinvolgono imprese in differenti settori che sono interconnesse nella fornitura di beni e servizi di valore per i clienti
- ambiente di business: le condizioni specifiche di cluster sono spesso il risultato di azioni delle imprese, agenzie governative, università, altre istituzioni pubbliche, e settore privato che agiscono individualmente e collettivamente

Il *cluster* può assumere configurazioni strutturali diverse. Può svilupparsi in reti di piccole e medie imprese o prevedere la presenza di un'impresa ancora che ne dia origine fornendo la spinta per nuove imprese e/o attraendo fornitori. Può anche nascere e svilupparsi attorno a università grazie a spinoffs provenienti da capitale umano e idee delle istituzioni accademiche.

A differenza del distretto industriale nella teoria tradizionale con caratteristiche ben delineate, c'è spazio per una moltitudine di configurazioni di *cluster* riflettenti le circostanze particolari di una *location* e del settore, configurazioni che si evolvono con il trascorrere del tempo.

Inoltre, mentre il tradizionale distretto industriale è focalizzato sulle attività manifatturiere, il *cluster* dà voce al ruolo strategico e non solo operativo della scelta della giusta localizzazione per attività specifiche nella catena del valore. La *location* in questa tipologia di agglomerazione consente alle imprese di divenire più specializzate, produttive ed innovative, aumentando il valore che possono trarre dalle condizioni dell'ambiente economico. Infatti, la *location* è di per sé fonte dei benefici del *cluster*, e la collaborazione attiva li incrementa. Aumenta il tasso della formazione di nuove imprese e l'intensità della concorrenza.

Sul fronte della produttività, le imprese nel *cluster* sono agevolate nell'accesso a *inputs* specializzati, dai fornitori agli investitori ai lavoratori, attirati dall'accumulazione della domanda. Sono, inoltre, più esposte alle *best practices* e la nuova conoscenza si diffonde più rapidamente. In questo risultano simili ai distretti industriali, con la differenza che possono coinvolgere più settori anche se correlati.

Per quanto concerne l'innovazione, l'ambiente circoscritto dove sono concentrati bisogni e conoscenza fornisce terreno fertile per nuove idee da sviluppare, oltre a risorse specializzate e connessioni con i clienti per tradurre le idee in nuovi prodotti e servizi.

La formazione di nuovi business è agevolata dal più facile reperimento di clienti per i prodotti e servizi di nuove imprese specializzate. Entro il *cluster* gli imprenditori possono accedere più

efficientemente a competenze e risorse di altre imprese che risultano essere critiche nella costituzione di nuove imprese. Il costo di un eventuale fallimento è mitigato dal fatto che gli imprenditori trovano opportunità di impiego alternativo nel loro campo.

Questo concetto risulta, pertanto, essere molto vicino a quello di distretto industriale proposto dalla letteratura economica tradizionale con la differenza che non restringe l'agglomerazione ad una produzione manifatturiera né a sole piccole e medie imprese. Evidenzia maggiormente il legame con la *location* e le sue caratteristiche in termini di dotazione di risorse, competenze, conoscenze, etc.. Promuove l'innovazione e la formazione di nuovi business proprio grazie all'intersecarsi in questo territorio di *know-how* di settori diversi.

A superare il concetto di territorio come spazio fisico intervengono gli studi sulla visione relazionale e cognitiva (Rullani, Bramanti e Organini). Qui il distretto industriale si configura come “*Community of Practice*” ossia come una forma di organizzazione della conoscenza basata su un sistema relazionale imprese - sistema sociale - ambiente esterno dove centrale è la relazione che è vista come un processo dinamico, tramite cui avvengono la condivisione, il trasferimento e l'apprendimento di conoscenze (tacite e informali).

La realtà distrettuale presenta una natura reticolare, ossia è caratterizzata da un sistema di relazioni che si innesca tra i vari soggetti di un medesimo territorio e che permette la circolazione e il trasferimento di conoscenze, idee e competenze, consentendo altresì l'innovazione. Pertanto, i distretti industriali si qualificano in base all'evoluzione di due variabili: la velocità di trasmissione e di condivisione della conoscenza all'interno del distretto ed il numero di canali utilizzati nella rete per la trasmissione e la condivisione della conoscenza.

Le dimensioni di sviluppo delle dinamiche cognitive sono rappresentate dagli attori coinvolti (imprese e sistema sociale distrettuale – nodi) e dalle relazioni fra gli stessi (inter-impresa, con il sistema sociale, con l'ambiente esterno), oltre che dalla condivisione del contesto tra comunità, imprese, istituzioni. Il territorio è rilevante in quanto terreno fertile per la condivisione di idee, la sperimentazione, il trasferimento di conoscenza, competenze ed innovazione. L'innovazione avviene, infatti, grazie alla condivisione, diffusione e apprendimento di tecniche più efficienti (*best practices*) tra gli attori del *network* sociale.

Rullani (2009) evidenzia come lo spazio sia un prodotto dell'esperienza che nasce dall'universo dei significati presenti nella nostra mente e dalla loro verifica del vissuto. I luoghi sono pertanto “prodotti dagli uomini che li abitano, se danno senso alla loro co-abitazione, stabilendo una gerarchia di distanze tra ciò che è – fisicamente o culturalmente –

vicino e ciò che invece è, e rimane, distante, lontano. [...] La costruzione di luoghi, essendo una costruzione di senso, è un grande impegno culturale” (pag. 433)

Il territorio in questa prospettiva diviene importante nella misura in cui contribuisce alla condivisione di significato, il che consente una più efficiente ed efficace trasmissione delle conoscenze e competenze. Non è solo la vicinanza fisica ad essere rilevante, come era nel distretto industriale tradizionale, bensì soprattutto la condivisione di linguaggi, valori sociali, modelli di garanzia e fiducia che creano un intreccio di relazioni in grado di regolare i conflitti e rendere più fluidi gli scambi non solo cognitivi.

Anche nel rapporto presentato dall'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani nel gennaio 2010 viene evidenziato come il territorio abbia ancora un ruolo importante per sostenere lo sviluppo dei suoi poli produttivi, ma si tratta di un territorio attrezzato in modo nuovo rispetto al passato nel quale le relazioni fra i diversi agenti e fra le imprese si configurano come scambi di intelligenze e di capacità progettuali e non soltanto meramente come scambi produttivi, contrattuali o commerciali, come invece avveniva nei distretti tradizionali.

Dall'indagine condotta su 92 distretti risultanti dall'incrocio tra gli associati alla Federazione Italiana dei Distretti e quelli individuati dal Rapporto Unioncamere Mediobanca è emerso che la globalizzazione viene meglio affrontata se il territorio mette a disposizione delle imprese un sostrato non solo di competenze, creatività, idee innovative, technicalities avanzate, capacità di elaborare progetti, ma anche servizi reali e finanziari di qualità. Il vantaggio competitivo del sistema economico territoriale è legato a doppio filo alla capacità di fare rete fra imprese, fra queste e le istituzioni, il sistema di ricerca pubblica, i fornitori, i bacini locali di manodopera qualificata, la dotazione locale di servizi reali e finanziari. La rete è aperta verso l'esterno e dispone di strumenti atti a integrare soggetti e risorse extraterritoriali ed è in grado di incorporare le esternalità potenziali che provengono dal contesto globale esogeno al territorio, oltre ad indurre fenomeni di proiezione verso l'esterno di risorse ed agenti precedentemente radicati nel contesto locale. Il *network* è una struttura che può anche essere provvisoria ed assumere varie configurazioni.

L'esistenza di diverse configurazioni del modello distrettuale è evidenziata già nel lavoro di Markusen (1996), il quale parte dalla concezione teorica tradizionale dei distretti industriali focalizzandosi sulla carenza di tali modelli nel considerare la diversità del ruolo che giocano i diversi attori. Egli presenta diverse configurazioni della struttura dei distretti ed aggiunge che il modello italiano presenta peculiarità che lo rendono addirittura differente da queste.

1.3 La normativa italiana

Da quanto riportato in precedenza si può sintetizzare che i distretti industriali rappresentino sistemi territoriali di PMI, ma non solo, che hanno un ruolo importante per il sistema economico italiano. In essi viene promossa l'efficienza dei sistemi produttivi e sono uno strumento tramite cui incrementare la capacità concorrenziale sui mercati esteri.

Il distretto industriale, pertanto, non può essere solo uno strumento di analisi del sistema manifatturiero italiano ma anche uno strumento di politica per supportare lo sviluppo industriale. Per questo si è resa necessaria una mappatura (Sforzi, 1987).

Il primo intervento del legislatore risale al 1991 con la Legge n. 317 "Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese" la quale riconosce a livello istituzionale i distretti: "Si definiscono distretti industriali le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese" (art. 36)

Richiamando il distretto industriale marshalliano, sebbene fosse già sorpassato dalla letteratura in tema di modelli locali di sviluppo, e le sue caratteristiche base viene identificata un'agglomerazione che sia circoscritta ad un territorio locale, dove ci sia un'elevata presenza di piccole imprese. Inoltre, nell'economia territoriale deve prevalere una specializzazione produttiva settoriale.

La stessa legge assegna alle Regioni il compito di:

- individuare e istituire i distretti industriali sul proprio territorio,
- coordinare le attività all'interno dei distretti
- favorire forme di cooperazione e concertazione tra le diverse anime presenti (imprenditoriale, istituzionale, associazionista, cooperativista,...)
- supportare lo sviluppo
- stimolare l'innovazione
- stimolare l'internazionalizzazione

Lo scopo principale di questa procedura risiede nel tentativo di promuovere lo sviluppo dell'economia territoriale locale attraverso agevolazioni ed incentivi. Per fare ciò però servivano criteri oggettivi di identificazione dei possibili beneficiari.

Si tratta di individuare sistemi locali di PMI che presentano un'elevata concentrazione territoriale di occupazione manifatturiera focalizzata su un'industria principale. L'unità base è costituita dai SLL (sistemi locali di lavoro) identificati sulla base del censimento ISTAT 1991 poi rivisti nel 2001.

Tabella 1: Criteri di individuazione dei distretti industriali

Fonte: IPI (2002)

La metodologia di individuazione dei Distretti Industriali adottata nel *Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 1995* (Istat, 1996, pp. 261-268) assume come unità territoriale d'analisi il sistema locale del lavoro (Istat, 1997). Operativamente, l'individuazione si basa sul calcolo di coefficienti di concentrazione territoriale (LQ) a livello di sistema locale, e prevede i seguenti stadi:

1) Individuazione dei sistemi locali che sono manifatturieri

La concentrazione territoriale di occupazione manifatturiera è calcolata come quota percentuale di addetti nell'industria manifatturiera locale superiore alla media nazionale:

$$LQ_m = (A_{ma} / A_{ta}) / (A_{mi} / A_{ti}) > 1,000$$

A_{ma} = Addetti nell'industria manifatturiera (m) del sistema locale (a)

A_{ta} = Addetti in tutte le attività economiche (t) del sistema locale (a)

A_{mi} = Addetti nell'industria manifatturiera (m) dei sistemi locali in Italia (i)

A_{ti} = Addetti in tutte le attività economiche (t) dei sistemi locali in Italia (i)

2) Individuazione dei sistemi locali manifatturieri che sono di piccola e media impresa (PMI)

La concentrazione territoriale di occupazione manifatturiera di piccola e media impresa è calcolata come quota percentuale di addetti nelle unità locali di piccola e media dimensione nell'industria manifatturiera locale superiore alla media nazionale:

$$LQ_{250, m} = (A_{250, ma} / A_{ma}) / (A_{250, mi} / A_{mi}) > 1,000$$

$A_{250, ma}$ = Addetti nelle unità locali fino a 250 addetti nell'industria manifatturiera (m) del sistema locale manifatturiero (a)

A_{ma} = Addetti in tutte le unità locali nell'industria manifatturiera (m) del sistema locale manifatturiero (a)

$A_{250, mi}$ = Addetti nelle unità locali fino a 250 addetti nell'industria manifatturiera (m) dei sistemi locali manifatturieri in Italia (i)

A_{mi} = Addetti in tutte le unità locali nell'industria manifatturiera (m) dei sistemi locali manifatturieri in Italia (i)

3) Individuazione dell'industria principale di ciascun sistema locale manifatturiero di PMI

La concentrazione territoriale di occupazione in una determinata industria manifatturiera è calcolata come quota percentuale di addetti dell'industria manifatturiera locale superiore alla media nazionale ed è considerata industria principale quella che raggiunge il valore massimo del coefficiente di concentrazione:

$$LQ_p = \max (A_{sa} / A_{ma}) / (A_{si} / A_{mi})$$

A_{sa} = Addetti a una determinata attività manifatturiera (s) nel sistema locale manifatturiero di PMI (a)

A_{ma} = Addetti nell'industria manifatturiera (m) del sistema locale manifatturiero di PMI (a)

A_{si} = Addetti a una determinata attività manifatturiera (s) nei sistemi locali manifatturieri di PMI in Italia (i)

A_{mi} = Addetti nell'industria manifatturiera (m) dei sistemi locali manifatturieri di PMI in Italia (i)

4) Individuazione (come Distretti Industriali) dei sistemi locali manifatturieri che sono di PMI la cui industria principale è costituita da PMI.

L'occupazione nelle piccole e medie imprese operanti nell'industria principale è calcolata come quota percentuale superiore alla metà degli addetti in tutte le imprese operanti nell'industria principale:

$$I_p = (A_{250, pa} / A_{pa}) > 0,50$$

$A_{250, pa}$ = Addetti nell'industria manifatturiera principale (p) del sistema locale manifatturiero di PMI (a) riguardo alle piccole e medie imprese (250)

A_{pa} = Addetti nell'industria manifatturiera principale (p) del sistema locale manifatturiero di PMI (a)

I criteri di individuazione dei distretti industriali sono stati semplificati nel 1999 con la Legge 140 dove vengono identificati come “sistemi produttivi locali caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese industriali, nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese”. Il vincolo della numerosità delle imprese di piccole dimensioni (fino a 50 addetti) viene superato introducendo la possibilità di includere le medie e persino le grandi imprese (oltre 250 addetti). Permane però il requisito della prevalenza delle PMI manifatturiere, ma viene lasciata maggiore discrezionalità alle Regioni.

La Legge 266/2005 introduce il concetto di “distretti produttivi” ossia “libere aggregazioni di imprese articolate sul piano territoriale e sul piano funzionale, con l’obiettivo di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori di riferimento, di migliorare l’efficienza nell’organizzazione e nella produzione, secondo principi di sussidiarietà verticale ed orizzontale, anche individuando modalità di collaborazione con le associazioni imprenditoriali”. La nuova definizione supera il concetto tradizionale di distretto inteso come area geografica delimitata, specializzata in un particolare settore industriale, configurando il distretto quale filiera di imprese che operano in un determinato settore merceologico manifatturiero e di servizi, e che svolgono tutte le fasi del processo produttivo a monte e a valle. Può estendersi su più province ragionando in questo modo per filiera e non più per entità territoriale.

Un ulteriore passo è stato fatto con la Legge 33/2009 che all’art. 3 c. 4-ter introduce il “contratto di rete”, uno strumento innovativo attraverso cui imprese italiane e straniere possono costituire nuove forme di collaborazione al fine di realizzare progetti comuni diretti allo sviluppo produttivo e all’innovazione.

Sulla base dell’aggiornamento condotto dal Centro Studi dell’IPI, al 31 dicembre 2008, le Regioni che, secondo gli indirizzi contenuti nelle normative nazionali di riferimento (L. 317/91 e L. 140/99), hanno individuato i distretti, sono complessivamente 15, di cui 8 nel Centro-Nord (Piemonte, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Toscana, Marche, Lazio) e 7 nel Mezzogiorno (Abruzzo, Campania, Basilicata, Sardegna, Calabria, Sicilia e Puglia). Sono stati riconosciuti 201 distretti. Nell’aggiornamento dei distretti individuati dalle normative regionali si è seguito il criterio di considerare quelli per i quali le Regioni hanno completato l’iter normativo di individuazione nell’ambito della cornice nazionale di riferimento. Inoltre, nel calcolo complessivo non sono considerati, per la Regione Lombardia, i “metadistretti” ma soltanto i distretti “tradizionali”. Va segnalato il caso della Regione Emilia-Romagna che pur non avendo adottato atti normativi per il riconoscimento

dei distretti industriali, ha predisposto comunque interventi in loro favore, preferendo seguire un approccio molto operativo e flessibile.

Dei 201 distretti individuati, 147 sono localizzati nel Centro-Nord (53 Nord-Ovest, 53 Nord-Est, 41 Centro) e 54 nel Mezzogiorno. La distribuzione geografica dei distretti appare oggi meno “concentrata” rispetto al passato, per una maggiore presenza distrettuale anche nell’area meridionale del Paese.

Le principali specializzazioni produttive relative ai 201 distretti sono, nell’ordine: tessile e abbigliamento, con 45 distretti riconosciuti; prodotti per l’arredamento e lavorazione di minerali non metalliferi, 37; meccanica, 35; alimentari, 25; pelli, cuoio e calzature, 20. Tali settori costituiscono la specializzazione produttiva di 162 distretti che rappresentano, nel loro insieme, l’80,6% dei complessivi individuati dalle Regioni

| Regioni | Tessile, abbigliamento | Arredamento, lav.minerali non metalliferi | Meccanica | Alimentari, agroindustria | Pelli, cuoio, calzature | Oreficeria, strumenti musicali, giocattoli | Altre attività industriali | Altre attività non industriali | Totale |
|---|------------------------|---|-----------|---------------------------|-------------------------|--|----------------------------|--------------------------------|------------|
| Piemonte | 12 | 1 | 11 | 1 | | 1 | 1 (a) | | 27 |
| Valle d’Aosta | | | | | | | | | |
| Lombardia | 7 | 2 | 5 | | 1 | | 1 (b) | | 16 |
| Trentino-A.A. | | | | | | | | | |
| Veneto | 3 | 6 | 7 | 6 | 3 | 1 | 10 (a) (b) (c) | 8 (d) | 44 |
| Friuli-V.G. | | 4 | 2 | 2 | | | | 1 (d) | 9 |
| Liguria | | 3 | 6 | 1 | | | | | 10 |
| Emilia-Rom. | | | | | | | | | |
| Toscana | 3 | 3 | | | 4 | 1 | 1 (a) | | 12 |
| Umbria | | | | | | | | | |
| Marche | 8 | 4 | 1 | | 11 | 2 | | | 26 |
| Lazio | 1 | 2 | | | | | | | 3 |
| Abruzzo | 2 | 1 | 1 | 1 | | | | 1 (e) | 6 |
| Molise | | | | | | | | | |
| Campania | 5 | | | 1 | 1 | | | | 7 |
| Puglia | 1 | 3 | | | | | 3 (c) | 2 (d) | 9 |
| Basilicata | 1 | 1 | | 2 | | | | | 4 |
| Calabria | | | | 1 | | | | | 1 |
| Sicilia | 1 | 4 | 2 | 10 | | | 4 (b) (c) | 2 (d) | 23 |
| Sardegna | 1 | 3 | | | | | | | 4 |
| Italia | 45 | 37 | 35 | 25 | 20 | 5 | 20 | 14 | 201 |
| (a) carta, carta-grafica (b) chimica, gomma e plastica (c) bioedilizia, energie rinnovabili, biomedicale, gioiastre, cantieristica nautica, aerospazio e astrofisica, occhialeria, sistemi di illuminazione (d) logistica, turismo, ambiente, beni culturali, attività termali, informatica, tecnologie avanzate delle telecomunicazioni, pesca-turismo, settori high tech (e) servizi organizzativi, tecnologici, formativi per le imprese | | | | | | | | | |

Tabella 2 : I distretti individuati dalle Regioni

Fonte : IPI dicembre 2008

Alcuni studiosi hanno evidenziato come siano emerse problematiche nell'individuazione dei distretti industriali solo basandosi su indicatori statistici come stabilito dalla normativa (Garofoli, 1983, 2001). Innanzitutto, si tratta di indicatori oggettivi che dimenticano la rilevanza delle informazioni qualitative che è possibile trarre solo da approfondimenti sul campo. Questo metodo può determinare se utilizzato in modo restrittivo l'esclusione di alcuni rilevanti distretti industriali, o se utilizzato in modo eccessivamente permissivo l'inclusione di un numero troppo elevato di sistemi locali che poco hanno in comune con il modello del distretto industriale. Il termine "distretto industriale" diviene pertanto un'etichetta calata dall'alto vuota di contenuto teorico.

A tal riguardo, Sforzi (2010) scrive che *"there are IDs identified for the first time in 2001 that probably will not survive the verification of the 2011 Census"* (ci sono distretti industriali identificati per la prima volta nel 2001 che probabilmente sono sopravvivranno alla verifica del censimento del 2011). Il sistema di identificazione normativo non considera che ne possano nascere di nuovi né tantomeno che quelli individuati possano trasformarsi perdendo la loro identità. Per identificarli vanno considerati anche dati qualitativi che richiedono altresì valutazioni politiche e sul *social milieu*.

L'aspetto legato al *milieu* è l'elemento caratterizzante l'analisi distrettuale. Esso comprende il complesso di valori, conoscenze, comportamenti e istituzioni che si afferma nel distretto, come la tradizione artigiana, i canali di informazione formali e informali, la mobilità tra lavori e tra diverse posizioni sociali, la lealtà nei comportamenti, l'apprezzamento per il rischio e il profitto, il clima cooperativo ma allo stesso tempo competitivo fra imprese, l'orientamento di tutta la comunità degli affari, compresi i settori di servizio, quali la banca locali, le associazioni di categoria, l'amministrazione locale.

La Federazione dei Distretti Italiani (OND, 2010) interviene suddividendo i distretti in quattro categorie che evidenziano come il metodo stabilito dalla normativa possa essere distante dalla realtà empirica e come questa prevalga nel conseguimento di risultati positivi:

- distretti dinamici: governance efficiente, strategie innovative, cooperazione fra imprese
- distretti maturi: privi di governance efficiente, cooperazione spontanea, privi di strategie di distretto
- distretti vulnerabili: privi di governance, concorrenza tra imprese, eccessiva dipendenza dalle imprese leader
- distretti virtuali: esistono sulla carta, imposti per decreti regionali, ma di fatto rappresentano solo aree industriali

Inoltre, viene sottolineato come “i distretti negli ultimi anni hanno cambiato pelle, diventando luoghi di addensamento e di intreccio di filiere multi localizzate, cioè non più e non solo espressione di un territorio con un’identità localizzata in un unico, grande sito e focalizzata su un comparto produttivo” (p. 8)

Il concetto di distretto sembra essere superato da quello di meta distretto introdotto per la prima volta dalla Regione Lombardia ed oggi preso a modello dalla Regione Veneto.

Sono definiti “metadistretti” le nuove ripartizioni territoriali finalizzate ad individuare sul territorio le filiere produttive con un elevato potenziale tecnologico, ove operare politiche di cooperazione tra le imprese specializzate e comprese nelle filiere e i centri di ricerca. Si tratta di un’area tematica di intervento di tipo orizzontale, non limitata territorialmente e spinta verso una forte integrazione intersettoriale, caratterizzata dal trasferimento del patrimonio conoscitivo al campo applicativo, perseguendo l’obiettivo di avvicinare la ricerca alla produzione prediligendo la contiguità e la concentrazione virtuale.

La Regione Lombardia li definisce come “aree di eccellenza produttiva in grado di rappresentare poli di sviluppo con un elevato potenziale tecnologico” caratterizzati da:

- ⇒ multisettorialità nei rapporti di filiera tra imprese, università, centri di ricerca e servizi alle imprese (con riferimento a differenti settori produttivi con il fine di realizzare progetti innovativi e competitivi ben definiti);
- ⇒ territorialità estesa e discontinua su cui costruire e strutturare il nuovo modello di cluster;
- ⇒ significatività della presenza industriale e della ricerca per il territorio lombardo;
- ⇒ leadership di imprese in grado di rappresentare la filiera.

Rilevanti nella definizione del metadistretto sono le relazioni leader/produttore e conoscenza/operatività, focalizzando il sistema relazionale ed organizzativo del distretto sul binomio Ricerca - Impresa Leader.

Si tratta per lo più di raggruppamenti temporanei di imprese, raramente permanenti, che assumono caratteristiche fortemente condizionate dal mercato, il cui nucleo centrale è costituito da PMI autonome tra di loro oltre che da altre PMI, da grandi imprese, da enti e fondazioni di ricerca, con vincoli percentuali di partecipazione ai progetti.

Si caratterizzano per un rapporto di filiera trasversale, di fatto slegato da modelli territoriali di sviluppo ma che promuovono la crescita dell’economia territoriale attraverso una rete aperta anche a relazioni internazionali (apertura promossa altresì dai recenti indirizzi del Consiglio Europeo).

In questo ambito rientrano i settori a forte contenuto tecnologico ove il processo trae origine dalla industrializzazione e dallo sviluppo della ricerca nei campi delle biotecnologie, dei nuovi materiali, dell'ICT, della moda, del design che generano applicazioni con forte capacità penetrativa di mercato.

Attualmente le aree meta-distrettuali individuate sono 6: Biotecnologie alimentari, Biotecnologie non alimentari, Moda, Design, Nuovi materiali, Information and Communication Technology (ICT)

L'intervento normativo si è, inoltre, focalizzato sulla definizione e costruzione di un sistema di governance che guidasse lo sviluppo di queste forme organizzative.

Da un punto di vista istituzionale, il distretto viene considerato un'unica grande impresa. Per cui si rende necessario un sistema di governance unico che si faccia promotore di una visione comune, coordini tutti gli attori coinvolti nel sistema, rimuova i fattori di ostacolo al consolidamento dello sviluppo distrettuale e delle strategie di internazionalizzazione, valorizzi appieno la natura sistemica delle interrelazioni spontaneamente espresse da un certo territorio, guidi il cambiamento e indirizzi il sistema verso una visione comune di sviluppo.

Serve la definizione di "programmi di sviluppo" che consistono fondamentalmente in un documento programmatico di orientamento e di indirizzo con il quale sono evidenziati gli obiettivi e le strategie di politica industriale locale che si ritiene di perseguire nell'ambito del distretto. Gli interventi ammessi a finanziamento più diffusamente presenti nelle regioni hanno ad oggetto: strutture di supporto per la certificazione di qualità dei prodotti; sportelli di assistenza alle imprese per l'utilizzo di agevolazioni ed incentivi derivanti da interventi regionali, nazionali e comunitari per il sistema produttivo; sviluppo di nuove tecnologie; riqualificazione dei siti industriali dismessi; promozione, proiezione internazionale e commercializzazione delle specializzazioni produttive presenti nel distretto; centri per servizi comuni alle imprese (IPI, 2002).

Le figure previste dalle Regioni come motori tecnico-istituzionali per lo sviluppo locale possono essere classificate in:

- istituzioni e enti pubblici: le loro funzioni di carattere meta-direzionale sono parte di molteplici altre attività svolte da queste strutture (Università, Camere di Commercio, Enti pubblici territoriali, Istituzioni finanziarie, Associazioni imprenditoriali); svolgono essenzialmente attività di indirizzo.

- organismi dedicati: strutture le cui attività sono afferenti allo sviluppo imprenditoriale di un determinato contesto socio-economico (distretto); tra questi troviamo:

- Centri servizi alle imprese: offrono una vasta gamma di servizi a tutte le imprese che non sono in grado di internalizzare tali attività (servizi informatici e telematici, controllo qualità, ricerca, selezione e formazione del personale, etc.).
- Agenzie di sviluppo: enti di natura governativa che partecipano e promuovono lo sviluppo imprenditoriale di un territorio, promuovono il Sistema-Paese all'estero e supportano dal punto di vista operativo e finanziario gli investitori che intendono localizzare le proprie attività produttive un una determinata area geografica.
- BIC = Business Innovation Center : l'Unione Europea lo definisce un "sistema locale integrato di ricerca, selezione ed orientamento di imprenditori e di progetti, inteso a creare e sviluppare nuove attività innovative indipendenti, attraverso l'offerta di una gamma completa di servizi alle imprese da parte di una struttura professionale ed economicamente efficiente e attraverso la mobilitazione delle risorse e delle organizzazioni pubbliche e private che rivestono responsabilità per lo sviluppo economico della zona interessata" con l'obiettivo di favorire lo start-up imprenditoriale e i successivi processi di consolidamento della nuova impresa, di diffondere la cultura imprenditoriale all'interno di un determinato contesto territoriale, di alimentare meccanismi aggregativi ed effetti sinergici tra le imprese.
- Comitati di distretto: si occupano della predisposizione e redazione del programma di sviluppo del distretto, del supporto ai soggetti responsabili della realizzazione, della sorveglianza dello stato di avanzamento, della promozione e costituzione di centri servizi, dell'attivazione di sportelli di assistenza di vario tipo, del sostegno all'innovazione, etc.

Le Regioni hanno agito in modo diverso sia nella scelta dei criteri per l'individuazione dei distretti sia per l'individuazione delle strutture preposte al loro governo e la composizione delle stesse, a cui partecipano rappresentanti di organi istituzionali (Enti territoriali, Camere di Commercio), di organi di categoria e di organi promozionali presenti sul territorio.

Nella maggior parte dei casi hanno costituito Comitati di distretto (chiamati anche comitati di area, comitati di indirizzo e di coordinamento, cabine di regia) come organi di confronto tra le parti sociali e le istituzioni.

Alcune regioni hanno scelto strutture leggere composte da poche persone, preferibilmente vicine all'attività produttiva; in altre prevale il carattere politico e assembleare con la presenza del presidente della provincia, i sindaci dei comuni, i rappresentanti di tutte le associazioni, etc.; altre si collocano in posizione intermedia.

La regione Lombardia è stata la prima ad attuare i dettami della L.317/91 tramite la L.R. n. 7 del 22/02/1993 "interventi per lo sviluppo e l'innovazione delle piccole imprese". Ha previsto

che la Giunta regionale determinasse modalità e parametri di riferimento nell'individuazione dei distretti, sentite le Province, la Camera di Commercio, le associazioni imprenditoriali e le organizzazioni sindacali; approvasse gli indirizzi per lo sviluppo e la competitività degli stessi, la definizione delle misure di incentivazione, del sistema organizzativo e procedurale e degli strumenti di monitoraggio e delle loro modalità di attuazione. Pertanto devono essere coinvolti tutti i soggetti legati direttamente o indirettamente ai distretti e quindi la Giunta non prende una decisione d'autorità; inoltre lo sviluppo del distretto prevede un sistema organizzativo e procedurale.

Ha fatto seguito la L.R. n. 1 del 05/01/2000 "riordino del sistema delle autonomie" tramite cui sono stati riordinati i sistemi distrettuali definendo 16 distretti di specializzazione produttiva e introducendo i metadistretti.

La programmazione per i metadistretti è attuata mediante l'invito periodico (rivolto a centri di ricerca e servizio e soggetti imprenditoriali) a presentare progetti di intervento nell'ambito di un quadro degli interventi che individua a titolo di esempio alcune aree di riferimento all'interno delle quali sono definite azioni di sostegno.

Il modello di governance si sostiene sia orientato verso una struttura agile e flessibile che favorisce un processo di confronto e di programmazione di tipo *bottom-up*.

Gli organismi di governance istituiti sono:

⇒ il Comitato Regionale dei Distretti: è l'organo di programmazione e di governo delle politiche distrettuali. E' costituito dall'Assessore Regionale all'Industria, PMI, Cooperazione e Turismo, dall'Assessore Regionale all'Artigianato, Innovazione e Nuova Economia, dai rispettivi direttori, da 21 testimoni privilegiati dei settori/filiere dei distretti e meta distretti.

⇒ il Nucleo Tecnico di Valutazione: si occupa della predisposizione degli indicatori di valutazione e monitoraggio, della selezione dei progetti e della verifica dei risultati degli interventi. E' costituito dal Direttore Generale della DG Industria, PMI, Cooperazione e Turismo, dal Direttore Generale della DG Artigianato, Innovazione e Nuova Economia, dal Direttore di Fin Lombarda s.p.a, da 5 esperti della aree di specializzazione tecnologica dei meta distretti, da un esperto di economia industriale.

⇒ l'Osservatorio Regionale dei Distretti: provvede alla costante raccolta di informazioni statistiche sui sistemi produttivi lombardi

⇒ il Fondo per l'attuazione delle politiche regionali per lo sviluppo dell'eccellenza e della competitività dei distretti e dei meta distretti lombardi

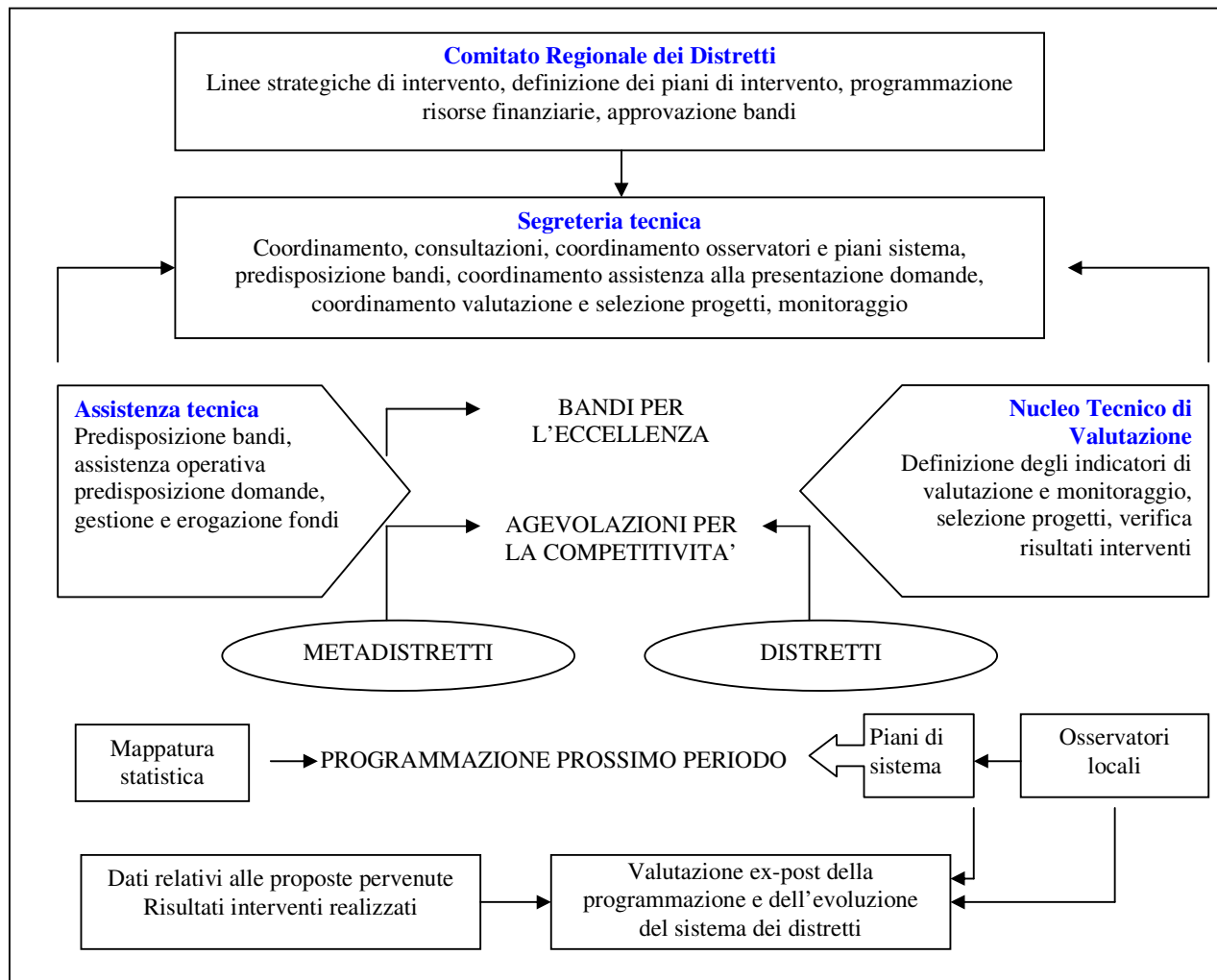


Figura 1: Modello di governance

Fonte: B.U.R.L. n. 50/2002 - D.G.R. 29 novembre 2002 n. 7/11384

1.4 La rilevanza del modello distrettuale in Italia

“I distretti sono il luogo dove la capacità di reazione alle sfide del mercato e il capitale sociale sono più concentrati. Erano stati dati per morti, ma hanno saputo rigenerarsi come tante altre volte nel passato.”

(Corrado Passera in Guelpa e Micelli, 2007: p. 9)

Da un'indagine del Censis condotta nel novembre 2009 in collaborazione con la Federazione dei Distretti Italiani su un campione casuale di 68 imprese e 44 testimoni privilegiati

(consulenti, amministratori pubblici e dirigenti di organizzazioni sindacali) operanti nelle principali aree distrettuali è emerso che quasi il 60% degli intervistati considera ancora il distretto come la soluzione organizzativa migliore per affrontare il mercato e supplire alla piccola dimensione d'impresa caratteristica del sistema economico italiano. Solo il 9% lo considera un modello ormai obsoleto, mentre il 32% ritiene che sia depotenziato.

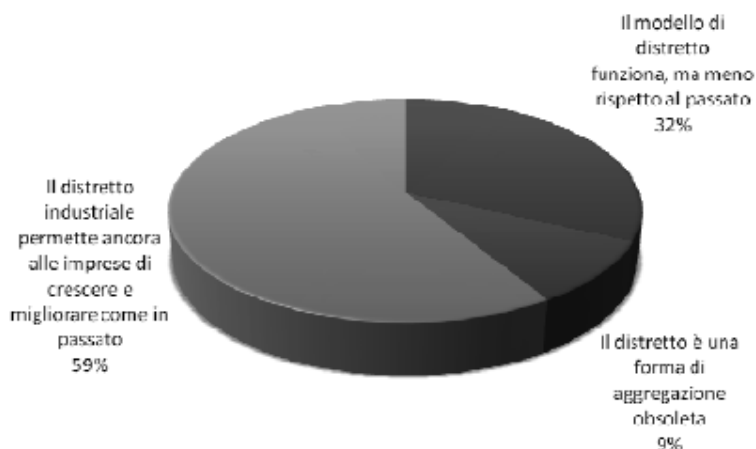


Figura 2: Opinione sulla funzione dei distretti industriali

Fonte: Indagine Censis, 2009 (in OND, 2010)

A stupire è proprio quel 60% a supporto in un momento in cui l'opinione pubblica proclama la morte di questi sistemi e la necessità di far crescere di dimensione le piccole imprese, considerate ormai troppo piccole per affrontare la competizione internazionale/globale. Sul fronte opposto si pongono però i sostenitori dello Small Business Act, proposto nel giugno '08 ed approvato dal Consiglio dei Ministri Europeo nel dicembre dello stesso anno. Si tratta di un pacchetto di orientamenti e proposte di azioni politiche da attuare, sia a livello europeo sia degli Stati membri, con l'obiettivo di valorizzare le PMI europee e le loro potenzialità di crescita sostenibile nel medio-lungo periodo. Riconoscendo la rilevanza del ruolo e della numerosità delle PMI in Europa (nel 2008 erano ben 23 milioni ossia il 99,8% del totale, impiegavano il 67% della forza lavoro fornendo il 57% del valore aggiunto) il principio ispiratore è di *"think small first"* (pensare anzitutto in piccolo) sostenendo l'imprenditorialità attraverso azioni mirate allo sviluppo della competitività anche internazionale, alla creazione di reti europee, alla ricerca ed innovazione, all'accesso al mercato del credito anche agevolato, alla sostenibilità ambientale.

I distretti industriali hanno di fatto spiegato per lungo tempo le buone performance di un'industria italiana per lo più priva della grande impresa, dominata da soggetti di piccole

dimensioni e specializzata in beni considerati tradizionali o maturi quali il tessile-abbigliamento.

L'importanza dei distretti nell'economia italiana è testimoniata dalla loro elevata incidenza in termini di occupazione (circa 25%) e fatturato estero (oltre 30%).

Nella prima metà degli anni '90, a parità di specializzazione produttiva i distretti hanno ottenuto performance migliori delle aree non distrettuali.

Tra il '96 e il '99 la distanza tra distretti e non distretti si riduce.

Tra il 2000 e il 2001 i distretti ritornano a crescere a tassi sostenuti ma l'effetto della loro specializzazione in produzioni meno dinamiche fa sì che crescano meno della media manifatturiera.

Nel 2002-2003, i distretti accusano perdite rilevanti.

Dai risultati di un'indagine realizzata congiuntamente dal Servizio Studi di Intesa Sanpaolo e dal Centro di Ricerca TeDIS della Venice International University, su un campione di circa 650 PMI distrettuali (moda, casa, meccanica), e dati ufficiali ISTAT, è stata rilevata un'elevata dispersione delle performance anche all'interno dei distretti (anche se inferiore alle aree non distrettuali) a parità di settore di specializzazione. Molte imprese, infatti, mostrano una crescita significativa e profitti elevati, mentre molte altre sono in difficoltà ben più gravi dei dati medi.

Nel 2001-2004 rispetto ai primi anni '90, inoltre, è aumentata la dispersione dei risultati tra imprese appartenenti alla stessa specializzazione produttiva siano esse non distrettuali o distrettuali. Allo stesso tempo è aumentata anche la probabilità di confermare la capacità di ottenere risultati significativamente superiori rispetto all'andamento complessivo del settore (dal 50% al 54% per la classe migliore, dal 23% al 27% per quella immediatamente precedente) soprattutto per i settori high-tech; mentre per la classe di imprese a redditività più bassa, tale probabilità è passata dal 36% al 31%.

La presenza di questa dispersione è emersa anche dall'indagine condotta da Intesa Sanpaolo (2009) su un campione di dati raccolti tramite il loro database di bilanci aziendali e coinvolgente 56100 imprese manifatturiere italiane e 11300 imprese distrettuali con almeno un milione di euro di fatturato. Dalla lettura di diversi casi aziendali è stato rilevato come molto spesso la differenza tra le storie di successo e quelle di insuccesso sia determinata dalle scelte strategiche delle imprese e dalla capacità del management di realizzare le strategie individuate con coerenza e senza intaccare e/o mettere a rischio l'equilibrio finanziario aziendale. Infatti, la forte dispersione e persistenza delle performance all'interno dei distretti sembra segnalare come all'interno dei distretti le imprese abbiano sempre più sviluppato

capacità autonome in termini distributivi (costruzione di *brand* e *network* commerciali), poco imitabili e fonte di vantaggi competitivi duraturi. Da un'attenta analisi delle imprese migliori in termini di redditività, è emerso come queste focalizzino le proprie scelte strategiche sulla differenziazione dell'offerta, anche creando nuove nicchie di mercato, con l'ausilio di progettisti, modellisti e designer, e potenziando la fase commerciale, attraverso l'impiego di personale qualificato.

E' stato rilevato, inoltre, che lo sviluppo di questi attori ha trovato terreno fertile nelle aree più attrezzate e ricche di competenze sul piano produttivo, laddove il territorio offre conoscenze, capitale umano, servizi avanzati, competenze non solo manifatturiere ma anche terziarie, costruendo un'interazione virtuosa tra le imprese ed il territorio stesso. La reattività delle imprese leader è risultata, pertanto, favorita nei territori ricchi di subfornitori locali che oltre ad offrire indubbi vantaggi in termini di flessibilità produttiva, possono assecondare e accompagnare l'implementazione di una serie di strategie (*time to market*, innovazione di prodotto e/o di processo, introduzione di nuovi prodotti) fondamentali per crescere ed affrontare la competizione internazionale sempre più intensa. Questo in un contesto di divisione del lavoro a livello internazionale e non più circoscritta ad un territorio locale ristretto.

Dai dati raccolti è stato constatato che anche in questo periodo di crisi continuano a far premio il buon posizionamento qualitativo, il profilo innovativo elevato, sul fronte della tecnologia, del design, della comunicazione, il potenziamento della fase commerciale.

In questa storia di evoluzione dei risultati distrettuali rispetto a quelli delle imprese non distrettuali per quanto concerne l'export si assiste a differenze in termini di ripartizione geografica: i distretti del Sud fino al 2001 hanno sperimentato tassi di crescita sostenuti e superiori a quelli conseguiti nelle aree distrettuali del resto d'Italia, ma dal 2002 hanno subito le perdite più rilevanti.

In generale è stato rilevato un incremento dell'export verso la Russia nei settori dell'abbigliamento, delle calzature, dei mobili e dei beni di investimento, e verso la Cina per i prodotti conciari. Dal 2001 al 2005, invece, l'export verso il Nord America ha subito una contrazione a causa dell'apprezzamento dell'euro e delle maggiori pressioni competitive dei paesi emergenti (sistema moda, mobili ed elettrodomestici); ciononostante è aumentato l'export nell'alimentare e nei beni dell'edilizia del sistema casa.

Inoltre, a partire dagli anni '90 si è assistito ad una intensificazione del processo di apertura delle filiere produttive internazionali che ha visto coinvolti anche i distretti e le imprese che vi operano. L'attività di internazionalizzazione assume forme differenti:

- ❑ IDE (investimenti diretti esteri): si registra una bassa propensione dell'Italia rispetto ad altri paesi, ed ancor più bassa dei distretti rispetto ai non distretti verso la delocalizzazione
- ❑ Accordi di fornitura e sub-fornitura: un tempo questo tipo di accordi erano limitati al territorio distrettuale, ora sono aperti a relazioni internazionali
- ❑ Joint venture, rapporti di mercato e cooperazione nei quali si ha un controllo/legame di tipo economico e non proprietario: sono utili soprattutto per quanto riguarda le imprese più piccole in quanto non richiedono investimenti elevati e possono contribuire a raggiungere quella massa critica che consente di aprirsi all'internazionalizzazione.

In generale, i vari studi evidenziano che l'esternalizzazione produttiva tende a prevedere solo il trasferimento parziale del ciclo produttivo mentre la fase di trasformazione finale rimane sul territorio italiano. Vi è una rifocalizzazione delle imprese distrettuali sulle attività a maggiore valore aggiunto e immateriali della catena del valore.

Inoltre, per affrontare l'apertura internazionale la dimensione delle imprese distrettuali è cresciuta, causando un processo di concentrazione nell'ambito dell'economia territoriale, e sono emerse imprese leader.

Secondo un'indagine condotta da TeDIS e dal Servizio Studi di Intesa Sanpaolo (2004) su un campione di 648 imprese appartenenti a 41 distretti del 'made in Italy' (297 sistema moda, 166 casa-arredo, 185 meccanica-impiantistica) sull'internazionalizzazione solo il 6,3% delle imprese non ha relazioni con l'estero, né di tipo produttivo né commerciale.

La variabile discriminante nella qualità dei processi di internazionalizzazione è risultata essere la dimensione: circa il 20% delle imprese con meno di 10 milioni di euro di fatturato realizza almeno parte della produzione all'estero, valore che sale al 70% per le imprese con fatturato superiore a 50 milioni di euro.

Ricorrono agli IDE principalmente le imprese della meccanica e del casa-arredo, mentre il sistema moda predilige strutture a rete basate su relazioni contrattuali.

Le reti di fornitura strategica sono centrate prevalentemente sull'UE (62,9%) e la fornitura c/terzi prevale nei paesi emergenti, in particolare nell'Est Europa (66,7%) dove si registra anche un crescente interesse per gli IDE (45,9%).

A contraddire parzialmente questi risultati è l'indagine condotta nel 2009 da Intesa Sanpaolo dove emerge che la presenza diretta sui mercati esteri con proprie unità produttive è importante laddove si voglia acquisire un migliore radicamento in paesi spesso lontani geograficamente e culturalmente. La produzione in loco, inoltre, in molti settori appare come una via obbligata per vendere i propri prodotti, sia per superare le elevate barriere connesse ai costi di trasporto sia per acquisire conoscenze (standard tecnici, normative, gusti, ...) e relazioni chiave, *in primis* nella distribuzione.

Ciò richiede un ripensamento della *supply chain* conseguente ad un'attenta valutazione sui paesi interessati dai processi di internazionalizzazione in merito al mercato del lavoro, ai problemi di integrazione organizzativa e di controllo della filiera, alle prospettive di sviluppo di fasce della popolazione ad alto reddito, all'evoluzione della normativa fiscale e non solo.

La peculiarità del modello organizzativo distrettuale si riflette anche sul piano finanziario.

In passato il contributo del sistema bancario era volto alla nascita di nuove imprese ed alla trasformazione dei tradizionali nuclei artigianali in realtà industriali.

Oggi l'impegno finanziario richiesto dalle nuove strategie competitive (basate su attività immateriali) è più ingente e rischioso. Infatti, l'espansione sui mercati internazionali e gli investimenti in innovazione sono onerosi, difficili da valutare e hanno tempi di ritorno molto lunghi.

Pertanto, è aumentata l'importanza di instaurare una relazione privilegiata e duratura tra la banca e l'impresa (*lending relationship*) che consenta di ridurre il divario informativo attraverso l'accumulazione nel tempo di informazioni riservate concernenti le reali condizioni di rischiosità dell'impresa, e favorire il finanziamento di singoli investimenti altamente rischiosi o di imprese che altrimenti non avrebbero accesso al mercato dei capitali.

Questo tipo di approccio richiede alla banca di investire in modo rilevante sulla conoscenza del profilo strategico delle imprese. L'approccio tradizionale si fonda, invece, sulla valutazione del merito di credito sulla base dell'informativa contabile ufficiale finanziaria, patrimoniale e reddituale, e della prestazione di garanzie accessorie.

In questo contesto, le banche locali (specialmente se di piccole dimensioni) hanno maggiori legami con il sistema socio-economico e sono in grado di valorizzare tutte le informazioni qualitative riguardanti le imprese locali. Ciò consente una più accurata valutazione del merito di credito. Una struttura con un minor numero di livelli gerarchici e decisionali riduce la dispersione di tali informazioni e consente all'alta direzione di meglio valutare la rischiosità delle imprese, riducendo la probabilità che imprese meritevoli siano razionate.

Secondo Guelpa e Micelli (2007) le caratteristiche dei nuovi distretti sono così riassumibili:

- Crescita delle disomogeneità: vi è un ruolo crescente dei fattori strategici a livello di singola impresa, che determinano percorsi differenti per i singoli soggetti.
- Costituzione di una rete commerciale.
- Costituzione di un *network* di fornitori di lungo periodo.
- La dimensione manifatturiera tende a perdere importanza a vantaggio di funzioni terziarie che tendono a collocarsi in buona parte a monte e a valle della fabbrica. A monte vi è un'elevata attenzione alla ricerca e innovazione, mentre a valle si registra un nuovo approccio al mercato con un marketing che mira a rafforzare il prodotto, il marchio e il canale distributivo, spingendo il baricentro dell'impresa sempre più vicino al cliente finale.
- Il processo di selezione dei fornitori strategici è esteso su scala locale, nazionale e internazionale.
- E' importante che le strategie siano perseguite con volumi sufficienti di spesa.
- La qualità del prodotto è una variabile fortemente discriminante: le imprese specializzate nel top di gamma sono ben posizionate, non essendo minacciate dai produttori a basso costo e potendo contare, grazie alla progressiva apertura dei mercati, su nuovi bacini di clienti.
- Variabili strategiche e discriminanti sono l'innovazione di prodotto, il design e la creazione di nuove nicchie, tramite cui differenziare le produzioni, soddisfare le esigenze della clientela, inseguire le tendenze della moda, etc.
- L'innovazione di processo è strategica se, oltre a ridurre i costi, innalza la flessibilità produttiva e migliora il rapporto qualità/prezzo.
- Il marchio viene valorizzato tramite politiche di marketing ed apertura di negozi monomarca. E' strategico se dotato di un'elevata riconoscibilità e visibilità, trasmettendo i valori aziendali in termini di qualità e innovazione.
- Deve esserci un sistema di Information e Communication Technology a supporto del progetto strategico.

Secondo un'indagine condotta da Intesa Sanpaolo (2004) su un campione di 461 imprese di piccole e medie dimensioni appartenenti a 40 distretti italiani e specializzate in tre grandi macrosettori (sistema moda, beni per la casa e meccanica) è emerso che le imprese dei distretti stavano affrontando le mutazioni ambientali conseguenti all'introduzione dell'euro, alla crescita delle produzioni nei paesi a basso costo ed alla caduta delle residue barriere al

CAP. 2: IL PROCESSO DI RICERCA

In questo capitolo descrivo il processo di ricerca seguito. Innanzitutto l'approccio teorico che ha guidato l'intera ricerca, per quanto concerne sia la raccolta e la rielaborazione sia l'analisi dei dati e i *findings*. Si tratta di un approccio innovativo in questo campo di indagine come illustrerò di seguito, evidenziandone diversità e potenzialità.

L'innovatività della ricerca qui presentata sta anche nella scelta metodologica di ricorrere ai *Mixed Methods Approaches* facendosi guidare dall'approccio teorico, intrecciando dati e analisi sia di tipo qualitativo sia quantitativo, non definendo a priori uno schema rigido che ingabbiasse l'intero processo bensì aperto a ulteriori raccolte e analisi di dati per approfondire *findings* emergenti. Presenterò quindi in dettaglio le scelte metodologiche e il percorso della ricerca, soffermandomi sulle fonti, sul metodo di raccolta ed analisi dei dati e sugli strumenti utilizzati. Particolare attenzione sarà posta alla descrizione della composizione del campione evidenziandone la significatività scientifica.

2.1 Approccio teorico

La ricerca è stata condotta assumendo un approccio aziendalistico che si prefigge lo studio delle strategie delle singole imprese costituenti il sistema territoriale "distretto". A partire da ciò si vuole ricostruire il modello distrettuale e le potenzialità competitive dello stesso in un quadro economico che si è evoluto rispetto alla sua concezione originaria.

La letteratura contemporanea ha da tempo preso atto della trasformazione dei distretti industriali seguita all'internazionalizzazione dei mercati e del confronto competitivo. Il dibattito odierno oscilla ancora tra la tentazione di salvaguardare le assunzioni di paradigmi consolidati e lo sviluppo di modelli radicalmente innovativi. La trasformazione in atto delle economie distrettuali sembra comunque sconfessare alcuni dei fondamenti di paradigmi tradizionali; d'altra parte, le proposte teoriche più innovative si riferiscono a realtà distrettuali uniche come la nascita di distretti a forte impronta imprenditoriale di sistema. La comprensione del riassetto dei distretti esige quindi anche il permanere di un *focus* sui distretti storici per approfondire il modo in cui il cambiamento procede dal passato senza soluzione di continuità.

Questa ricerca esplora la trasformazione di due distretti storici situati nella medesima provincia ma di settori diversi con lo scopo di comprendere i percorsi che le imprese distrettuali storiche stanno intraprendendo per affrontare crisi e internazionalizzazione. La letteratura sull'evoluzione dei distretti appare unanime nel sostenere che il fenomeno più rilevante degli ultimi tempi è l'apertura delle piccole e medie imprese distrettuali, verso il mercato attraverso la appropriazione delle funzioni di marketing, e verso l'esterno attraverso l'internazionalizzazione della funzione produttiva oltre che dei mercati di sbocco. Tema fondamentale e condiviso dalla letteratura è anche l'accento sull'innovazione coniugato non solo in funzione dello sviluppo tecnologico, ma anche di quello imprenditoriale. Questa ricerca mira ad approfondire questi stessi cambiamenti dalla prospettiva strategica, ovvero focalizzando l'attenzione sulle strategie delle singole imprese per identificare quelle che assumono l'iniziativa di formare gruppi di imprese locali, nazionali e internazionali unificati da un progetto strategico unitario. Attraverso l'approccio strategico, in altre parole, questa ricerca analizza la trasformazione del distretto collegando dimensioni aziendale e aggregate secondo una relazione dialogica. In tal modo esso rende visibile meccanismi di trasformazione che solitamente sfuggono alla prospettiva economica. L'enfasi sulla visione micro aziendale, inoltre, consente di produrre analisi e modelli rilevanti non solo a livello di sistema, ma anche per le singole aziende. La prospettiva strategica si può altresì incrociare con la dimensione distrettuale nell'indagare se e come le diverse funzioni produttive si collegano e riconfigurano intorno a ciascun business.

L'approccio risulta particolarmente innovativo in quanto la letteratura sui distretti, come descritto nel capitolo 1, vede la predominanza di geografi ed economisti industriali ed anche quando il tema viene affrontato da studiosi di management la disquisizione mantiene l'approccio economico adottando una visione macro. Solo recentemente è stata evidenziata l'esigenza di affrontare il tema secondo una visione micro analizzando il modo di essere dell'impresa nella società e per questa via nel territorio. In questo frangente sono stati proposti l'approccio sistemico vitale, che impiega come fondamento epistemologico la teoria della complessità, e l'approccio relazionale, basato sul *social networking*. Entrambi questi approcci, però, non riescono nel concreto a cogliere le specificità dei microprocessi interni al sistema ma si limitano ad osservare il livello aggregato ossia macro. Infatti, considerano il distretto come una forma auto-organizzata e come entità a sé stante, composto sì da molteplici attori ma che mantengono un certo equilibrio del sistema nel suo complesso. In questo modo viene persa l'attenzione alle specificità del singolo. Ponendo enfasi sulla pratica strategica, la ricerca si propone invece di partire proprio da queste specificità per ricostruire il tutto

mantenendo al tempo stesso la rilevanza della diversità degli attori in gioco e della diversità delle interrelazioni fra essi. Questo nella consapevolezza che le dimensioni che intervengono nei modelli di sviluppo territoriali sono sia quella sociale (macro) e quella relazionale (interazioni tra imprese e tra imprese e istituzioni), sia quella d'impresa (singolo attore). Infatti, quest'ultimo soggetto risulta essere il motore *in primis* della creazione di ricchezza e attivatore dei processi evolutivi e trasformativi, colui che in prima persona è interessato al conseguimento del vantaggio competitivo e di un risultato economico positivo.

Utilizzando un approccio aziendale - manageriale il focus è spostato sui modelli di competitività (vantaggio competitivo) anziché su quelli di crescita (PIL) tipici dell'approccio economico. Questi ultimi si prefiggono lo studio dello sviluppo a livello macro considerando variabili aggregate nella loro dimensione complessiva, mentre i primi analizzano i differenziali tra i risultati conseguiti dai singoli attori o gruppi di attori operanti come unità, scandagliando altresì le scelte operative e strategiche che conducono a tali differenziali. Nei modelli di crescita ci si chiede quanto e come cresca l'economia ma non ci si preoccupa che all'interno possano esserci comportamenti diversi. E' attraverso l'analisi di queste specificità che, invece, si possono cogliere i processi trasformativi in atto. Diventa pertanto rilevante confrontare le diverse realtà aziendali evidenziando il legame con il tessuto economico e sociale dello specifico distretto in cui si innestano e la sua storia.

Un forte peso al ruolo dell'ambiente sociale nella formazione dei distretti è stato evidenziato dalla letteratura più recente che si è posta il problema del coordinamento fra le molteplici PMI costituenti i distretti stessi suggerendo la costituzione di un sistema di governance accentrato ed istituzionalizzato allo scopo di promuovere lo sviluppo territoriale. Questo sistema di governance (*top-down*) viene proposto come la soluzione a tutti i problemi che le imprese distrettuali stanno affrontando. Assumendo l'approccio pragmatico la ricerca ha indagato come questo è percepito dai vari attori territoriali e come interagisce con le dinamiche competitive e le scelte di posizionamento delle imprese. Dall'analisi empirica è emerso però che il sistema non esiste nonostante sia tanto declamato sulla carta. Recependone il non funzionamento, l'enfasi sulla pratica strategica ha fatto emergere come gli attori territoriali, imprese ed istituzioni intermedie, si stiano auto-organizzando per mezzo delle scelte strategiche senza una mano esterna istituzionale.

Parlando di trasformazione non si può non parlare di imprenditorialità, dalla quale possono nascere nuovi modo di fare business e di essere dell'impresa all'interno dell'economia territoriale. Questi processi non sono a sé stanti bensì sono legati a doppio filo con le scelte strategiche divenendo fonte di vantaggio competitivo e di unicità. Questa impostazione risulta

essere contrastante con i fondamenti della teoria dei distretti. Infatti, quest'ultima parla solo di innovazione in termini di diffusione della migliore pratica tra le imprese del distretto, non postulando la possibilità della presenza di più modi di fare business all'interno del medesimo modello organizzativo territoriale. Ponendo enfasi sulla pratica strategica, invece, vengono ben evidenziati i processi imprenditoriali ed il contributo di ciascun *cluster* che altrimenti resterebbero offuscati dalla visione aggregata. Grazie a questa analisi, la ricerca si propone, inoltre, di indagare il cambiamento dei distretti come transizione da una *leadership* strategica accentrata nelle mani di una o poche aziende a una più diffusa tra molti *leader* di aziende integrate o di filiera, non necessariamente di grandi dimensioni. Essa ipotizza dunque che, a partire dall'integrazione fino al consumatore finale e dall'internazionalizzazione, la riorganizzazione del distretto possa avvenire come frammentazione della *leadership* in funzione di strategie all'interno di posizionamenti differenziati. Corollario di questa tendenza è, da un lato, il venir meno della centralità della specializzazione produttiva e territoriale, e dall'altro, il sorgere della necessità di competere in funzione della capacità di creare vantaggi competitivi e competenze distintive sostenibili. La ricerca esplora quindi la correlazione tra diffusione della *leadership* di nicchia e livelli di sviluppo del distretto.

Schematizzando si può sintetizzare quanto sopra:

| Letteratura tradizionale | Contributo della ricerca |
|--|---|
| ➤ Prospettiva economica | ➤ Prospettiva aziendale |
| ➤ Visione macro | ➤ Visione micro |
| ➤ Modelli di crescita (dati aggregati, ex. PIL) | ➤ Vantaggio competitivo (risultati differenziali) |
| ➤ Variabili e rapporti causali (statica) | ➤ Processi e mosse strategiche (dinamica) |
| ➤ Dimensione sociale: unitaria, somma di variabili | ➤ Dimensione sociale: somma di imprese (loro peculiarità) |
| ➤ Teorie universali | ➤ Specificità e diversità |
| ➤ Governance di distretto istituzionale | ➤ Auto-organizzazione per mezzo delle scelte strategiche |
| ➤ Innovazione diffusa (best practices) | ➤ Imprenditorialità (fonte di unicità) |

2.2 Metodologia: Mixed Methods Approaches

“methods should be our servants, not our rulers ... you can become much more effective as a researcher if you reject arbitrary, self-imposed categories and instead systematically pursue knowledge about a topic wherever the data might take you”

(Silverman, 2010: p. 10)

Il processo di ricerca ha visto un iniziale studio esplorativo per addentrarsi nella realtà socio-economica del campo di indagine empirica ed un'analisi successiva più dettagliata ed approfondita sui processi di trasformazione in atto nelle economie territoriali, indagando come le scelte e mosse strategiche abbiano e stiano intervenendo nell'evolversi delle economie territoriali. Di seguito illustro le motivazioni e le potenzialità delle scelte inerenti come è stata svolta l'analisi empirica, sottolineandone altresì il grado di innovatività.

La scelta metodologica per condurre questa ricerca è ricaduta nell'ambito degli approcci misti che combinano l'analisi qualitativa con quella quantitativa. Questi risultano essere adeguati per affrontare problematiche nel campo delle scienze sociali in quanto consentono di meglio indirizzare la complessità di questi fenomeni rispetto sia ad approcci meramente quantitativi sia qualitativi (Creswell, 2009). Il loro uso combinato fornisce una comprensione più estesa ed approfondita del problema di ricerca. Infatti, gli studi sulle economie territoriali che adottano metodologie quantitative si pongono l'obiettivo di dipingere un quadro generalizzato elaborando dati statistici, ma perdendo di vista i processi che hanno condotto a tali dati. Gli studi di matrice qualitativa, invece, utilizzano *case studies* dove viene presentato il distretto nella sua interezza (a volte addirittura esemplificato dalla storia di una sola delle sue aziende) non considerando le molteplici singole imprese che lo compongono.

Questa metodologia è stata per la prima volta presentata in modo unitario da Tashakkori e Teddlie nell'*Handbook of Mixed Methods in the Social & Behavior Sciences* nel 2003.

Sono state identificate diverse strategie e progetti all'interno di questa categoria metodologica sulla base di quattro indicatori concernenti la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati oggetto di studio:

⇒ *timing*, ossia la tempistica secondo cui si susseguono l'utilizzo di metodi qualitativi e quantitativi. Ho suddiviso il processo di ricerca in due fasi distinte ma concatenate. Nella prima fase trattandosi di un'analisi esplorativa di processi la scelta per una metodologia qualitativa è quasi d'obbligo considerando che il lavoro di ricerca mira ad analizzare un

fenomeno nelle sue specificità. Le informazioni così elaborate consentono di impostare la seconda fase secondo parametri più specifici e quindi di indirizzarla nel raccogliere dati focalizzati che possano essere poi analizzati sotto l'aspetto sia qualitativo sia quantitativo.

⇒ *weighting*, ossia la priorità data a ciascuna tipologia e fase di analisi. Trattandosi di analizzare processi economico-sociali e di voler cogliere le specificità si è optato per dare maggior peso all'analisi qualitativa. Nella seconda fase, inoltre, si è cercato di tradurre le informazioni qualitative in informazioni quantitative per fornire anche una dimensione del fenomeno su problematiche specifiche.

⇒ *mixing*, ossia l'utilizzo di dati qualitativi e/o quantitativi nelle diverse fasi della ricerca. I dati quantitativi consentono di dare una dimensione all'oggetto in analisi sia in termini macro sia micro, mentre quelli qualitativi di andare in profondità, capire meglio la problematica ed evidenziarne le sfaccettature oltre che comprendere gli scostamenti e la dispersione nei dati quantitativi. Flick (in Denzin e Lincoln, 2000) a tal proposito parla di triangolazione metodologica sostenendo che la molteplicità dei metodi utilizzati può incrementare il rigore, la profondità, la complessità e la ricchezza dell'analisi e dei risultati.

⇒ *theorizing*, ossia l'approccio teorico che può essere esplicito o implicito. A partire dalla teoria sui distretti industriali per passare tramite i *cluster* e *social networks*, teorie che offrono un'indicazione su quali siano le variabili caratterizzanti questo modello organizzativo, sono stati individuati i temi e le dimensioni tipiche delle economie territoriali per esplorarne l'evoluzione e la validità odierna attraverso le storie imprenditoriali raccolte tramite le interviste. Il tutto, però, assumendo una prospettiva strategica nell'indagare le scelte dei singoli attori (imprese ed istituzioni) e la loro interazione, ricostruendo i processi trasformativi dei sistemi economici territoriali nel loro complesso e nelle loro peculiarità. In tal senso l'approccio teorico assunto si presenta come interdisciplinare coinvolgendo sia la teoria sui distretti sia la teoria di *strategic management*. Grazie al confronto storico ed alla nuova prospettiva teorica l'analisi delle rilevanze empiriche fa emergere *negative instances* (falsificazione di Popper) rispetto alla letteratura tradizionale, che evidenziano ulteriormente le dinamiche ossia quali siano i processi trasformativi in atto, quali le peculiarità delle strategie competitive delle singole imprese coinvolte e come queste entrino in gioco nella ristrutturazione delle economie territoriali. Attraverso i casi (storie, narrative) è, infatti, possibile vedere i microprocessi da cui muove il cambiamento.

Seguendo quanto sopra viene quindi impostato il processo di ricerca che può rientrare tra i seguenti (Morse, 1991; Tashakkori e Taddlie, 1998; Creswell e Plano Clark, 2007):

- *Sequential Explanatory Design*: ad una prima fase della ricerca caratterizzata dalla raccolta ed analisi di dati quantitativi fa seguito una seconda fase qualitativa costruita sulla base dei risultati ottenuti dalla prima. Assume quindi maggior rilevanza l'analisi quantitativa mentre quella qualitativa è utilizzata per spiegare ed interpretare i risultati medesimi.
- *Sequential Exploratory Design*: anche in questo caso siamo in presenza di due fasi distinte sequenzialmente ma a differenza del precedente la prima fase segue una metodologia qualitativa e sulla base dei risultati di questa viene svolta la seconda fase utilizzando un approccio quantitativo a supporto dei findings emergenti dalla prima e/o per generalizzarne i risultati.
- *Sequential Transformative Design*: sulla base di un'iniziale prospettiva teorica viene costruito il progetto di ricerca che può prevedere alternativamente una prima fase qualitativa o quantitativa sulla quale viene poi costruita la seconda. Generalmente l'approccio teorico serve ad introdurre ed indirizzare inizialmente la ricerca verso l'esplorazione della problematica da cui emerge la successiva fase di ricerca costruendo un *framework* trasformativo. Quest'ultima, infatti, viene costruita a partire dalla scelta di focalizzazione su *findings* risultanti della prima analisi non restando ancorati all'approccio teorico iniziale.
- *Concurrent Triangulation Design*: i dati qualitativi e quantitativi sono raccolti contemporaneamente creando due *database* che vengono comparati per dimostrarne convergenza, differenze, conferme o no, validazione incrociata.
- *Concurrent Embedded Design*: anche in questo caso sono raccolti contestualmente sia dati qualitativi sia quantitativi ma viene data diversa priorità alle due analisi. Inoltre, il metodo primario guida il progetto e serve per configurare le informazioni da raccogliere con il metodo secondario che possono differire o presentarsi a livelli diversi di analisi.
- *Concurrent Transformative Design*: assume priorità la scelta dell'approccio teorico che guida sia la definizione del problema sia il metodo di raccolta ed analisi dei dati, oltre che le fonti. Questo vincola l'intero progetto di ricerca che utilizza sia metodi qualitativi sia quantitativi.

La validità di questa metodologia di ricerca è nella coerenza dell'intero processo, tra le varie fasi e tra esse e l'approccio teorico oltre che nel ciclo interattivo di trasformazione.

Per quanto riguarda la ricerca proposta in questo elaborato non rientra nel suo complesso in nessuna di queste categorie ma si presenta come una combinazione di due di esse. Più nello specifico può essere così raffigurata a partire dalla tipologia di raffigurazione presentata da Creswell (2009):

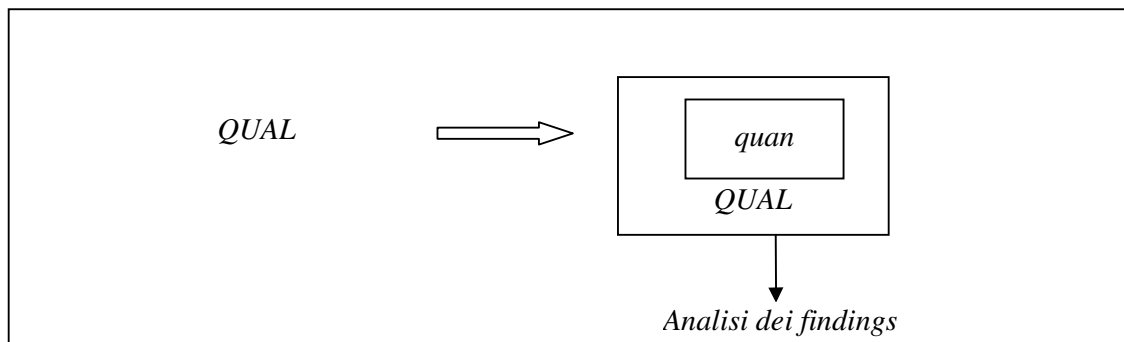


Figura 3: Processo metodologico della ricerca

All'interno di un *Sequential Transformative Design* la seconda fase è sviluppata seguendo un *Concurrent Embedded Design*. Infatti, l'approccio teorico iniziale, improntato in modo interdisciplinare tra *strategic management* e stato della letteratura sui distretti industriali, è stato utile per indirizzare la prima fase di analisi della ricerca verso l'esplorazione della problematica. Questo non solo in termini di variabili e processi da indagare attraverso le interviste ma anche in termini di definizione del campo di ricerca empirico, e quindi dei soggetti da intervistare. L'iniziale prospettiva teorica sul fronte della teoria tradizionale dei distretti è stata messa in discussione nel confronto con i *findings* sia empirici sia teorici di questa fase di ricerca, dove sono emerse anche alcune *negative instances* che sono state approfondite nella seconda fase costruendo un *framework* trasformativo. Infatti, la sequenzialità delle fasi ha consentito che il secondo questionario fosse impostato in modo più specifico e consentisse, pertanto, la raccolta di informazioni più mirate e dettagliate rispetto sia alle peculiarità sia alle comunanze dell'economia territoriale indagata. Questo processo rispecchia il *Sequential Transformative Design*. La differenza sta nella scelta metodologica per ogni fase: seguendo la procedura standard le due fasi sarebbero dovute essere alternativamente una qualitativa ed una quantitativa. Invece nel progetto di ricerca qui condotto la prima fase è di carattere qualitativo mentre la seconda non è esclusivamente quantitativa bensì risulta rispecchiare il *Concurrent Embedded Design*. Durante questa sono stati raccolti sia dati qualitativi sia quantitativi. Questi ultimi sono stati ottenuti sia direttamente compilando tabelle schematiche e attingendo a database economico-finanziari sia

tramite la trasformazione di dati qualitativi in quantitativi attraverso la procedura di *coding*. La priorità è stata data all'analisi qualitativa trattandosi di analizzare processi sociali mentre l'importanza dell'analisi quantitativa è evidenziata dalla rilevanza di dare una dimensione ai *findings* emersi e consentire confronti temporali e spaziali.

2.3 Raccolta dati e significatività del campione

Questa ricerca è stata condotta scandagliando la realtà empirica dei distretti industriali della provincia di Bergamo così come identificati ed istituiti dalla Regione Lombardia con Delibera di Giunta Regionale del 16 marzo 2001. Nello specifico l'ambito di indagine è stato circoscritto al distretto tessile – abbigliamento della Val Seriana – Val Cavallina ed al distretto gomma – plastica del Basso Sebino. Sono state intervistate imprese che rispondessero ai requisiti di territorialità e attività (codici Ateco 2007) stabiliti per l'appartenenza giuridica a questi due sistemi territoriali.

Non avendo trovato nella letteratura analisi approfondite di questi, nel 2010 è stata inizialmente condotta un'indagine esplorativa per cogliere le specificità dei processi in atto. I campi di indagine hanno riguardato principalmente la struttura delle filiere, la composizione ed organizzazione del territorio, gli scopi e le modalità di aggregazione, l'esistenza di esternalità, la creazione e diffusione dell'innovazione, l'efficienza ed efficacia del modello di governance distrettuale che secondo la letteratura dovrebbe dare una spinta importante allo sviluppo economico delle imprese coinvolte e del territorio. E' stato allo scopo predisposto un questionario semi-strutturato a risposta libera (Appendice A) che ha consentito di decentrare la raccolta dei dati garantendone al tempo stesso l'omogeneità.

Il campione iniziale è risultato così composto da 27 imprese del distretto gomma-plastica e 33 del distretto tessile-abbigliamento. Sono stati intervistati anche alcuni attori istituzionali, nel dettaglio: 4 associazioni di categoria (Confindustria, CNA, ASCOM e AAB), 2 sigle sindacali (CISL, CGIL), altri attori territoriali (CCIAA, Finlombarda, Servitec e Kilometrorosso).

Le imprese intervistate sono state identificate per rappresentare tutte le loro possibili specializzazioni e le varie forme di integrazione produttiva, nonché i vari tipi di coordinamento tra imprese e la loro forma di verticalizzazione. In se stesso dunque il campione delle imprese analizzate rivela la rilevanza relativa della specializzazione, dell'integrazione e della apertura in ciascuno dei due distretti. Si distinguono per esempio, le imprese che operano solo nelle fasi iniziali della filiera produttiva, quelle coinvolte solo in

fasi intermedie come conto-terziste, le imprese integrate, le imprese che svolgono tutte le fasi eccetto le intermedie, le imprese che svolgono prevalentemente le funzioni di marketing e decentralizzano tutte le fasi produttive, ecc. Queste distinzioni si combinano anche con il coinvolgimento nei processi di internazionalizzazione. Esse costituiscono il punto di partenza per l'indagine che mira a collegare il comportamento strategico aziendale alla realtà distrettuale. La ricerca tende a identificare il più alto numero possibile di strategie. La validità del campione nasce dal fatto che ogni impresa ha una strategia unica. Ogni evento e ogni storia sono significativi in quanto parte integrante di quella realtà ed infatti è stato possibile analizzare come queste unicità compongono il distretto, consentendo di ricostruire uno spaccato di filiera molto variegato che coprisse le varie tipologie. Inoltre, avere a disposizione due distretti che concernono settori manifatturieri differenti ha consentito un confronto tra dinamiche competitive e tra modelli di business nuovi e consolidati.

La seconda parte della ricerca ha visto l'approfondimento di problematiche più specifiche tese ad analizzare i processi trasformativi delle economie territoriali attraverso le mosse strategiche che ciascuna impresa ha compiuto negli anni a cavallo della crisi mantenendo, rimuovendo o ricostruendo il proprio posizionamento nella filiera. In particolare l'indagine è stata estesa ai microprocessi relativi alle scelte di internazionalizzazione oltre che di innovazione. Inoltre, recependo il fallimento della governance formale, l'attenzione è stata spostata su come le istituzioni intermedie assurgono a ruolo di governance informale di tali sistemi.

In questa fase, nel 2011, sono state condotte interviste seguendo un questionario semi-strutturato a risposta libera che presentava anche tabelle di schematizzazione (Appendice B), consentendo la raccolta di dati sia qualitativi sia quantitativi.

Sono state reintervistate alcune delle aziende precedenti approfondendo e dettagliando le informazioni, oltre altre nuove. Il campione è risultato così composto da 69 imprese per il tessile-abbigliamento (in realtà erano 70 ma 1 nel passaggio dal 2010 al 2011 è fallita e non è stato possibile condurre l'intervista di approfondimento, per cui è stata esclusa dal campione) e 41 per la gomma-plastica. Per quanto concerne, invece, il ruolo istituzionale sono stati intervistati 25 rappresentanti tra associazioni di categoria, enti territoriali, sindacati, CCIAA, agenzie di servizi e centri di ricerca.

Il campione presenta un alto livello di significatività se confrontato con i campioni utilizzati dalla CCIAA per le sue elaborazioni statistiche. Inoltre, viene evidenziata la presenza di realtà più specifiche e diverse all'interno dello stesso sistema territoriale, caratterizzate da

dinamiche e risultati economici differenti. Aver ricostruito questo spaccato di realtà consente l'analisi di queste specificità, oltre che della dimensione aggregata.

| | INDAGINE CCIAA | INTERVISTE | |
|------------------------------------|----------------|-----------------------------------|----|
| Tessile | 16 | 41 di cui | |
| | | Imprese di prodotti intermedi | 10 |
| | | Imprese che esternalizzano | 8 |
| | | Integrate leader | 6 |
| | | Integrate | 6 |
| | | Imprese intermediari coordinatori | 2 |
| | | Terzisti | 9 |
| | | Abbigliamento | 9 |
| Confezionamento | 18 | | |
| Terzisti | 4 | | |
| Altro tessile-abbigliamento | | 6 di cui | |
| | | Produzioni accessorie | 4 |
| | | Produttori macchinari | 2 |
| Gomma – plastica | 26 | 41 di cui | |
| | | Fasi iniziali | 5 |
| | | Terzisti | 10 |
| | | Imprese integrate c/delocaliz. | 7 |
| | | Imprese integrate s/delocaliz. | 15 |
| | | PTFE | 4 |

Tabella 4: Significatività del campione

Per quanto concerne il campione del tessile-abbigliamento facendo un confronto con dati forniti dalla CCIAA è possibile evidenziare come siano rappresentate le imprese in base alla loro dimensione. E' da rilevare come le imprese leader di settore siano interamente considerate dalla ricerca.

| | | Numero di addetti per imprese | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | | Da 0 a 19 | Da 20 a 49. | Da 50 a 99. | Da 100 a 249. | Da 250 a 500. | Oltre i 500. |
| Registrate | | 151 | 102 | 35 | 23 | 9 | 3 |
| Attive | | 112 | 82 | 28 | 20 | 6 | 3 |
| Campione | | 17 | 14 | 15 | 5 | 2 | 3 |
| Cluster di appartenenza | Integrate leader | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 |
| | Integrate | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Imprese che esternalizzano. | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | Intermediari – coordinatori | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Imprese di confezionamento | 5 | 6 | 4 | 1 | 0 | 0 |
| | Prodotti intermedi | 4 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| | Terzisti | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 0 |
| | Macchinari | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Produzioni accessorie | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| % di significatività | | 15,18% | 17,07% | 53,57% | 25,00% | 33,33% | 100,00% |

Tabella 5: Significatività del campione tessile-abbigliamento per dimensione d'impresa

Sono stati, inoltre, raccolti alcuni dati economico-finanziari attingendo dal portale AIDA disponibile presso la biblioteca della facoltà di Economia di Bergamo. Sono estrapolati tutti i bilanci disponibili per le aziende intervistate relativi al triennio 2007 - 2009 (il Bilancio 2010 solo in pochissimi casi è stato trovato aggiornato ed in quei pochi casi si trattava solo del primo semestre dell'anno per cui non comparabile). In tale programma, infatti, si possono trovare informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali di circa 700.000 società italiane fornite dall'agenzia specializzata (Honyvem BilancItalia) che acquista e rielabora tutti i bilanci ufficiali depositati presso le Camere di Commercio italiane. Si tratta però solo di società di capitali, per cui molte delle imprese intervistate, essendo piccole e spesso individuali, non rientrano nel campione.

Nel dettaglio il campione è risultato così composto:

| Cluster | n. imprese intervistate | % | n. imprese dati AIDA | % | % sul cluster |
|------------------------------|--------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|----------------------|
| Produzioni accessorie | 4 | 5,8% | 2 | 4,65% | 50% |
| Prod. macchinari | 2 | 2,9% | 1 | 2,3% | 50% |
| Integrate leader | 6 | 8,7% | 6 | 13,95% | 100% |
| Integrate | 6 | 8,7% | 6 | 13,95% | 100% |
| Imprese che esternalizzano | 8 | 11,6% | 7 | 16,3% | 87,5% |
| Intermediari-coordinatori | 2 | 2,9% | - | - | - |
| Prodotti intermedi (tessile) | 10 | 14,5% | 7 | 16,3% | 70% |
| Imprese di confezioni | 18 | 26,1% | 8 | 18,6% | 44,4% |
| Terzisti | 13 | 18,8% | 6 | 13,95% | 46,2% |
| Totale | 69 | 100% | 43 | 100% | 62,3% |

Tabella 6: Composizione del campione del tessile-abbigliamento

| Cluster | n. imprese intervistate | % | n. imprese dati AIDA | % | % sul cluster |
|------------------------------|--------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|----------------------|
| Fasi iniziali | 5 | 12,2% | 3 | 12% | 60% |
| Terzisti | 10 | 24,4% | 3 | 12% | 30% |
| Integrate c/delocalizzazione | 7 | 17,1% | 6 | 24% | 85,7% |
| Integrate s/delocalizzazione | 15 | 36,6% | 11 | 44% | 73,3% |
| PTFE | 4 | 9,7% | 2 | 8% | 50% |
| Totale | 41 | 100% | 25 | 100% | 61% |

Tabella 7: Composizione del campione della gomma-plastica

2.4 Metodo: interviste semi-strutturate

I dati sono stati raccolti tramite interviste condotte a varie categorie di attori del territorio (imprenditori e istituzioni) sulla base di questionari semi-strutturati. Si tratta di interviste personali in profondità in quanto stabiliscono i temi da affrontare ma al tempo stesso consentono all'intervistato di parlare liberamente fornendo anche informazioni di approfondimento grazie ad una sua partecipazione più attiva. Infatti, quest'ultimo può

chiedere all'intervistatore chiarimenti sulle domande così come può spaziare nella narrazione oltre il quesito posto. Al tempo stesso l'intervistatore è libero di porre interrogativi più specifici di approfondimento su aspetti poco chiari o trattati in modo superficiale, ottenendo risposte più dettagliate ed articolate. Questo è stato importante soprattutto nella fase esplorativa per immergersi nella realtà socio-economica specifica.

Inoltre, ha consentito di elaborare il secondo questionario secondo parametri più mirati in modo tale da poter raccogliere informazioni qualitative che consentissero un approfondimento anche quantitativo pur non perdendo la peculiarità dei processi narrati. Sono state, infatti, costruite delle tabelle (riportate nell'Appendice B) per guidare l'intervista e per raccogliere dati omogenei che potessero essere poi tradotti in informazioni quantitative. A fianco di ciò l'intervista aperta ha consentito la raccolta anche di storie o narrative sulle scelte ed i processi decisionali sia operativi sia strategici dei molteplici attori.

Silverman (2010) parlando delle interviste e di come affrontarne l'analisi sostiene che nell'ambito dell'analisi dei processi sociali si possono *“treat respondents' answers as describing some external reality (facts, events) or internal experience (feelings, meanings) as accessing various stories or narratives through which people describe their world”* (pag. 225: trattare le risposte degli intervistati per descrivere qualche realtà esterna (fatti, eventi) o esperienza interna (sentimenti, significati) così come per accedere a storie o narrative varie attraverso cui le persone descrivono il loro mondo).

Le interviste sono state condotte principalmente da studenti dei corsi di Strategia e Politica Aziendale e di Gestione Strategica per l'Innovazione tenuti presso l'Università degli Studi di Bergamo dalla prof.ssa Santa La Rocca. Si tratta quindi di persone con conoscenze teoriche sui temi di strategia d'impresa. Questi sono stati organizzati in gruppi di quattro studenti ciascuno ed istruiti sia sulla conduzione del questionario, degli obiettivi e delle informazioni che ci si prefiggeva di raccogliere, sia sulla letteratura distrettuale. Essendo l'intervistatore uno studente, recatosi personalmente presso la sede dell'intervistato, è stato possibile mitigare l'“effetto intervistatore” ottenendo risposte più libere e presumibilmente meno influenzate, almeno per quanto concerne gli imprenditori. Ho partecipato personalmente ad alcune di queste interviste e ciò mi ha consentito di entrare direttamente in contatto con queste realtà socio-economiche e constatare come gli imprenditori si sentano maggiormente liberi di parlare in presenza di studenti quasi vogliano insegnargli tutto ciò che riguarda il loro ambiente. Inoltre, va sottolineato l'entusiasmo che hanno dimostrato nell'accogliere studenti di un corso universitario che si interessavano alla loro attività. Questo dimostra che è, ad oggi,

molto avvertita la distanza tra università (e sistema di ricerca in generale) e mondo imprenditoriale, soprattutto per quanto concerne le PMI.

Successivamente le interviste sono state trascritte dagli studenti stessi che le avevano condotte. Questo perché chi ascolta può ricordarsi aspetti magari poco chiari nella trascrizione letterale, ma comprensibili se si ripensa ad appunti presi durante l'intervista o ad espressioni gestuali e/o vocali dell'intervistato in quel contesto, e quindi sistamarli per non creare confusione in chi legge successivamente. Le trascrizioni sono state poi visionate ed eventualmente integrate con chiarimenti chiesti ai diretti interessati piuttosto che con ulteriori informazioni raccolte tramite i siti internet delle medesime aziende o comunicati della CCIAA.

Il fatto che i temi da affrontare nell'intervista fossero predefiniti ha consentito di comparare le trascrizioni e sottoporle al processo di *coding* tramite cui è stata poi sviluppata l'analisi. Inoltre, si è evitato il rischio che alcuni aspetti focali non venissero affrontati.

Aver intervistato diverse categorie di attori ha messo a disposizione informazioni provenienti da più punti di vista consentendo di mitigare la soggettività nell'analisi della complessità delle interazioni sociali fra loro ed evidenziando le peculiarità di ciascuno di essi nel contribuire allo sviluppo dell'economia territoriale ed alla sua strutturazione. Questo ha altresì consentito di registrare la lontananza tra le categorie di attori che dovrebbero invece lavorare in modo organico allo sviluppo territoriale, *finding* in contrasto con quanto invece teorizzato dalla letteratura.

La scelta del campione non è di tipo casuale in termini statistici bensì quasi nominativa. Infatti, sono stati posti dei parametri entro cui cercare l'intervistato. Nel caso delle aziende si è stabilito che dovessero rientrare entro quelle individuate dai codici ISTAT per il settore specifico nei territori facenti parte del distretto così come identificati dalle normative vigenti, nel caso specifico dalla Delibera di Giunta Regionale del 16/03/2001. Per quanto concerne, invece, gli interlocutori istituzionali è stata data indicazione degli organi facenti parte del sistema di governance impostato dalla Regione oltre che delle associazioni di categoria ed altri attori che entrano in relazione con il mondo imprenditoriale dei due distretti fornendo loro servizi piuttosto che collaborazioni a vario titolo. Entro questi limiti però ognuno era libero di scegliere nominativamente l'interlocutore che preferisse, spesso qualcuno che già si conosceva direttamente o per tramite di altre persone. Pertanto il campione non è stato identificato a priori ma costruito durante il processo di ricerca.

Inoltre questi parametri sono stati modificati nel passaggio dalla prima alla seconda fase. Nello specifico, per quanto concerne le imprese del tessile-abbigliamento si è deciso di

allargare la zona territoriale all'intera provincia di Bergamo e non solo ai comuni individuati dalla Regione in quanto dallo studio esplorativo è emerso che l'economia territoriale coinvolta riguardava l'intera provincia mentre l'etichetta apposta dal distretto andava molto stretta al sistema in oggetto. Inoltre, sul fronte istituzionale sono stati abbandonati gli organi di governance regionali concentrando maggiormente l'attenzione sulle istituzioni intermedie, quelle maggiormente a contatto con la realtà socio-economica territoriale. Questo perché la prima analisi ha fatto emergere come tali organi fossero lontani, non attivi e poco interrelati con il mondo imprenditoriale indagato ed il suo sviluppo.

La scelta invece di questi due specifici distretti risiede nella vicinanza che consente all'intervistatore di poter condurre interviste personali recandosi direttamente presso la sede dell'intervistato.

2.5 Analisi qualitativa e utilizzo di N-Vivo

Denzin e Lincoln (2000) sostengono che *“Qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. It consists of a set of interpretive, material practices that make the world visible.”* (pag. 3: la ricerca qualitativa è un'attività situata che colloca l'osservatore nel mondo. Consiste in una serie di pratiche interpretative e materiali che rendono il mondo visibile). Il ricercatore pertanto diventa un *bricoleur* o autore in quanto entra in relazione con l'oggetto stesso della sua ricerca interpretando e rappresentando il mondo utilizzando lenti differenti che portano a visioni differenti.

La scelta del prevalere di una metodologia qualitativa nello svolgimento della ricerca è, infatti, strettamente legata alla scelta epistemologica iniziale. L'adozione di una prospettiva aziendale nello scandagliare il mondo distrettuale porta a dover immergersi in tale sistema cercando di cogliere la realtà imprenditoriale di ogni singolo attore in gioco. Per far ciò una prospettiva metodologica quantitativa non risulta appropriata in quanto presuppone l'esistenza di una teoria universalmente valida sia essa definita a priori o a posteriori, anche attraverso il metodo induttivo. Inoltre, l'obiettivo non è arrivare ad una generalizzazione a livello macro di relazioni causali tra variabili bensì analizzare processi in divenire negli specifici contesti economici e sociali territoriali ed il loro collegamento con la realtà distrettuale. A tal riguardo si possono citare Eisenhardt e Graebner (2007) i quali sostengono che *“justification rests heavily on the ability of qualitative data to offer insight into complex social processes that quantitative data cannot easily reveal”* (pag. 25: la giustificazione è nell'abilità dei dati

qualitativi di offrire una visione all'interno dei processi sociali complessi che i dati quantitativi non possono rivelare facilmente).

Improntare il processo di ricerca assumendo un approccio strategico e pragmatico e prediligendo una metodologia qualitativa, necessita che l'analisi sia contestualizzata nel tempo e nello spazio proprio perché le risultanze sono significative della specificità ed unicità della situazione di ciascuna realtà e non possono prescindere da questa.

A supporto delle problematiche che pone l'universalizzazione dei risultati di un'analisi quantitativa in quest'ambito di ricerca, gli studiosi evidenziano come questo sia molto legato alla *location*, una *location* che è ristretta come ambito sia geografico sia settoriale, non identificabile nemmeno a livello nazionale ma neppure regionale a volte. Per tale motivo De Blasio, Omiccioli e Signorini (2010) sostengono che un'analisi econometrica non offra risultati significativi. Inoltre, evidenziano come l'identificazione dei confini distrettuali mappando il territorio secondo i criteri ISTAT ponga seri limiti e non raggiunga appieno il suo obiettivo. L'effetto distrettuale, invece, risulta maggiormente legato alla qualità delle caratteristiche delle imprese e delle loro interazioni, attraverso un processo auto-selettivo che comunque resta legato alla *location* per quanto concerne la realtà sociale strettamente interrelata a quella economica.

Anche quando sono stati condotti studi quantitativi (per es. Signorini, 1994) il campo di indagine viene contestualizzato in particolare identificando il settore. Quando ciò non avviene la generalizzazione può portare a non cogliere appieno la realtà empirica. Ad es. nell'analisi condotta dall'OND (2010) vengono distinte quattro aree: abbigliamento-moda, automazione-meccanica, arredo-casa, agroalimentare-ittico. I risultati vengono generalizzati all'intero mondo distrettuale ma se si prendono in considerazione le divisioni settoriali ci si accorge che c'è differenza. Confrontando l'evoluzione delle esportazioni (OND, 2010) si può notare come sia diversa in base al settore piuttosto che all'area geografica in cui si colloca la produzione manifatturiera.

Tab. 6.1 - Dinamica storica dell'export italiano dei 101 principali distretti industriali che compongono l'Indice della Fondazione Edison (Ateco 2007)

| | 1991 | 2001 | 2005 | 2008 | 1991-2001 | | 2001-2008 | | 2001-2005 | | 2005-2008 | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|------------|--------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | | | | | Var. ass. | Var. % | Var. ass. | Var. % | Var. ass. | Var. % | Var. ass. | Var. % |
| ABBIGLIAMENTO MODA (31 distretti) | 11,8 | 28,7 | 24,7 | 25,6 | 16,9 | 142,5% | -3,1 | -11,0% | -4,0 | -13,8% | 0,8 | 3,3% |
| ARREDO CASA (16 distretti) | 3,6 | 9,7 | 8,8 | 9,2 | 6,0 | 165,8% | -0,5 | -5,6% | -0,9 | -9,0% | 0,3 | 3,7% |
| AUTOMAZIONE-MECCANICA-DIVERSI (32 distretti) | 6,2 | 17,4 | 20,1 | 23,3 | 11,2 | 179,5% | 5,9 | 33,8% | 2,7 | 15,4% | 3,2 | 16,0% |
| HIGH TECH (7 distretti) | 0,9 | 4,1 | 5,7 | 6,7 | 3,2 | 352,2% | 2,6 | 62,5% | 1,6 | 39,3% | 1,0 | 16,6% |
| ALIMENTARI-VINI (15 distretti) | 1,2 | 3,8 | 4,5 | 5,5 | 2,6 | 223,0% | 1,7 | 45,7% | 0,7 | 19,5% | 1,0 | 21,9% |
| TOTALE GENERALE (101 distretti) | 23,8 | 63,7 | 63,9 | 70,2 | 39,9 | 167,7% | 6,5 | 10,2% | 0,2 | 0,3% | 6,3 | 9,9% |

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat (Ateco 2007)

A prima vista guardando i risultati complessivi la tendenza evolutiva è positiva per tutti i periodi in considerazione. Ma guardando le ripartizioni settoriali si può vedere che ci sono anche variazioni negative in particolare per quanto riguarda i settori abbigliamento-moda e arredo-casa nel periodo tra i 2001 ed il 2005. Inoltre il contributo fornito da ciascun settore varia. Ad es. nel periodo tra il 2001 ed il 2005 a fronte di una variazione complessiva pari a + 0,3% si va da una variazione del + 39,3% per quanto concerne l'High-tech ad un - 13,8% per l'abbigliamento-moda. C'è quindi una forte dispersione interna al campione. Questo guardando un livello aggregato impostato sul settore. Idem per quanto concerne l'area geografica come riportato nella tabella sotto relativa al primo semestre 2009. A fronte di una variazione complessiva pari a - 21,1% per quanto concerne il settore High-tech nel Centro Italia si registra una variazione pari a + 3,7% mentre nelle altre aree la tendenza è negativa determinando un risultato negativo in quel settore pari a - 7%. Per quanto concerne l'alimentare-vini invece si registra una crescita nell'area Sud e Isole pari a + 9,7% nonostante la variazione complessiva del settore sia pari a - 2,4%. Guardando solo l'area geografica si va da un - 23% nel Nord-Ovest a - 12,6% nel Sud e Isole.

Tab. 6.2 - Export dei 101 principali distretti manifatturieri per settore e area geografica:
I semestre 2009
(Valori in milioni di euro; variazioni % sul corrispondente periodo dell'anno precedente)

| | Nord-Ovest (33 distretti) | | Nord-Est (38 distretti) | | Centro (23 distretti) | | Sud e Isole (7 distretti) | | Totale Italia (101 distretti) | |
|--|------------------------------|---------------|----------------------------|---------------|--------------------------|---------------|------------------------------|---------------|----------------------------------|---------------|
| | I sem 09 | Var. % | I sem 09 | Var. % | I sem 09 | Var. % | I sem 09 | Var. % | I sem 09 | Var. % |
| Abb-moda (31 distretti) | 2.330,0 | -23,1% | 4.338,9 | -14,9% | 3.524,1 | -18,8% | 141,6 | -33,2% | 10.334,7 | -18,5% |
| Arredo-casa (16 distretti) | 664,2 | -23,7% | 2.371,6 | -23,5% | 326,9 | -26,9% | 219,0 | -24,3% | 3.581,7 | -23,9% |
| Aut.- Meccanica- Diversi (32 distretti) | 4.022,7 | -28,3% | 3.777,4 | -30,4% | 654,0 | -40,0% | 0,0 | 0,0% | 8.454,2 | -30,3% |
| Alimentari- Vini (15 distretti) | 612,0 | -6,3% | 1.065,7 | -1,1% | 314,7 | -14,1% | 488,8 | 9,7% | 2.481,2 | -2,4% |
| High-tech (7 distretti) | 1.100,0 | -6,2% | 819,7 | -14,7% | 890,6 | 3,7% | 81,0 | -31,1% | 2.891,4 | -7,0% |
| TOTALE (101 distret- ti) | 8.728,9 | -23,0% | 12.373,3 | -21,0% | 5.710,4 | -19,6% | 930,5 | -12,6% | 27.743,1 | -21,1% |

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat

Pertanto, risulta interessante ricercare se questa dispersione settoriale e/o territoriale veda comunque una omogeneità all'interno del singola economia territoriale, come sembra delineare la teoria tradizionale, piuttosto che sia ulteriormente accentuata da una dispersione interna tra le varie aziende. Il che porta ad approfondire ulteriormente la dinamica delle scelte di posizionamento competitivo dei singoli attori che contribuiscono a creare una nuova struttura del sistema distrettuale.

Generalmente la metodologia utilizzata nel condurre l'analisi empirica dei modelli locali è quella qualitativa (per esempio Guelpa e Micelli, 2007) affrontata proponendo dei *case studies*. Anche qui spesso ci troviamo in presenza del tentativo di imporre una teoria universale. Ma leggendo attentamente questi *case studies* cercando di andare a cogliere il livello micro, si può vedere come la generalizzazione possa essere fuorviante. Infatti, il *case study* che viene esposto è il distretto che spesso è rappresentato dalla storia di una singola azienda mentre le altre sembra che non abbiano una loro anima decisionale. E' quanto avviene ad esempio nel testo di Guelpa e Micelli dove si racconta la storia di un'impresa *leader* del distretto che emerge e trasforma lo stesso mentre le altre la seguono. Si generalizza quindi l'evoluzione dell'economia territoriale dalla divisione del lavoro in modo uniforme ad un leader che domina, non considerando l'eventualità che possano esserci più leader o modalità differenti di strutturare la nuova specializzazione e divisione del lavoro interna alle filiere che

sono ormai multilocalizzate. La ricerca qui condotta supera questo limite sfruttando interviste condotte ad attori che svolgono differenti ruoli (imprenditori ed istituzioni), considerando imprese di dimensioni differenti (piccolissime, piccole, medie e grandi), che contribuiscono in modo diverso alla costruzione della struttura dell'economia territoriale oltre che a collocarsi in filiere con una configurazione differente nell'ambito dello stesso settore, anche per quanto concerne l'apertura internazionale. Inoltre, avendo scelto di indagare due distretti di settori diversi (tessile-abbigliamento e gomma-plastica) nello stesso ambito territoriale (*location* è la provincia di Bergamo) è possibile analizzare omogeneità e disomogeneità dei processi trasformativi degli stessi.

Le interviste raccolte (69 ad imprenditori del tessile-abbigliamento, 41 ad imprenditori della gomma-plastica, 25 a rappresentanti istituzionali) sono state analizzate utilizzando il software di ricerca N-Vivo, tramite cui è stato possibile creare dei *nodes* per codificare parti delle trascrizioni delle stesse e richiamarle successivamente al fine di organizzarne l'analisi in modo strutturato. In particolare, nella seconda fase ha consentito di addivenire ad informazioni sia qualitative sia quantitative.

L'utilizzo di questo software rientra tra gli strumenti informatici CAQDAS (*computer-assisted analysis of qualitative data*) per l'analisi qualitativa è ben delineato da Seale (2010) che ne illustra l'utilità nel caso di un ampio volume di dati, in particolare nell'ambito dell'analisi del discorso e delle narrative.

Consente di codificare segmenti di dati secondo uno schema concettuale che può essere predefinito o costruito attraverso il processo di analisi, oltre che di apporre dei memo. Queste informazioni possono poi essere richiamate in modo più rapido e secondo criteri di ricerca selettivi (*code-and-retrieve approach* della *Grounded Theory*), supportando il ciclo interattivo di pensiero ed innovazione, consentendo l'emergere di idee e lo sviluppo di teoria a partire dall'analisi dei dati. Tramite questo strumento è stato possibile, infatti, creare dei *nodes* per codificare parti delle trascrizioni delle interviste e richiamarle successivamente al fine di organizzarne l'analisi in modo strutturato. Oltre a ciò, nella seconda fase ha consentito di addivenire ad informazioni sia qualitative sia quantitative.

L'utilizzo di questo strumento aiuta, inoltre, il ricercatore a dimostrare che le sue conclusioni sono basate su un'analisi rigorosa, ad esempio contando il ripetersi delle variabili in gioco o ricercando casi negativi entro l'intero corpo dei dati piuttosto che selezionando singoli aneddoti che supportino l'interpretazione.

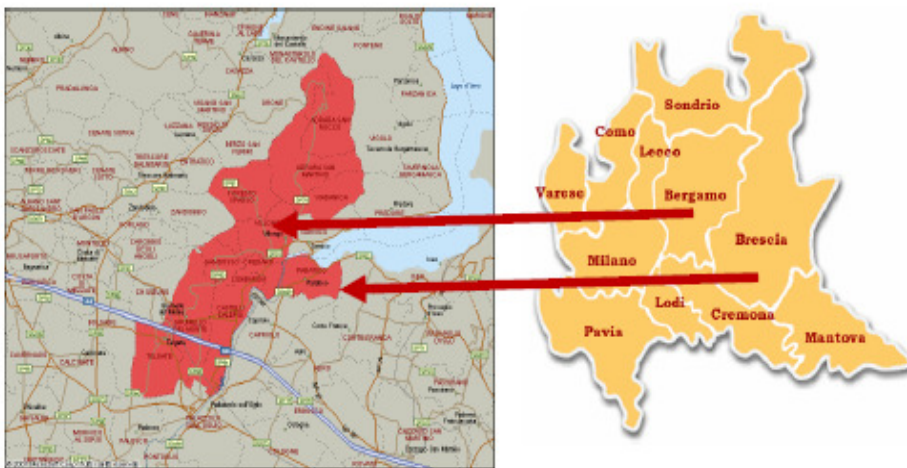
CAP. 3: ANALISI ESPLORATIVA DEI DISTRETTI INDUSTRIALI DELLA PROVINCIA DI BERGAMO

L'enfasi posta sulla pratica strategica nel condurre la ricerca e la scelta di una metodologia qualitativa per la raccolta e l'analisi dei dati necessitano che questa sia contestualizzata nel tempo e nello spazio. Infatti, le risultanze sono significative della specificità ed unicità della situazione di ciascuna realtà e non possono prescindere da questa. In questo capitolo espongo pertanto alcuni dati significativi di contesto per inquadrare la dimensione del fenomeno in analisi oltre che per poter poi confrontare e mettere in relazione le rilevanzze sui processi microeconomici con i dati macroeconomici.

Presenterò una breve storia per ogni distretto allo scopo di identificare una situazione consolidata rispetto a cui confrontare quella attuale emergente dalle storie e narrative degli imprenditori e quindi poter porre in evidenza le trasformazioni intervenute rispetto ad essa.

Il capitolo si svilupperà poi riportando le prime risultanze dell'analisi esplorativa iniziale.

3.1 Il distretto gomma-plastica del Sebino



L'origine del distretto della gomma-plastica risale ai primi anni Cinquanta con la nascita della Manifattura Italiana Guarnizioni Macchine Colombo di Sarnico (prima fabbrica di guarnizioni nata grazie all'attività di un imprenditore locale) a cui seguì la Lanza SPA (fondata nel 1954 dal Rag. Antonio Lanza). In quegli anni si producevano guarnizioni in amianto, ferro e rame

legate al *boom* del settore automobilistico, della rubinetteria e degli elettrodomestici, ma la contemporanea evoluzione nella lavorazione della gomma portò le due imprese *leader* a produrre anche guarnizioni in gomma. Le grandi imprese si specializzarono nella produzione di guarnizioni di tenuta a disegno particolare, andando a occupare specifiche nicchie di mercato, pur mantenendo una quota di produzione sulle classiche guarnizioni a produzione standardizzata (*O-Ring*, tipico prodotto delle piccole imprese). Negli anni immediatamente successivi, numerosi dipendenti divennero imprenditori aprendo una propria azienda (*spin-offs*). Il *boom* economico degli anni Sessanta fece aumentare sensibilmente la richiesta e la necessità di produrre sempre maggiori quantità di pezzi in tempi brevi obbligò le aziende a ricercare nuovi processi di trasformazione che aumentassero i volumi di produzione, nonché la qualità delle guarnizioni che nel frattempo erano diventate componenti sempre più importanti nei vari settori industriali. Nel corso degli anni Settanta - Ottanta iniziò la vera e propria proliferazione di nuove aziende, quelle che attualmente sono leader di mercato, ma anche imprese per lo più a carattere familiare che si sono trasformate successivamente in società ben organizzate grazie ai capitali di nuovi soci investitori che intravedevano ampie possibilità di guadagno dal settore. Alla fine degli anni Ottanta iniziò la crescita della “filiera guarnizioni” che oggi è molto attiva e determinante nella riduzione dei costi produttivi. Negli anni Novanta e Duemila si sono verificati un assestamento ed un consolidamento delle aziende esistenti, oltre che l'affermazione nel distretto dei primi stampatori artigiani. Questi ultimi, aiutati dalle grandi aziende, sono diventati terzisti quasi in esclusiva riuscendo a mantenere competitive tali realtà, minacciate fortemente dagli emergenti Paesi asiatici. Oggi il settore attraversa un periodo di assestamento conseguente alla crisi, ma rappresenta comunque il maggiore produttore e fornitore nazionale ed europeo delle guarnizioni in gomma, destinate a molteplici applicazioni e utilizzi in diversi settori. Secondo i dati raccolti da UNIONCAMERE, il distretto della gomma nel 2007 ha registrato un totale di 294 imprese operanti nel *core business*, mentre se si prende in considerazione l'insieme degli ambiti merceologici, ovvero fornitori e terzisti, il numero di attività è di 1182. Anche osservando i dati a livello provinciale si può osservare un consolidamento del numero di imprese del settore come si rileva nella tabella seguente.

| Settore | 2001 | 2005 | 2008 | Var. ass. 01-05 | Var. ass. 05-08 | Var. % 01-08 |
|------------------------------|------------|------------|------------|--------------------|--------------------|-----------------|
| Fabbr. Gomma-Plastica | 749 | 694 | 692 | -55 | -2 | -7,6% |

Tabella 8: Variazione delle imprese attive in Provincia di Bergamo

Fonte: Infocamere 2001 - 2008

Il distretto della Gomma e Plastica del Sebino, così come identificato a livello istituzionale, si estende su una superficie di circa 80 Km² e comprende 11 comuni: 10 della Provincia di Bergamo (Adrara San Martino, Adrara San Rocco, Castelli Calepio, Credaro, Foresto Sparso, Gandosso, Grumello del Monte, Telgate, Viadanica, Villongo) e 1 della Provincia di Brescia (Paratico). All'interno del suo territorio risiede una popolazione di circa 39.000 abitanti. Il distretto è stato riconosciuto dalla Regione Lombardia, con deliberazione della Giunta Regionale del 16 marzo 2001, ai sensi della legge 317, art. 36, del 5 ottobre 1991, e successive modificazioni e integrazioni, risultando leggermente modificato rispetto alle precedente configurazione del 1993, quando il distretto era identificato con il nome "Sebino Bergamasco". L'ambito produttivo riguarda la realizzazione di prodotti in gomma e guarnizioni e il distretto non aderisce alla Federazione Distretti Italiani. Come riportato dall'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani le imprese appartenenti a questo distretto nell'anno 2009 sono pari a 296, con un aumento del 9,3% rispetto al 2007. Il numero di occupati nel 2008 ammonta a 6549.

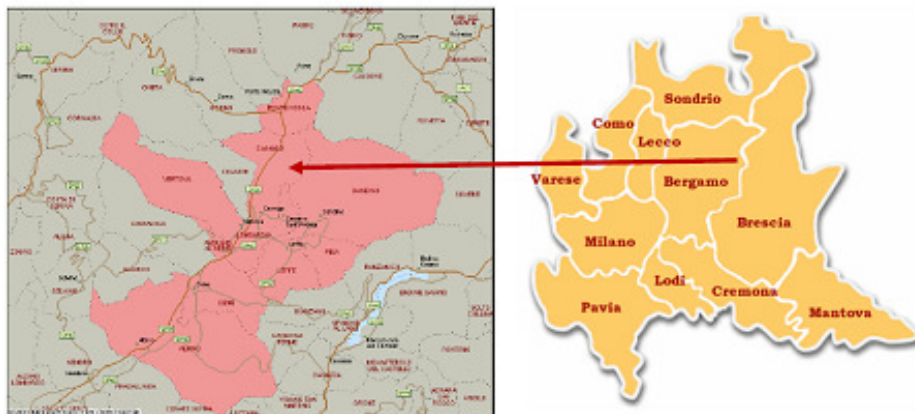
Il distretto del Sebino si posiziona secondo l'Indice della Qualità della Vita dei Distretti in quindicesima posizione su 94 distretti, mentre analizzando ciascun ambito nello specifico emerge che gli ambiti di criticità risultano essere il mercato del lavoro, la fiscalità, i rapporti con la Pubblica Amministrazione, il credito.

| Macro settore | Descrizione sintetica del Distretto | Indice Qualità della Vita dei Distretti | Imprenditorialità | Mercato del lavoro | Fiscalità | Concorrenza sleale del sommerso | Burocrazia e Rapporti con P.A. | Credito | Tempi della giustizia | Legalità e conflittualità | Utilities e servizi pubblici locali | Capitale sociale del territorio | Infrastrutture |
|---------------|--|---|-------------------|--------------------|-----------|---------------------------------|--------------------------------|---------|-----------------------|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|----------------|
| A | Gomma e guarnizioni in plastica Sebino, BG | 15 | 35 | 11 | 16 | 28 | 11 | 10 | 65 | 48 | 45 | 22 | 34 |

Attraverso l'Indice della Qualità della Vita dei Distretti realizzato a cura di Confartigianato viene misurata la capacità di ciascun territorio distrettuale di mettere a disposizione le migliori condizioni per fare impresa sulla base di 41 indicatori raggruppati in 11 ambiti: Densità imprenditoriale, Mercato del lavoro, Pressione fiscale, Concorrenza sleale del sommerso, Burocrazia, Credito, Tempi della giustizia civile, Legalità e conflittualità, Utilities e servizi pubblici locali, Capitale sociale del territorio e Infrastrutture. La classifica finale viene elaborata sulla base del valore dell'Indice della Qualità della Vita dei Distretti, ottenuto come media aritmetica dei punteggi degli indici relativi alle 11 aree tematiche. Un elevato valore dell'Indice della Qualità della Vita dei Distretti indica un territorio che esprime, mediamente per i differenti ambiti, condizioni maggiormente favorevoli all'attività di impresa distrettuale. Al contrario, un basso valore dell'Indice segnala un territorio che esprime,

relativamente ai differenti ambiti, condizioni maggiormente ostili per l'impresa e che ne compromette la capacità di sopravvivenza e di crescita.

3.2 *Il distretto tessile-abbigliamento della Val Seriana-Val Cavallina*



La Valle Seriana è notoriamente conosciuta per la storica presenza del distretto tessile - abbigliamento, nato nell'Ottocento dal processo di delocalizzazione operato da grosse famiglie svizzere, attratte dalla presenza di fiumi vicino ai quali stabilire le fabbriche e di manodopera a basso costo, soprattutto femminile. Il tessile è stato per lungo tempo il settore trainante dell'economia della Valle. Le aziende operanti nel distretto avevano stretti rapporti di collaborazione e alla base dei rapporti d'affari spesso c'erano rapporti di amicizia o di parentela. Poteva capitare che un'impresa, per far fronte a un picco di domanda o per soddisfare una particolare richiesta del cliente, si rivolgesse ad un'altra impresa del distretto. Inoltre, molti dipendenti di imprese tessili hanno lasciato l'azienda per cui lavoravano e sono diventati a loro volta imprenditori tessili. Questo processo è stato in alcuni casi facilitato e finanziato dal datore di lavoro, il quale esternalizzava all'ex-dipendente una fase della produzione che risultava poco conveniente svolgere internamente.

Il Distretto Tessile della Valseriana, così come identificato dalla Delibera di Giunta Regionale del 16/03/2001, si estende su una superficie di circa 120 Km² e comprende 10 comuni della Provincia di Bergamo (Albino, Casnigo, Cazzano Sant'Andrea, Cene, Fiorano al Serio, Gandino, Leffe, Peia, Ponte Nossola, Vertova). Il settore di specializzazione è il tessile e la maggior parte delle imprese è concentrata nella tessitura di filati tipo-cotone, nel confezionamento di articoli in tessuto, di tappeti e moquettes.

Il Distretto Bergamasca Valcavallina Oglio, invece, si estende su una superficie di circa 230 Km² e comprende 26 comuni, di cui 22 della Provincia di Bergamo (Albano Sant'Alessandro, Bagnatica, Bolgare, Calcinate, Carobbio degli Angeli, Castelli Calepio, Cavernago, Cenate Sotto, Chiuduno, Costa di Mezzate, Credaro, Ghisalba, Gorlago, Grassobbio, Grumello del Monte, Montello, Mornico al Serio, Pedrengo, San Paolo d'Argon, Telgate, Trescore Balneario, Urgnano) e 4 della Provincia di Brescia (Adro, Capriolo, Erbusco, Palazzolo sull'Oglio). Il settore di specializzazione di questo distretto è articolato su due filiere: la confezione di articoli di vestiario e preparazione di tintura per pellicce; la fabbricazione di mobili e di accessori. Il presente lavoro coinvolge direttamente solo la prima di queste, dove consistente è la presenza dell'artigianato e vi è una fortissima densità di attività manifatturiere: circa un quarto degli addetti lavora nell'industria tessile e in confezioni di articoli.

Questi due distretti, per l'Osservatorio Nazionale sui Distretti, costituiscono un unico sistema territoriale per la loro vicinanza geografica e le forti relazioni fra gli stessi oltre che per l'evoluzione storica delle imprese del settore che hanno radici comuni. Pertanto, nella ricerca sono stati considerati unitariamente. Inoltre, nella seconda fase di raccolta dei dati sulla scia delle evidenze empiriche l'ambito territoriale è stato addirittura esteso all'intera Provincia proprio in considerazione dell'ulteriore estensione e smorzatura dei confini di queste aree.

Storicamente, il Distretto tessile-abbigliamento era caratterizzato dalla presenza di una manodopera tipicamente molto specializzata ma scarsamente scolarizzata e da forti differenze nelle dimensioni delle aziende. Infatti, le imprese piccole e piccolissime erano specializzate in un'unica fase del processo produttivo, impegnavano strutture e investimenti minimi, vendevano i propri prodotti direttamente ai pochi committenti, non avevano contatto con il mercato e lavoravano su margini bassissimi e spesso imposti. Le medie imprese, che operavano principalmente nella filatura e nella tessitura, producevano soprattutto conto terzi fornendo prodotti di qualità media e manifestando una certa dinamicità. La dinamica innovativa era, invece, controllata da un gruppo di imprese leader che investiva in centri di ricerca, esprimendo attenzione verso i cambiamenti e implementando l'organizzazione del processo produttivo e le tecnologie.

Nel corso dell'ultimo ventennio il tessile ha subito diversi contraccolpi. A partire dagli anni '90 con la crisi del settore dovuta all'apertura dei mercati a livello internazionale ad alla caduta del dollaro, per vedere un successivo periodo di ripresa, ed un'ulteriore ricaduta nell'ultimo decennio. In particolare, nel 2005 con l'abolizione del "Trattato Multifibre", che ha liberalizzato il settore stesso, si è registrata un'intensificazione della competizione sui mercati internazionali. A seguito del venir meno di questo accordo sono cadute le barriere

commerciali verso l'Europa, e ciò ha comportato un'invasione di prodotti, soprattutto provenienti dall'Asia, sui mercati europei. Ad aggravare la situazione è intervenuto l'avvento della crisi economico-finanziaria che a partire dal terzo trimestre 2007 ha colpito il sistema economico globale, intaccando ulteriormente la capacità di competere delle imprese del settore a livello internazionale. Se fino a poco tempo fa il *Made in Italy* poteva contare sull'eccellenza e sull'unicità del prodotto come variabili sufficienti per una competitività sostenibile, oggi la semiglobalizzazione rende necessario il confronto con altri fattori critici, quali il vantaggio di costo di altre economie in grado di raggiungere lo stesso standard qualitativo delle imprese italiane. In altre parole, gli imprenditori si trovano ormai costretti a concepire modelli di business innovativi, che sappiano superare gli schemi consolidati, ma per certi versi ormai obsoleti, alla ricerca di qualcosa di innovativo.

Il settore negli anni ha subito un forte processo di concentrazione e ristrutturazione che è ancora in atto. Come si può rilevare dalla tabella seguente il numero di imprese dal 2001 al 2008 si è ridotto del 18,5% a livello provinciale e di oltre il 25% se si considera l'area più ristretta della Val Seriana.

| Settore | 2001 | 2005 | 2008 | Var. ass. 01-05 | Var. ass. 05-08 | Var. % 01-08 |
|---|--------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Industria tessile e abbigliamento (provincia di Bergamo) | 1.641 | 1.438 | 1.337 | -203 | -101 | -18,5% |
| Industria tessile e abbigliamento (Val Seriana) | 501 | 418 | 375 | -83 | -43 | -25,1% |

Tabella 9: Variazione imprese attive in Provincia di Bergamo

Fonte: Infocamere 2001 - 2008

Secondo i dati della CCIAA di Bergamo tratti dal Registro Imprese, a fine 2010 nella provincia di Bergamo le imprese registrate in questo settore sono 1.424, di cui 173 (circa il 12%) risultano inattive, le cessazioni registrate nell'anno sono 98, superando le iscrizioni, che raggiungono quota 71.

| Registrate | Attive | Iscrizioni | Cessazioni | Totale addetti |
|------------|--------|------------|------------|----------------|
| 1.424 | 1.251 | 71 | 98 | 19.200 |

Fonte: Elaborazione Ufficio Studi, statistica CCIAA di Bergamo su dati Infocamere

Figura 4: Classificazione imprese del settore tessile-abbigliamento nella provincia di Bergamo, Istat ATECO 2007, anno 2010

Sempre secondo i dati della CCIAA sull'internazionalizzazione si può osservare che a livello aggregato sia importazioni sia esportazioni sono notevolmente incrementati dal 2009 al 2010 ma

con un grado di intensità differente. In particolare, nel tessile, l'import è aumentato del 43,5% circa, mentre l'export nello stesso anno ha registrato un aumento del 13,25%. Per quanto riguarda, invece, l'abbigliamento, è possibile notare un aumento dell'import del 11,57% e dell'export del 7,47%. Considerando nel complesso il "tessile-abbigliamento", si rileva un saldo delle partite correnti attivo, sia nel 2009 sia nel 2010, nonostante la prevalenza dell'import sull'export nello specifico settore dell'abbigliamento.

| Anno | Prodotti tessili | | Articoli di abbigliamento | | Saldo bilancia commerciale (tessile-abbigliamento) |
|------------------|------------------|-------------|---------------------------|-------------|--|
| | Import | Export | Import | Export | |
| 2009 | 256.918.755 | 531.524.732 | 286.422.924 | 250.051.939 | 238.234.992 |
| 2010 rettificato | 368.525.956 | 601.982.609 | 319.575.315 | 268.753.623 | 182.634.961 |

Fonte: Elaborazione Ufficio Studi, statistica CCLAA di Bergamo su dati Istat

Figura 5: Import e export totale del settore tessile-abbigliamento nella provincia di Bergamo, anni 2009 e 2010, valori in euro

3.3 La situazione economica del territorio

Il periodo compreso tra la fine del 2008 e la prima metà del 2009 è stato estremamente difficile per l'economia mondiale che ha attraversato la peggiore crisi del Dopoguerra. La caduta nell'attività produttiva e negli scambi è stata intensa e non ha risparmiato alcuna economia, risultando condivisa da tutti i Paesi (industrializzati ed emergenti), il che ne ha accentuato peraltro l'entità. L'economia italiana ha condiviso la crisi mondiale, evidenziando una netta caduta dei livelli produttivi. Il PIL italiano nel primo semestre del 2009 ha registrato una riduzione media del 6% rispetto alla prima metà del 2008. D'altra parte è dal secondo trimestre del 2008 che l'economia italiana risulta in flessione e solo nel terzo trimestre si è registrata una prima inversione di tendenza. Nel corso del 2010 si è registrata una leggera ripresa anche se limitata dalle esportazioni che sono cresciute ad un tasso decisamente inferiore a quello fatto registrare nelle importazioni nel III trim.

| | I trim 2010 | II trim 2010 | III trim 2010 |
|------------------|-------------|--------------|---------------|
| Consumi privati | +0,2 | +0,0 | +0,3 |
| Consumi pubblici | -0,5 | +0,4 | -0,2 |
| Investimenti | +1,3 | +2,0 | +0,9 |
| Esportazioni | +3,4 | +2,4 | +2,8 |
| Scorte | +0,1 | -0,6 | +0,5 |
| Importazioni | +3,3 | -0,1 | +4,7 |
| PIL | +0,4 | +0,5 | +0,3 |

Fonte: Banca d'Italia, Bollettino Economico, Gennaio, 2011.

Figura 6: La dinamica congiunturale del PIL e delle sue componenti

Fonte: Unioncamere (2011)

L'attività economica nella provincia di Bergamo ha condiviso il profilo emerso su scala nazionale, anche se con una caduta inferiore a quella osservata nel dato medio nazionale (i confronti vanno letti con cautela dato che le metodologie alla base della rilevazione territoriale non sono le stesse usate a livello nazionale). Anche a Bergamo, come più generalmente in Lombardia, nel terzo trimestre 2009 l'attività industriale registra comunque un primo graduale miglioramento (IRS, 2009) che prosegue nel corso del 2010.



Figura 7: La produzione manifatturiera

Fonte: IRS (2009)

Ci sono poi settori che, pur avendo registrato ampie perdite nei livelli produttivi ad inizio anno, stanno evidenziando dei netti recuperi, sebbene restino ancora in contrazione; tra questi, molti settori produttori di beni intermedi che beneficiano della fase di ricostituzione delle scorte che si sta cominciando ad evidenziare anche per l'industria italiana (l'industria della gomma e della plastica, la siderurgia, l'industria della carta e l'editoria fanno parte di questo insieme). Inoltre, le industrie di alimentari, bevande, tessile, abbigliamento, articoli in pelle, prodotti in legno, prodotti farmaceutici, gomma e plastica, mezzi di trasporto e mobili sono settori che mantengono la loro collocazione sul mercato internazionale senza che si possa riscontrare una correlazione con l'andamento del prezzo relativo. Nonostante i segnali di inversione del ciclo produttivo, le prospettive del mercato del lavoro continuano ad essere negative. Bergamo con la sua specializzazione industriale è tra le province lombarde maggiormente colpite dalla crisi e gli effetti negativi sull'occupazione, che hanno iniziato a manifestarsi già dal 2008, continueranno probabilmente nei prossimi mesi. Anche il miglioramento delle aspettative delle imprese bergamasche su produzione e domanda non riguarda ancora il mercato del lavoro: rimangono fortemente negativi i saldi tra prospettive di aumento e diminuzione dell'occupazione nel manifatturiero, seppur meno intensi rispetto ai trimestri precedenti.

(variazioni % tendenziali)

| | 2008 | | | | 2009 | | |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| | I | II | III | IV | I | II | III |
| Siderurgia | 3,9 | 0,3 | -6,2 | -5,5 | -12,4 | -12,7 | -4,3 |
| Minerali non metalliferi | 0,8 | 1,5 | -3,7 | -8,1 | -13,7 | -14,6 | -14,4 |
| Chimica | 2,9 | -0,4 | 2,5 | -8,2 | -13,8 | -8,3 | -12,9 |
| Meccanica | 0,9 | -0,7 | -2,0 | -7,0 | -12,8 | -15,3 | -14,4 |
| Mezzi di trasporto | -1,8 | 9,6 | 9,6 | 2,9 | -11,0 | -17,7 | -14,2 |
| Alimentari | -3,0 | -0,6 | 0,6 | -0,3 | -3,5 | -1,9 | -0,5 |
| Tessile | -8,0 | -8,7 | -11,3 | -11,6 | -11,8 | -9,2 | -11,9 |
| Pelli e calzature | -8,4 | -3,7 | -10,5 | -8,3 | -11,4 | 0,0 | -12,3 |
| Abbigliamento | -2,6 | -5,2 | -1,5 | -7,4 | -5,0 | -8,9 | -2,8 |
| Legno e mobili | -5,2 | -4,0 | -2,2 | -6,2 | -5,7 | 1,0 | -7,4 |
| Carta ed editoria | 0,1 | -0,4 | -1,4 | -6,9 | -14,4 | -11,3 | -3,1 |
| Gomma-plastica | -1,2 | -4,3 | 0,1 | -8,8 | -12,9 | -9,2 | -7,6 |
| Ind. varie | 3,7 | -0,9 | -4,6 | -6,5 | -11,2 | -19,3 | -9,8 |
| TOTALE | -0,8 | -1,8 | -2,7 | -7,2 | -11,9 | -12,1 | -10,9 |

Fonte: Elaborazioni REF su dati CCIAA di Bergamo

Figura 8 - La produzione industriale per settori a Bergamo

Fonte: CCIAA (2009)

Dopo un primo trimestre 2010 ancora difficile, è partita la fase di recupero dei distretti industriali che hanno mostrato un tasso di crescita non molto inferiore alla media del

manfatturiero italiano. Le esportazioni dei distretti industriali italiani sono tornate a crescere e nel secondo trimestre del 2010 hanno registrato un aumento tendenziale del 13,8%. Spiccano, in particolare, le performance conseguite in Sudafrica, Brasile e India, dove l'aumento delle vendite estere è stato superiore al 40%; sono positivi anche i flussi diretti in altre economie emergenti (su tutti Cina, Turchia, Messico, Egitto) e ci sono i primi segnali di recupero anche in Russia (Intesa Sanpaolo, 2010).

Unioncamere Lombardia (2011) evidenzia nella regione una ripresa della produzione industriale media del 4,9%, una ripresa che coinvolge tutti i settori ad eccezione dei minerali non metalliferi e dell'abbigliamento che si assestano rispettivamente a - 2,6 e - 0,7 come si può vedere dal grafico seguente.

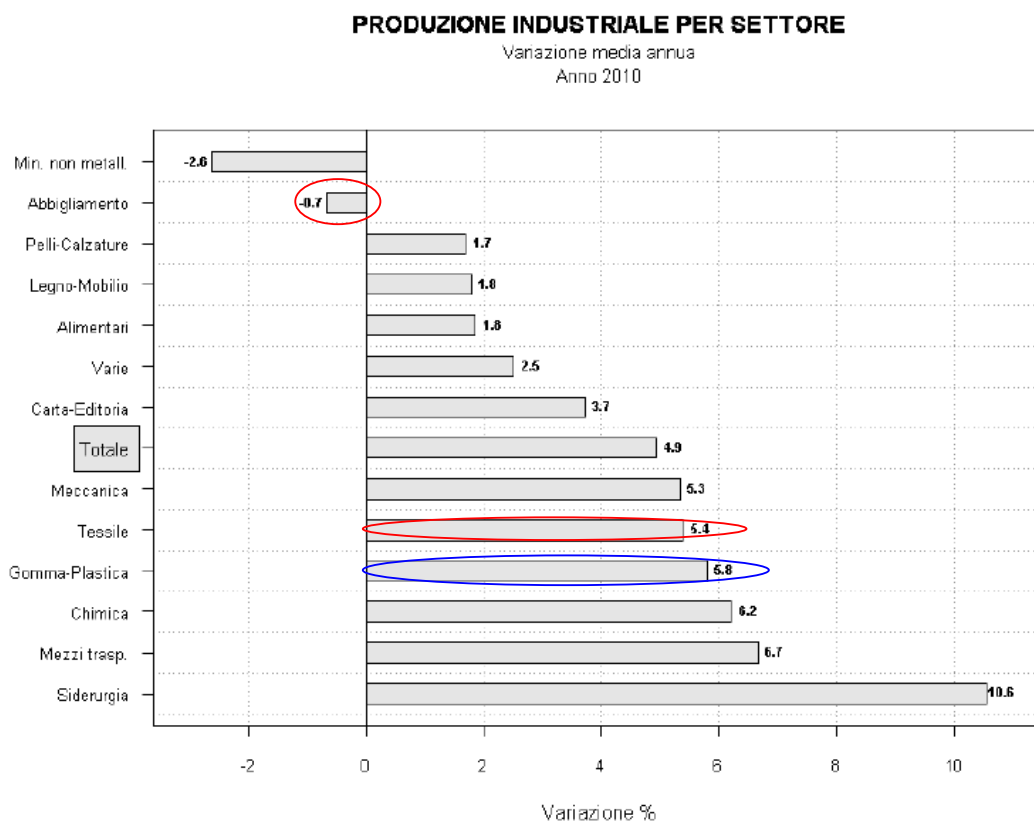


Figura 9: Produzione industriale in Lombardia
Fonte: Unioncamere Lombardia (2011)

Nel terzo trimestre del 2010, secondo i dati elaborati dalla CCIAA di Bergamo, la ripresa economica prosegue anche in provincia, ma con minore slancio rispetto all'immediato passato. E' in rallentamento la dinamica trimestrale (+0,9 %) contro un risultato addirittura negativo in Lombardia. Su base annua la produzione è in crescita del 5,8%, una variazione di poco inferiore a quella dell'indagine precedente. Nella rilevazione del terzo trimestre 2010

sono state intervistate, nelle prime settimane di ottobre, 1.419 aziende industriali lombarde (con almeno 10 addetti), con una copertura dell' 89% del campione previsto. In provincia di Bergamo hanno risposto 194 aziende industriali (97% del campione teorico).

| | III 08 | IV 08 | I 09 | II 09 | III 09 | IV 09 | I 10 | II 10 | III 10 | risposte valide III trim 2010 |
|------------------------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|--|
| Siderurgia | -6,2 | -5,5 | -12,4 | -12,7 | -4,3 | 1,1 | 3,7 | 9,9 | 5,3 | 6 |
| Min. non metalliferi | -3,7 | -8,1 | -13,7 | -14,6 | -14,4 | -12,1 | -14,5 | -2,1 | -4,0 | 8 |
| Chimica | 2,5 | -8,2 | -13,8 | -8,3 | -12,9 | 2,1 | 5,5 | 11,0 | 13,9 | 12 |
| Meccanica | -2,0 | -7,0 | -12,8 | -15,3 | -14,4 | -6,4 | -1,0 | 9,2 | 8,5 | 72 |
| Mezzi di trasporto | 9,6 | 2,9 | -11,0 | -17,7 | -14,2 | -4,3 | 12,2 | 15,0 | 16,4 | 4 |
| Alimentari | 0,6 | -0,3 | -3,5 | -1,9 | -0,5 | -2,3 | 2,7 | -2,3 | -6,7 | 1 |
| Tessile | -11,3 | -11,6 | -11,8 | -9,2 | -11,9 | -5,5 | -5,2 | 6,9 | 1,2 | 16 |
| Pelli e calzature | -10,5 | -8,3 | -11,4 | 0,0 | -12,3 | 1,3 | -0,3 | -14,2 | -8,8 | 4 |
| Abbigliamento | -1,5 | -7,4 | -5,0 | -8,9 | -2,8 | -4,8 | -12,2 | 4,8 | 2,4 | 9 |
| Legno-mobili | -2,2 | -6,2 | -5,7 | 1,0 | -7,4 | -1,2 | 2,7 | 4,6 | 4,9 | 12 |
| Carta-editoria | -1,4 | -6,9 | -14,4 | -11,3 | -3,1 | -4,2 | 6,4 | 6,8 | 4,3 | 10 |
| Gomma-plastica | 0,1 | -8,8 | -12,9 | -9,2 | -7,6 | -1,8 | 6,7 | 4,4 | 3,4 | 26 |
| Ind. varie | -4,6 | -6,5 | -11,2 | -19,3 | -9,8 | -11,1 | -2,0 | 0,4 | 3,8 | 14 |
| TOTALE | -2,7 | -7,2 | -11,9 | -12,1 | -10,9 | -4,6 | -0,2 | 7,3 | 5,8 | 194 |
| Settori in crescita | 4 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | 7 | 10 | 10 | |
| Settori in contrazione | 9 | 12 | 13 | 11 | 13 | 10 | 6 | 3 | 3 | |

Figura 10 - Variazione grezza su base annua della produzione nei settori dell'industria bergamasca
Fonte : CCIAA (2010)

Se il 2009 verrà ricordato come uno degli anni peggiori della storia recente dei distretti industriali, il 2010 sotto il profilo quantitativo (fatturato, ordini, *export*) sembra indicare l'uscita dalla recessione. In particolare per quanto concerne i distretti indagati in questa ricerca una buona ripresa della gomma già dal primo trimestre 2010 mentre per quanto concerne tessile e abbigliamento si registrano valori positivi solo a partire dal secondo trimestre però con un calo dell'intensità nel terzo. Da sottolineare il notevole calo nel primo trimestre (- 12,2%) per l'abbigliamento rispetto ad una media per tutti i settori di - 0,2%. Confrontando tessile e abbigliamento si può notare come fino al 2009 sembrava che l'abbigliamento subisse meno la crisi mentre poi la situazione si è invertita.

3.4 *Analisi preliminare dei dati e individuazione dei cluster del primo campionamento*

I dati raccolti tramite le interviste del primo campionamento sono stati riorganizzati in una tabella che potesse rappresentare uno spaccato della realtà. I nomi delle imprese sono stati codificati per garantirne l'anonimato.

Il primo passo è stato individuare fino a dove si spingeva la filiera produttiva da quanto raccolto nelle interviste. Per quanto concerne la gomma-plastica, come si può vedere nella tabella seguente, questa si spinge a monte fino alla produzione di stampi e arriva a valle fino alla commercializzazione del prodotto finito. Inoltre, è stata individuata un'altra variabile fondamentale che era se l'azienda delocalizzava l'attività manifatturiera.

Sono stati individuati dei *cluster* che sono dei raggruppamenti strategici al loro interno abbastanza omogenei, e si caratterizzano per le fasi produttive svolte, il grado di integrazione produttiva.

| | | G1 | G2 | G3 | G4 | G5 | G6 | G7 | G8 | G9 | G10 | G11 | G12 | G13 | G14 | G15 | G16 | G17 | G18 | G19 | G20 | G21 | G22 | G23 | G24 | G25 | G26 | G27 | |
|-----------------------------|--------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| Fasi Produttive | Stampi- personalizz. | ■ | | | | | | | ■ | | | | | ▨ | ▨ | ▨ | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | |
| | Materie Prime | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Mescole | | ■ | | | | | ■ | | | | | | | | ■ | | | | ▨ | ▨ | ▨ | | ■ | | | | | |
| | Estrusione | | | | | ■ | | | ■ | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Stampaggio e/o tornitura | | ■ | ■ | ■ | | | | | ▨ | ▨ | ▨ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Finitura / Controlli | | | | | | | | | | | | ▨ | ▨ | ▨ | | | | | | | | | | | | | | |
| | Vulcanizzazione | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | ■ | | | | ■ | | |
| | Commercializz. PF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Delocalizz. & Joint Venture | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |

▨ Funzioni parzialmente decentrate

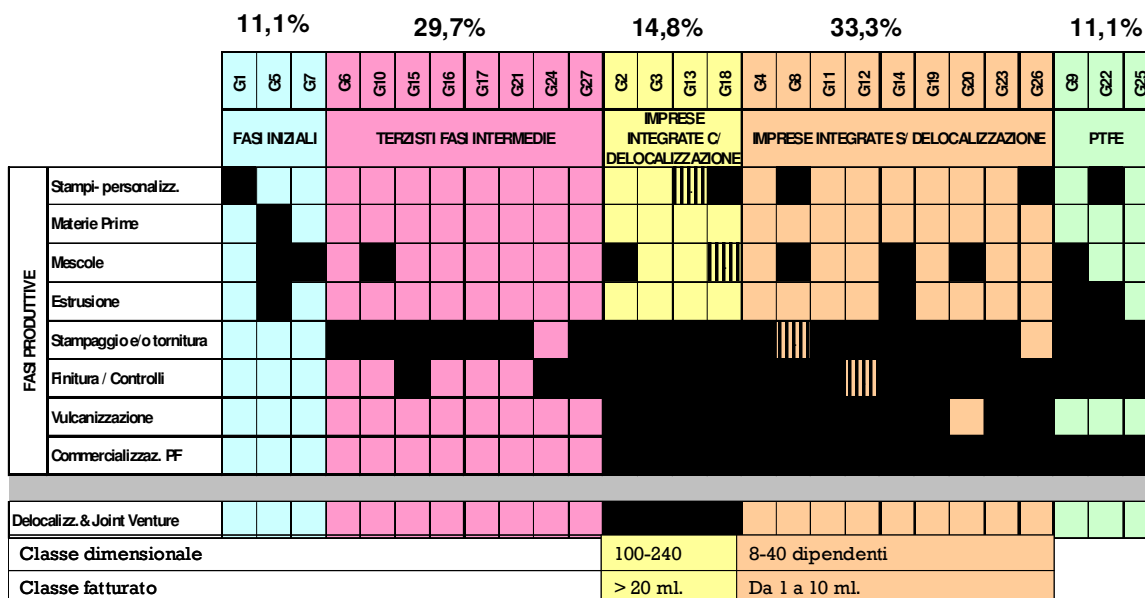


Figura 11: Prima individuazione dei cluster della gomma-plastica

Partendo dalla commercializzazione del prodotto finito è stato individuato il *cluster* più corposo rappresentato dal 33%+ 14,8% delle imprese integrate: sono quelle imprese che attuano la commercializzazione e si spingono molto a monte della catena produttiva fino ad arrivare alla produzione di stampi.

All'interno di questo cluster è stata individuata un'ulteriore ripartizione in base a chi delocalizzasse la produzione: le imprese che delocalizzano sono integrate e di dimensioni più grandi (100 - 240 dipendenti, classe di fatturato > 20mln.) rispetto a quelle integrate che però non delocalizzano (8 - 40 dipendenti, classe di fatturato 1 - 10 mln.)

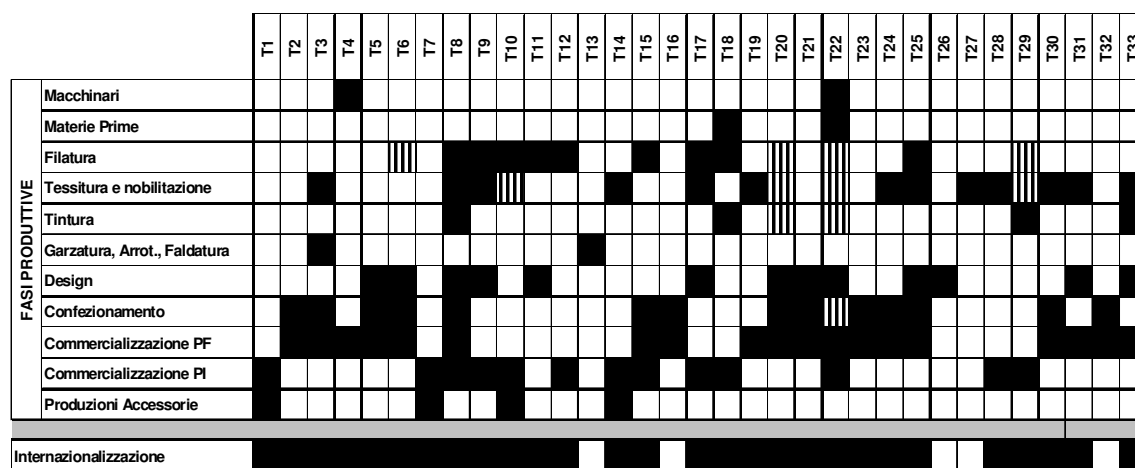
E' stato riscontrato trovato un *cluster* molto particolare, il PTFE che è risultato essere un prodotto di nicchia.

Un altro *cluster* è rappresentato dai terzisti di fasi intermedie che presentano la particolarità che quasi tutti svolgono la stessa fase del processo produttivo: stampaggio e tornitura, finitura.

L'ultimo *cluster* individuato è quello delle fasi iniziali concernente le imprese che producono stampi e mescole.

Lo stesso lavoro è stato fatto per quanto concerne il distretto tessile-abbigliamento.

Qui è stata inoltre distinta la commercializzazione del prodotto finito da quella del prodotto intermedio.



||||| Funzioni parzialmente decentrate

Sono stati identificati ben 8 *cluster*. Anche qui si è in presenza di un *cluster* di imprese integrate ma la distinzione per delocalizzazione non ha rilevanza in quanto tutte sono coinvolte a vario titolo e con modalità differenti nei processi di internazionalizzazione, anche le imprese degli altri *cluster* ad eccezione dei terzisti puri che risultano essere solo il 9% e, a

differenza della gomma, non si concentrano tutti sulla stessa fase del processo produttivo ma variano.

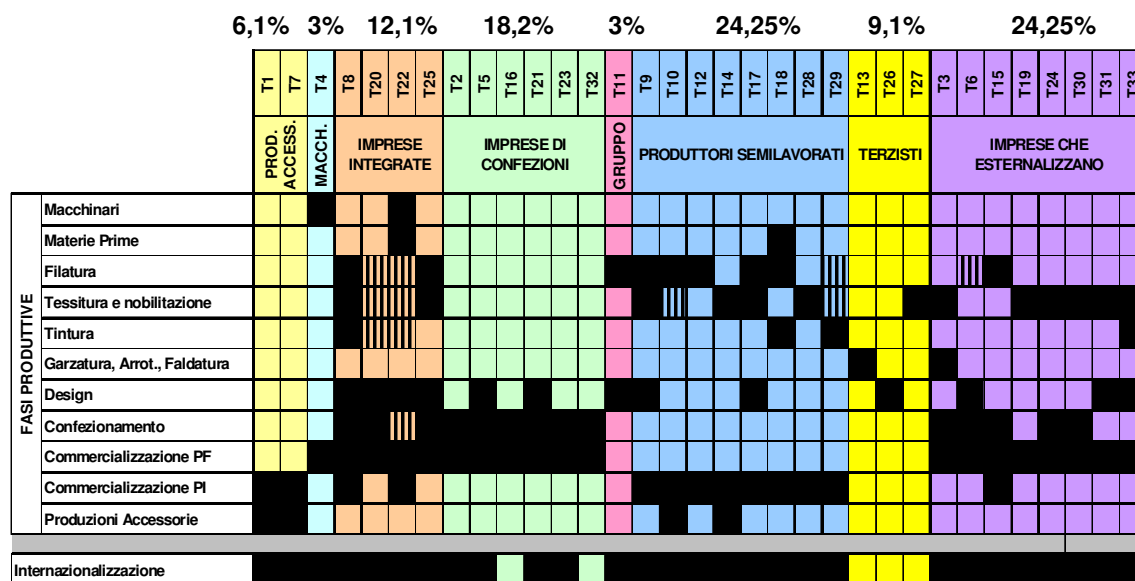


Figura 12: Prima individuazione dei cluster del tessile-abbigliamento

Un *cluster* particolare è quello dei produttori di semilavorati alcuni dei quali addirittura esternalizzano fasi produttive, commercializzano e internazionalizzano.

Il *cluster* delle imprese che esternalizzano, invece, è composto da imprese che svolgono alcune fasi iniziali del processo produttivo (tipicamente la tessitura o la filatura) e le fasi finali commercializzando altresì il prodotto finito.

Per completare il quadro c'è il *cluster* dei produttori di macchinari e quello delle produzioni accessorie al tessile-abbigliamento.

Un'unica azienda è stata inserita in un raggruppamento a sé stante in quanto presenta dinamiche competitive diverse facendo parte di un gruppo di piccole imprese terziste che si sono unite in modo stabile proponendosi sul mercato come un'unica realtà.

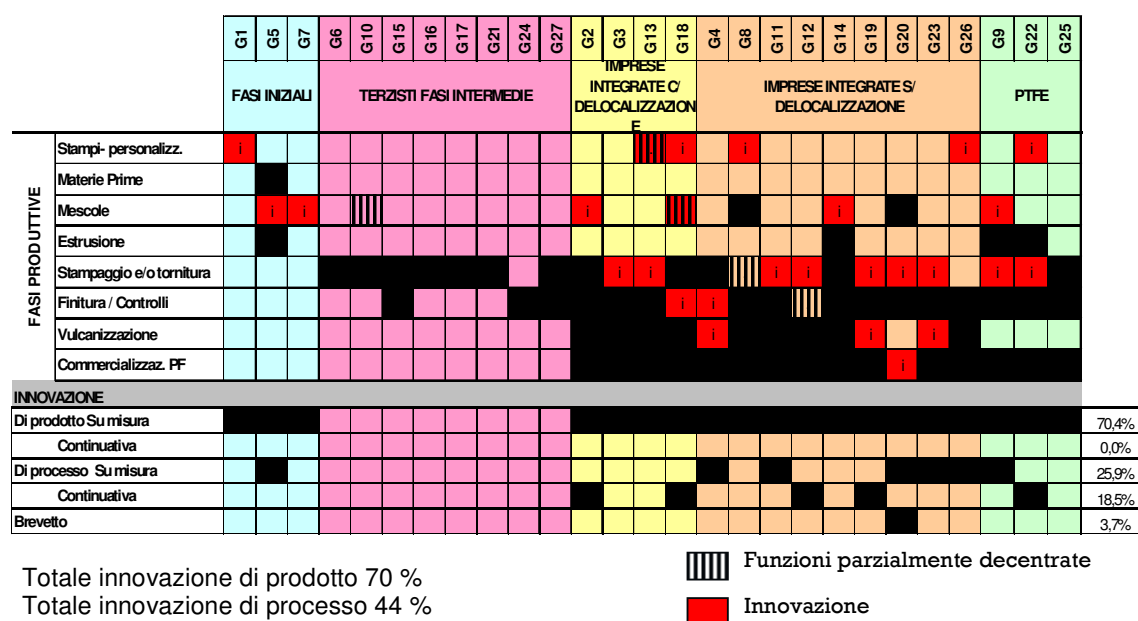
Si registra una dinamica diversa dal distretto della gomma-plastica: non c'è linearità, omogeneità tra la costruzione delle filiere di business che possono configurarsi in modo differente.

3.5 Prime risultanze sull'evoluzione dell'economia territoriale

L'analisi è stata poi guidata dall'obiettivo di comprendere come pesa l'innovazione nella creazione del vantaggio competitivo di impresa, di cluster e di distretto, e come questa visione strategica integrata spieghi i modelli di gestione della crisi. In particolare indagando se e come la trasformazione dei distretti sia avvenuta seguendo modelli universali in auge, seguendo la strada delle reti aperte, percorrendo strade di cooperazione intersettoriale, accrescendo le economie esterne o di aggregazione. Ci si è chiesti, inoltre, quali spazi di trasformazione ulteriore ai fini dello sviluppo si potrebbero percorrere a partire dalla specificità di ciascun distretto e quali no. L'analisi si è poi spostata sulla configurazione dell'apertura di questi distretti e sui possibili spazi ulteriori di apertura per uno sviluppo futuro sostenibile.

Il tutto focalizzandosi sulla percezione da parte degli imprenditori del ruolo del distretto facendo emergere quanto distano percezione e realtà.

Per dipingere la situazione sono state costruite ulteriori tabelle a partire dalla precedente.



In rosso sono evidenziate le fasi produttive nelle quali le aziende hanno dichiarato di innovare. Sono stati considerati gruppi omogenei di innovazione (innovazione di prodotto, di processo) e la temporalità (su commessa o continuativa). Ciò consente di valutare il grado di innovazione in base al numero di fasi in cui si innova ed al tipo di innovazione.

Una particolarità di questo distretto è che l'innovazione di materie prime sia al di fuori di esso perché in mano alle imprese globali, quali la Dupont. Quindi il distretto non è padrone

dell'innovazione perché quella radicale viene principalmente da fuori mentre quella nel distretto viene spinta da valle, dai clienti. Infatti il 100% dell'innovazione di prodotto è su misura. Qualora il cliente richieda delle esigenze specifiche che tocchino anche innovazione di processo gli imprenditori per il 26% si dichiarano pronti ad innovare sui macchinari oppure semplicemente a cambiare lo stampo per rispondere meglio alle esigenze del cliente. Pochissime aziende, le imprese leader, dichiarano di svolgere innovazione continuativa. Per quanto concerne i brevetti, solo una azienda ha dichiarato di avere un brevetto di prodotto.

Guardando la parte alta della tabella si può constatare come i terzisti non innovino (quantomeno quelli che facenti parte del campione intervistato), ad eccezione di quelli posizionati nelle fasi iniziali. Infatti in questo *cluster* c'è un'azienda che fa stampi personalizzati e 2 aziende che innovano sulle mescole per le altre imprese del distretto. Gli altri terzisti si concentrano sulla funzione dello stampaggio senza fare innovazione.

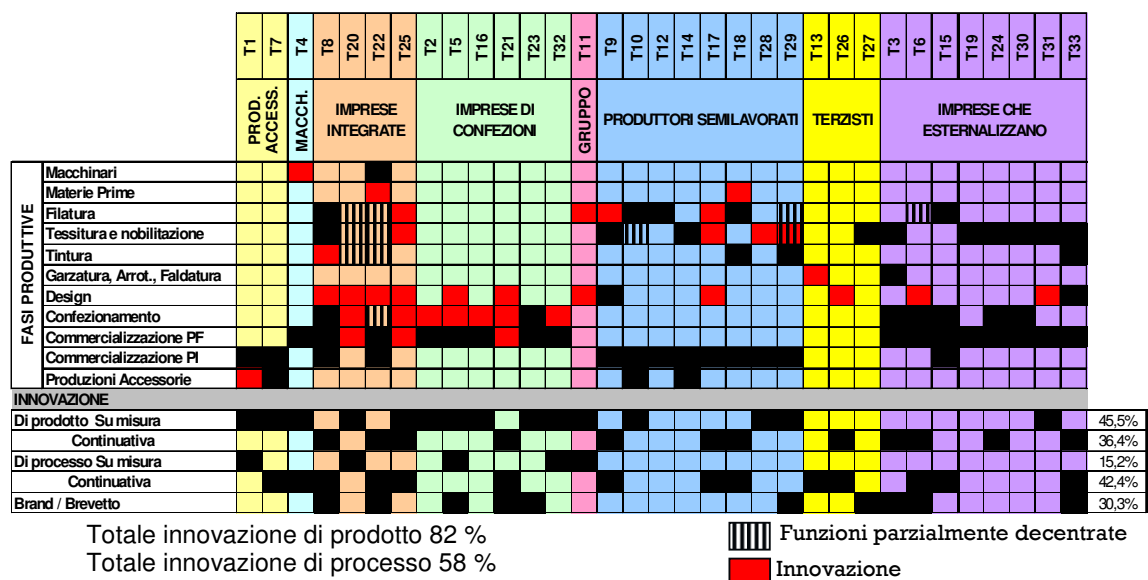
Per quanto concerne le imprese integrate l'innovazione è dislocata su diverse fasi produttive. Non c'è specializzazione (come nel distretto marshalliano) ma l'innovazione è su diverse fasi. Allora ci si può chiedere queste imprese possono essere considerate autonome e che ruolo abbia il distretto.

La strutturazione del distretto della gomma-plastica indica un proprio modello evolutivo totalmente assente nella letteratura. Sembra notevolmente ridotta la logica di integrazione tra fasi della filiera, ma si intravede la possibilità di reinterpretare il modello marshalliano pensando che pochissime imprese - leader - possono esistere a prescindere dal distretto, mentre le PMI integrate attuano una specializzazione strategica, collegata a un proprio modo di innovare ed alla differenziazione di prodotto. Queste imprese quindi formerebbero una sommatoria di nicchie di prodotto. La logica di distretto allora si ripropone in modo nuovo senza influire sull'aspirazione degli imprenditori all'autonomia strategica. Essa si manifesta nella possibilità di queste PMI di integrarsi malgrado le loro dimensioni e di sopravvivere in virtù del fatto che il distretto concentra gran parte della gamma di prodotti gomma e/o plastica. Le PMI integrate sopravviverebbero quindi perché i clienti concepiscono il distretto in modo unitario e le imprese che ne fanno parte come espressione di questa unità. C'è una sorta di autonomia perché queste imprese sono integrate e arrivano al mercato, ma è un'autonomia che senza il distretto non potrebbe esserci perché se fossero fuori dovrebbe diventare tutte molto più grandi, coprire non solo prodotti ma mercati molto più vasti. E' un'autonomia apparente. La specializzazione invece che per fasi produttive sembra avvenire per strategie competitive.

Per quanto concerne il tessile-abbigliamento, l'innovazione è più diffusa e quella a livello continuativo è maggiore. La presenza di brand o brevetti è più alta. Infatti nel settore vi è competizione sulla differenziazione, sull'innovazione, e sulla diversificazione non sui costi. La distribuzione dell'innovazione copre tutti i cluster compresi i puri terzisti.

Tutti i cluster esclusi i puri terzisti arrivano alla commercializzazione sia pure di prodotto intermedio o finito.

L'integrazione di distretto è più evidente, così pure l'apertura verso il mercato.



In questo distretto ai *clusters* sembrano corrispondere delle macro aree strategiche molto ben definite. Anche questo sistema territoriale si riconfigura secondo un modello nuovo, che può essere definito misto. Esso ha ridotto il peso dei terzisti, ha mantenuto l'interdipendenza tra raggruppamenti, ma allo stesso tempo può sopravvivere perché in ogni *cluster* le imprese non solo operano all'interno del distretto, ma si concepiscono come imprese internazionali.

Per analizzare il grado di coordinamento di distrettuale e l'apertura della rete sono state costruite ulteriori tabelle che considerano la percezioni delle economie di agglomerazione, i tentativi di aggregazioni, le relazioni con istituti di ricerca e consorzi, i collegamenti con le istituzioni e le forme di internazionalizzazione.

| | G1 | T1 | T7 | T4 | T8 | T20 | T22 | T25 | T2 | T5 | T16 | T21 | T23 | T32 | T11 | T9 | T10 | T12 | T14 | T17 | T18 | T28 | T29 | T13 | T26 | T27 | T3 | T6 | T15 | T19 | T24 | T30 | T31 | T33 | | | |
|-----------------------------------|------|---------------|--------|-------------------|-----------------------|--------|-------------------------|----------|----------------------------|----|-----|-----|-----|-----|----------|----|-----|-----|-----|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--------|--------|
| | FASI | PROD. ACCESS. | MACCH. | IMPRESE INTEGRATE | IMPRESE DI CONFEZIONI | GRUPPO | PRODUTTORI SEMILAVORATI | TERZISTI | IMPRESE CHE ESTERNALIZZANO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ECONOMIE DI DISTRETTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Riconosciute | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 48,45% | |
| Non riconosciute | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 62,55% |
| TENTATIVI DI AGGREGAZIONE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| di successo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7,94% | |
| falliti | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 62,07% |
| RELAZIONI | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Istituti di Ricerca | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 49,1% | |
| Consorzi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 9,1% |
| COLLEGAMENTI C/ISTITUZIONI | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Occasionali | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 42,42% | |
| INTERNAZIONALIZZAZIONE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Delega & J.V. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 73,33% | |
| Import MP E PF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 39,4% | |
| Esportazione | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 57,6% | |
| Classe fatturato | | | | | | | | | | | | | | | > 20 ml. | | | | | Da 1 a 10 ml. | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Nel tessile-abbigliamento le economie di distretto vengono percepite in misura maggiore (55%) ed in particolare i due cluster che hanno dichiarato di percepirle sono i produttori di semilavorati e le imprese che esternalizzano per l'attività che svolgono in quanto hanno bisogno di relazionarsi con le altre imprese. Questo è testimoniato anche dal fatto che vi è più cooperazione rispetto alla gomma.

Poche imprese hanno dichiarato di ricevere incentivi economici.

Per quanto concerne questi processi trasformativi e gli ostacoli agli stessi si possono riportare alcuni stralci di interviste che ben evidenziano la percezione dei imprenditori del ruolo della dimensione aggregativa distrettuale rispetto alle proprie scelte competitive.

GOMMA-PLASTICA: Radicalizzazione della logica individualista

“No, non vi è motivo di accomunarsi con altri. Di fatto con le 5 imprese della dimensione di xxx siamo in concorrenza sui mercati pur usando gli stessi fornitori, gli stessi terzisti, avendo in comune un “pezzo” di filiera, restiamo in competizione diretta e aperta.”

“Ci sono state delle iniziative ma sono tutte fallite per colpa di individualismi del singolo imprenditore o di rapporti non idilliaci tra i diversi imprenditori [...]”

“La concorrenza e le animosità sono troppo forti per poter collaborare, anzi, manca una vera e propria cultura di distretto.”

“[...] consorzarsi non è nella mentalità degli imprenditori. Ognuno pensa di essere superiore all’altro, per cui tende a fare da sé. La parte relativa al distretto si occupa principalmente dell’aspetto istituzionale.”

“[...] ad oggi il Sebino è semplicemente un’area con elevata presenza di imprese che si occupano di lavorare la gomma [...]”

TESSILE-ABBIGLIAMENTO: Percezione della necessità di un migliore coordinamento distrettuale e necessità di superamento degli ostacoli alla cooperazione

“[...] si cerca di collaborare mantenendo ognuno la propria autonomia sulla capacità decisionale.”

“E’ una zona chiusa per cui ci si conosce tutti e anche quando ci si incontra tra concorrenti c’è sempre stato un rapporto sì di concorrenza ma anche di cordialità.”

*“ [...] questo è il modus operandi del nostro settore messo a punto con orgoglio dalle vecchie generazioni mentre ora, le nuove subentrano, **provano a superare gli ostacoli dell’individualismo, purtroppo non senza difficoltà.**”*

“[...] c’è indipendenza tra un’impresa e un’altra, e fino a pochi anni fa si faceva una concorrenza spietata”

“Non si è mai in competizione vera perché si è vicini, si hanno obiettivi simili e ci si conosce. Una forte competizione non gioverebbe a nessuno, però ognuno prosegue per la propria strada in autonomia nel tentativo di raggiungere i propri risultati fissati.”

“Il problema è che manca chi lo può dirigere: le imprese sono d’accordo ... ma manca un regista che possa unire e mettere d’accordo tutti”

TESSILE-ABBIGLIAMENTO: Nuovo modo di cooperare su diverse strategie competitive

“Le imprese del distretto ... si trovano oggi ad affrontare una sfida importante nel rivolgersi direttamente al mercato, per lo più un mercato di nicchia, offrendo un prodotto innovativo e differenziato. [...] Il distretto necessita quindi ... di processi di aggregazione tra imprenditori, che garantiscano la massa adeguata ad affrontare i mercati.”

“[...] la Sitech, nata dall’aggregazione di imprese tessili soprattutto per loro iniziativa e resa possibile grazie a finanziamenti pervenuti da tre differenti bandi, ... è il frutto dell’unione di dieci piccoli artigiani e imprenditori operanti nel settore tessile della Valle Seriana che condividono risorse ed esperienza al fine di progettare, realizzare e commercializzare prodotti tessili innovativi. Sitech è nata perché sono riusciti a capire che

da soli avrebbero potuto fare poco. [...] creare una sorta di filiera e impegnarsi insieme a fare nuovi prodotti fortemente innovativi da collocare sul mercato”

3.6 Fallimento della governance istituzionale di distretto

Parlare di *governance* significa andare a guardare il distretto industriale individuando quelle che sono le finalità di questa “istituzione”, come dovrebbe essere organizzato il sistema, quali sono i suoi organi, come dovrebbe funzionare. Per fare questo si deve partire dal dato normativo quale momento di genesi dei distretti industriali intesi come istituzioni vere e proprie. Distretti che sono nati dalla prassi e che il legislatore nazionale nel 1991 ha fatto propri e ha tradotto giuridicamente all’interno delle politiche a sostegno delle PMI, poi estese a quelle di maggiori dimensioni, politiche a cui poi i legislatori regionali hanno dato seguito e attuazione in maniera non uniforme tra di loro. Dato il contesto dell’analisi empirica il *focus* è stato posto sulla normativa lombarda, come illustrata nel capitolo 1, considerando gli obiettivi che il legislatore si è proposto di perseguire, gli strumenti messi in campo e la percezione da parte dell’impresa.



Gli obiettivi principali sostanzialmente sono gli obiettivi tipici di qualsiasi crescita di natura industriale: sviluppare il capitale umano attraverso corsi di aggiornamento e formazione, la ricerca per l’innovazione di processo e di prodotto, sostenere l’imprenditorialità in generale, l’internazionalizzazione delle imprese e quindi la possibilità di legarsi con rapporti di natura commerciale all’estero, gestire le crisi, aiutare soprattutto in quest’ultimo periodo per quanto riguarda le attività di cassa integrazione e i fallimenti.

Gli strumenti delineati per il perseguimento di tali obiettivi si sono concretizzati in politiche e strumenti fiscali, nel sostegno all’accesso al credito, in agevolazioni finanziarie, nei programmi DRIADE, ARTEMIDE e MADE IN LOMBARDY, e nei voucher multi servizi.

Si tratta però di forme di finanziamento non riferite in modo specifico ai distretti.

Un esempio pratico di come questi finanziamenti sono stati utilizzati riguarda il CESTEC che ha usufruito di questi fondi.

Progetti a sostegno del Tessile promossi da Cestec spa

| | | | |
|---|--|---|--|
|  Sostegno al credito e Garanzia | <ul style="list-style-type: none">• Fondo artigiano• Agevolazioni per l'acquisto di macchinari• Made in Lombardy• Fondo Confiducia• Jeremie FESR |  Sostegno all'imprenditorialità | <ul style="list-style-type: none">• Fondo di rotazione per l'imprenditorialità (FRIM)• Impresa giovanile/ femminile• Bando moda 2009 |
|  Sostegno all'innovazione | <ul style="list-style-type: none">• FRIM FESR• Fondo SEED• Fondo SOSTES• Driade• Artis• Fondo Espressioni |  Sostegno all'internazionalizzazione | <ul style="list-style-type: none">• Voucher multiservizi• Voucher per missioni all'estero• Voucher accompagnamento• FRI - Fondo di rotazione per l'internazionalizzazione |

Se si guarda il DPEFR 2009-2013 si può però rilevare come il legislatore faceva esplicito riferimento ai distretti industriali. Questo prevedeva tra i suoi punti più importanti il sostegno alla cultura della collaborazione, nonostante sia emerso come la collaborazione tra le imprese con ogni probabilità non è più un elemento fondamentale di successo del distretto: si è visto nei paragrafi precedenti con l'analisi del Sebino la presenza di un numero consistente di imprese che si sono sviluppate in totale autonomia, senza una collaborazione del distretto.

Si parla ancora di aggregazioni, di filiere, ma al tempo stesso il legislatore comincia a dire "anche attraverso diversi sistemi di classificazione". Quindi sembrerebbe che già nel 2009 il legislatore regionale si sia reso conto che i distretti industriali hanno bisogno di essere analizzati in maniera diversa da come la letteratura fino ad oggi ce li ha presentati.

Nei progetti di sostegno alle PMI si parla altresì di collaborazione tra imprese e istituzioni e si incomincia ad introdurre una serie di elementi riguardanti settori a medio-alto contenuto tecnologico.

Sembrerebbe che il legislatore parli di distretti industriali ma abbia in mente altro: o reti di impresa o meta distretti, visto che erano già stati introdotti.

Nel 2010 c'è un ulteriore intervento del legislatore che fa prospettare la fine della legislazione sui distretti. Infatti il DPEFR 2010-2013 presenta un punto di rottura rispetto al precedente: non si fa assolutamente più riferimento ai distretti industriali. Innanzitutto, il legislatore sembra aver preso coscienza della sopravvenuta crisi economica e dispone linee di impegno di fronte alla crisi parlando di finanza innovativa senza però darne una definizione: sembrano

più proclami politici che interventi di legislazione vera e propria. Si parla di “iniziative imprenditoriali rilevanti” e “Rafforzare lo sviluppo del sistema lombardo di ricerca e innovazione puntando sull’eccellenza per “rendere ancora più forti i forti”. Viene da chiedersi se nella mente del legislatore lombardo non ci sia la volontà di lasciare a sé le imprese meno forti soprattutto le PMI che sono il cuore del distretto industriale.

Per quanto riguarda gli interventi a favore della PMI si parla di sostegno all’imprenditorialità, ai settori moda, design, energie rinnovabili, ... settori che sembrerebbero diversi dalla realtà industriale tipica in cui sono nati i distretti industriali.

Quindi, nessun intervento è rivolto in modo esclusivo ai distretti, non c’è nessun bando che si occupa di finanziamenti soltanto alle imprese appartenenti ai distretti anche se si deve rimarcare che le associazioni facendo da intermediari hanno comunque dato vita a progetti che interessino le imprese di distretto, ad es. Sebino Innova. C’è stata intermediazione attraverso le associazioni.

In generale si può parlare di finanziamenti non focalizzati ossia che vanno a toccare diverse realtà imprenditoriali senza specificarsi su località e settori geografici ben precisi. Non sono mirati in modo specifico ai distretti industriali.

Inoltre, dalla percezione degli imprenditori è emerso che i parametri dei bandi sono stati abbastanza restrittivi, per cui non hanno potuto usufruire di incentivi.

Tornando alle informazioni fornite dalle interviste condotte agli imprenditori, va rilevato che nella gomma-plastica non solo la governance istituzionale non è percepita (per il 100% delle imprese), ma neppure se ne ravvisa la necessità.

Governance distrettuale non percepita: l'imprenditore non percepisce alcuna figura che interagisca con esso in modo chiaro e ben definito

“Sinceramente non saprei[...] ma di che distretto parla?[...]”

“[...]E poi del distretto non c’è nessuno, quali organi ci dovrebbero essere?”

“[...]Si, ci sarebbe bisogno almeno della presenza di qualcuno, un organo o che ne so [...] che si prendesse la briga almeno di informarci dei bandi di concorso per i finanziamenti”

“No, in questo settore no. Non esiste alcun interlocutore che intrattiene relazioni con le singole imprese.”

“Non credo esista un rappresentante di distretto, forse solo le ditte molto grandi riescono a fare pressioni per avere finanziamenti o aiuti [...] a noi come ditta non ci rappresenta nessuno”

“No, non sono a conoscenza dell’esistenza di un comitato di distretto, ma se sapessi cosa fa

probabilmente ne sarei interessato”

Per quanto concerne invece il distretto del tessile-abbigliamento il sistema di governance è percepito e/o se ne avverte la necessità nel 18% dei casi.

Governance distrettuale percepita: l'imprenditore riconosce la presenza dell'organo di governance, anche se raramente si relaziona con esso

“ [...] probabilmente, le informazioni la Regione le comunica alle nostre associazioni di categoria che dovrebbero riversarle a noi [...] personalmente non mi sento molto coinvolto”

“[...] Alla mia società non è cambiato praticamente niente, e non ha avuto nessun vantaggio dall'istituzione dell'organo di governance, anche se io una volta ho provato a chiedere al nostro rappresentante all'unione industriale del distretto della gomma, e l'unica volta che ho chiesto un aiuto non è stato assolutamente in grado di darmelo e quindi mi sono dissociato immediatamente dall'unione industriale e ho continuato per la mia strada[...]

“Io sono uscito da Confindustria, perché parlavano solo delle loro cose che a me non interessavano, anche se mia sorella è vice-presidente per quanto riguarda il tessile”

“i vantaggi principali dopo l'istituzione degli organi di governance si riconducono alla possibilità di accedere a servizi nuovi e funzionali alle nostre specifiche esigenze”

Sul fronte invece degli attori istituzionali il 100% di essi rileva l'esistenza e la necessità di un sistema di governance distrettuale quantomeno sulle potenzialità degli interventi a sostegno dello sviluppo territoriale. Mentre per quanto concerne gli organi a ciò prefissi dalla normativa, primo fra tutti il comitato di distretto, anche gli attori istituzionali ne sottolineano il non funzionamento.

Dati rappresentativi dell'esempio

“[...] i distretti, ovvero organizzazioni territoriali e organismo funzionale con l'obiettivo di promuovere la realizzazione di specifici programmi innovativi di gruppo concernenti più imprese nell'area di servizio delle imprese”

“[...] hanno individuato un organo tecnico per valutare i progetti ed effettuare un controllo sui progetti”

“[...] infatti la regione ha individuato le associazioni per fare questa attività di divulgazione”

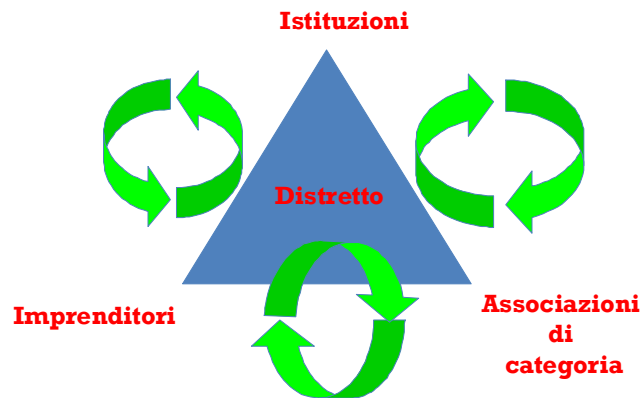
“[...] Noi partecipiamo ai bandi regionali perché le aziende ci hanno chiesto di partecipare”

“[...] in un certo momento si sono trovate diverse persone che pensavano, se non allo stesso modo, in modo contigualmente positivo e sono riuscite a costruire una governance informale”

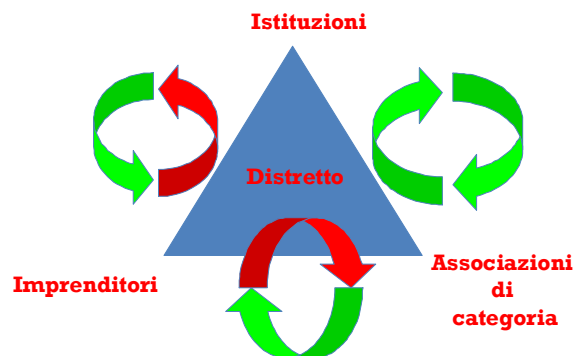
che è riuscita a muovere le risorse lungo obiettivi condivisi e omogenei, quindi evitando dispersioni, sovrapposizioni ecc.. [...]"

"[...] Solo la presenza di una governance fortemente territoriale consente di capire che lì, quando uno iniziava l'attività dentro il settore tessile quando il tessile funzionava a mille, lui iniziava l'attività imprenditoriale e immediatamente si trovava dentro un patrimonio che lo avvolgeva e gli consentiva di maturare conoscenze, rapporti con il mercato, di copiare patrimoni da utilizzare nella propria azienda, come fatto normale. [...]"

Volendo raffigurare come dovrebbe funzionare il sistema di governance di distretto può essere utile la figura seguente dove i vari attori in gioco (istituzioni, associazioni di categoria, imprenditori) vivono la collaborazione a 360°.



Come si è potuto invece rilevare dall'analisi delle due realtà distrettuali vi è un intoppo quando il feedback nel sistema è da parte degli imprenditori.



CAP. 4: I PROCESSI DI TRASFORMAZIONE IN ATTO PER LO SVILUPPO TERRITORIALE

La ricerca esplora, tramite l'analisi di dati qualitativi e quantitativi, come gli attori del territorio bergamasco stanno promuovendo uno sviluppo e una trasformazione che superi la concorrenza internazionale e consenta una ripresa dalla crisi. Il campo di indagine empirica è rappresentato dalle imprese del distretto della gomma-plastica del Sebino e da quelle del tessile-abbigliamento della Provincia di Bergamo. Il campione risulta formato da 69 imprese del tessile-abbigliamento e 41 della gomma-plastica.

A partire dalle informazioni raccolte è stata ricostruita la struttura di questi distretti individuando i cluster per analizzare i processi ed il grado di integrazione, autonomia, coordinamento interno all'economia territoriale. Come illustrerò nel primo paragrafo la visione tradizionale di distretto basata su una logica di specializzazione produttiva risulta trasformata a favore di specializzazioni legate al mercato promosse da nuovi modelli di business. Anche se nelle due realtà si registrano percorsi differenti, la creazione di nicchie è comune nel consentire la sopravvivenza ed il successo delle singole imprese.

Verrà, quindi, presentata un'analisi delle dinamiche economico-finanziarie attraverso lo studio della redditività e della situazione patrimoniale-finanziaria a livello aggregato di distretto, di *cluster* e a livello di singola impresa. Questo attraverso l'utilizzo dei principali indici economici e finanziari registrati nel periodo 2007-2009 e ottenuti attraverso la consultazione del *database* AIDA. Grazie all'analisi di dispersione sono stati identificati singoli casi che presentano un andamento anomalo rispetto alla generalità, le cui peculiarità saranno illustrate nel corso di questa esposizione.

Seguirà lo studio delle forme di aggregazione utilizzate dalle imprese attraverso la verifica della presenza di eventuali stipulazioni di accordi con altre aziende, costituzioni di gruppi aziendali, assunzioni di partecipazioni in altre imprese del settore, cooperazioni con istituti di ricerca e creazioni di *Joint Venture*. Verranno analizzate le motivazioni e le potenzialità di queste aggregazioni in relazione anche ai processi di internazionalizzazione e di innovazione.

Per quanto concerne l'apertura all'internazionalizzazione la ricerca si è proposta un'analisi dettagliata delle motivazioni e delle modalità oltre che degli ostacoli e potenzialità che intervengono nelle scelte decisionali che vanno a costruire le strategie transnazionali. Particolare attenzione è posta sull'esternalizzazione della produzione attraverso lo studio della

presenza dello spostamento di una parte della produzione fuori dalla sede dell'impresa distinguendo fra all'interno del distretto, fuori dal distretto ma in Italia, all'estero tramite l'*outsourcing* o l'impiego di imprese di proprietà (delocalizzazione).

Altro tema su cui sta giocando il confronto competitivo è quello dell'innovazione. Illustrerò le modalità di innovazione adottata per ogni *cluster*, la presenza di investimenti in funzioni quali *marketing* e ricerca e sviluppo considerandone altresì la finalità: recupero o innovazione. Inoltre, ho cercato di individuare le azioni imprenditoriali identificando intensità e presenza di mosse strategiche uniche che rappresentano fonte innovativa di vantaggio competitivo.

Nell'ultimo paragrafo, recependo il fallimento della *governance* così come delineata dalle normative e come illustrato nel capitolo precedente (paragrafo 3.6) vado ad analizzare il ruolo importante che invece sembrano giocare le istituzioni intermedie e come gli attori del territorio si stiano auto-organizzando senza una mano esterna che detti il percorso di sviluppo.

4.1 Dall'organizzazione distrettuale alla nuova struttura di filiera

Sulla scia del lavoro svolto nella fase esplorativa sono state costruite delle tabelle che rappresentassero la struttura di ciascuna economia territoriale.

Sono state innanzitutto identificate le fasi produttive e non solo rilevanti ai fini di differenziare le imprese facenti parte delle varie realtà e poi i dati sono stati riorganizzati considerando omogeneità e divergenze strutturali. Sono state prese in considerazione altresì le dimensioni delle aziende integrate per cercare di individuare le *leader* di distretto. In tal modo si è reso possibile suddividere le imprese in *cluster*, ossia in raggruppamenti strategici omogenei, verificando poi l'interazione tra imprese appartenenti a *cluster* diversi per ricostruire le configurazioni delle varie filiere esistenti.

4.1.1 Gomma-plastica

Inizialmente sono stati sostituiti i nomi delle aziende con sigle da G1 a G41 che garantissero l'anonimato delle imprese intervistate.

Poi sono state individuate le varie fasi che segue il processo produttivo nel settore, ovvero: Stampi, Materie prime, Mescole, Estrusione, Vulcanizzazione, Stampaggio e/o tornitura, Finitura/controlli. E' stata quindi costruita una tabella rappresentativa dove per ogni impresa viene indicata la fase svolta internamente o parzialmente esternalizzata.

Sono stati inoltre individuati i casi di appartenenza a gruppi, di delocalizzazione e di accordi commerciali quali le *joint-venture*.

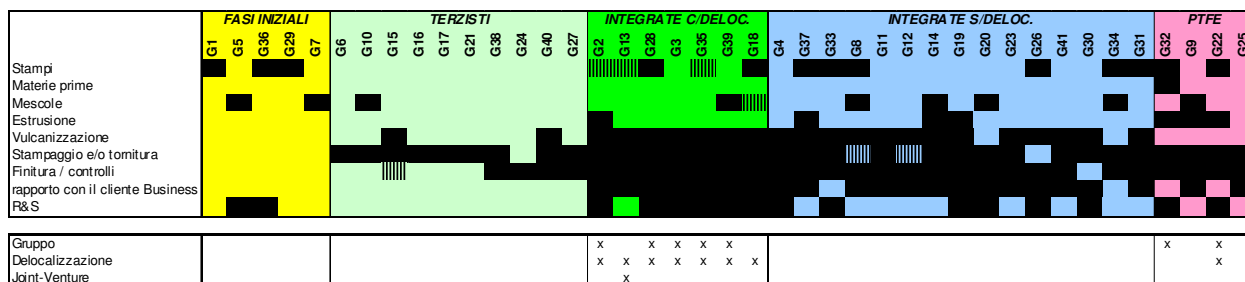


Figura 13: Cluster della gomma-plastica

Dalla tabella sopra costruita si può osservare la validità della suddivisione in raggruppamenti; è infatti riscontrabile omogeneità nelle fasi svolte dalle imprese di un medesimo raggruppamento.

Il confronto tra *clusters* individuati ha mostrato caratteristiche ricorrenti tra alcuni di questi. I raggruppamenti “fasi iniziali” e “terzisti”, pur differendo per il posizionamento all’interno della filiera e per le fasi della produzione effettuate, presentano in genere (ad eccezione dell’impresa G5) elementi accumulanti come la dimensione aziendale solitamente piccola, i mercati di approvvigionamento e di sbocco principali sono quelli locali o nazionali; le relazioni con l’estero si limitano a rapporti di *import-export*; sono motivate ad internazionalizzare dalle stesse ragioni; l’innovazione presente nelle imprese è solitamente dello stesso tipo; l’esternalizzazione è limitata e se presente è rivolta all’interno del distretto. Vi sono però elementi che giustificano questa differenziazione come in particolare il netto distacco che si individua nell’andamento economico di ciascun *cluster*. Si osserva infatti che, in seguito alla crisi economica, il raggruppamento dei terzisti è quello che ha avuto le conseguenze peggiori, mentre il *cluster* fasi iniziali spicca per un’ottima risposta alla difficile situazione (come verrà meglio illustrato nel paragrafo successivo).

Anche i due *clusters* delle imprese integrate presentano numerose analogie. Questi due raggruppamenti non differiscono per le fasi produttive effettuate nella lavorazione (entrambe offrono un prodotto completo) ma si differenziano esclusivamente per l’apertura all’internazionalizzazione. Si può affermare che le imprese integrate che effettuano delocalizzazione siano un’evoluzione di quelle che non la effettuano. Le imprese con delocalizzazione hanno dimensioni maggiori, producono un fatturato più elevato e dispongono di una quantità superiore di risorse rispetto alle imprese che non delocalizzano. Gli indici di bilancio per le imprese appartenenti a questi due raggruppamenti hanno

andamenti pressoché simili per gli anni studiati, anche se per le imprese che effettuano delocalizzazione presentano valori medi migliori. Si notano similitudini anche per le motivazioni che spingono a valutare gli investimenti all'estero, proprio per il fatto che svolgono fasi lavorative omogenee. Infatti entrambe tengono in forte considerazione la ricerca di costi della produzione inferiori e il miglioramento del servizio al cliente. I due raggruppamenti differiscono per il tipo di innovazione adottata. Risulta evidente che le imprese senza delocalizzazione impieghino una maggiore quantità di risorse per l'innovazione, in particolare per un'innovazione di prodotto su misura: la ragione potrebbe risiedere nel fatto che trovandosi di fronte a un mercato con grande competitività, la particolarità e specificità crea la differenza e il vantaggio.

Un'analisi delle modalità di esternalizzazione della produzione risulta essere utile per comprendere le dinamiche interrelazionali delle filiere.

Con esternalizzazione si intende lo spostamento di una parte della produzione fuori dalla sede dell'impresa; il luogo dell'esternalizzazione è individuabile in tre aree: all'interno del distretto, fuori dal distretto ma in Italia o all'estero. È possibile individuare due differenti modalità con cui è possibile produrre al di fuori della sede dell'impresa: l'*outsourcing*, cioè l'utilizzo di soggetti esterni per fasi della produzione (terzisti) o l'impiego di imprese di proprietà. È inoltre prevista la possibilità di realizzare internamente le fasi della produzione senza effettuare un ricorso all'esternalizzazione.

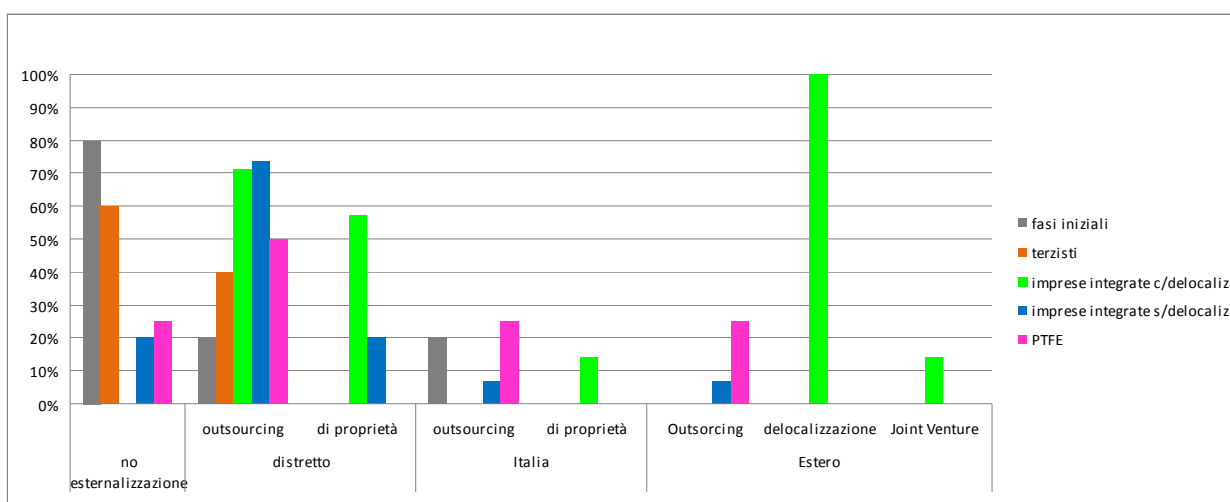


Figura 14 - L'esternalizzazione della produzione per cluster

Suddividendo le imprese per raggruppamento si può osservare quanto segue:

- Fasi iniziali: gran parte delle imprese non effettua l'esternalizzazione e l'intera produzione avviene all'interno dell'azienda. Una piccola parte di queste si avvale di supporto di altre aziende per la propria produzione; tale supporto realizzato da imprese dislocate nel distretto o comunque in Italia.
- Terzisti: per i terzisti vale quasi il medesimo discorso del *cluster* "fasi iniziali", ma con percentuali di esternalizzazione superiori che si registrano esclusivamente all'interno del distretto tramite *outsourcing*.
- Imprese integrate c/delocalizzazione: per definizione questo raggruppamento di imprese ha sedi di proprietà fuori dal territorio italiano (100%); buona parte di queste (71%) si avvale di terzisti dislocati all'interno del distretto e il 57% ha proprietà all'interno del distretto stesso nelle quali è spostata parte della produzione. Esiste anche una piccola parte di imprese che possiede proprietà al di fuori del distretto, ma restando in Italia (14%). Da osservare è la formazione di *Joint Venture*, utilizzate principalmente per l'inserimento in Cina.
- Imprese integrate s/delocalizzazione: si registra una piccola percentuale di queste imprese (20%) che realizza il proprio prodotto all'interno dell'impresa. Molte di queste si avvalgono di terzisti dislocati all'interno del distretto (73%); l'*outsourcing* fuori dal distretto o fuori dall'Italia è poco presente. L'utilizzo di imprese di proprietà è scarsamente utilizzato e queste sono dislocate esclusivamente all'interno del distretto.
- PTFE: il 25% delle aziende che operano nel settore del PTFE non effettua l'esternalizzazione della produzione; per le restanti è svolto esclusivamente *outsourcing*, in maggior percentuale all'interno del distretto. Una piccola parte di *outsourcing* è rivolta anche fuori dal distretto.

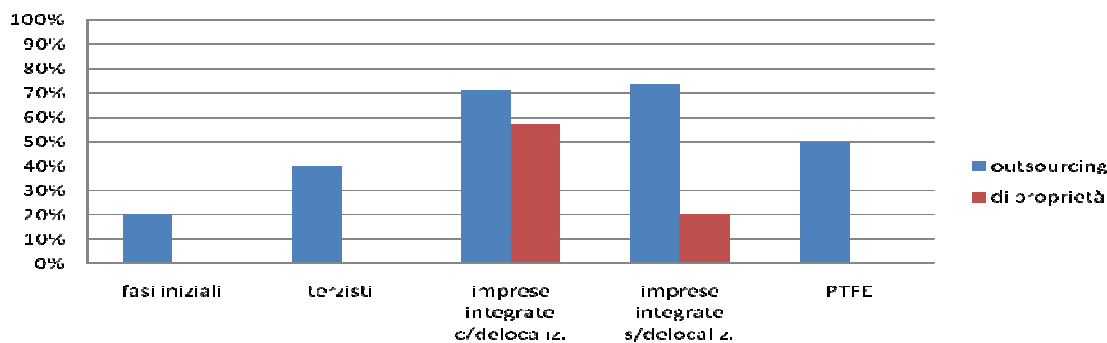


Figura 15 - L'esternalizzazione nel distretto

Da questa analisi si vede quanto sia decisivo il distretto per la produzione della maggior parte delle imprese di ciascun raggruppamento. Infatti la collaborazione territoriale, oltre ad evidenti ragioni di comodità e logistica, è efficace in quanto con gli anni si sono creati rapporti di conoscenza tra imprese e propri terzisti tali da permettere una facile comprensione delle esigenze. Inoltre a causa della competizione internazionale negli ultimi dieci anni, i distretti europei che si basano sulla bassa qualità sono collassati (Garofoli, 2009). Il distretto della gomma e della plastica del Sebino, invece, ha come peculiarità l'alta qualità e ciò ha consentito il buon andamento del distretto negli anni. Infatti, esso è diventato sempre di più sinonimo di garanzia di qualità che, oltre ad attirare clienti, indirizza l'imprenditore, quando necessita di collaborazione, a rivolgersi in prevalenza ad imprese che sono nelle vicinanze.

4.1.2 Tessile-abbigliamento

La stessa procedura di rielaborazione dei dati è stata svolta per le imprese del tessile-abbigliamento. Le imprese sono state codificate e sono state individuate le fasi produttive: Macchinari, Materie prime, Design, Campionatura, Filatura, Tessitura, Tintura, Garzatura, Arrotolatura, Faldatura, Confezionamento. Sono state distinte le produzioni accessorie al tessile in quanto non presentano queste stesse fasi produttive ma si tratta comunque di imprese che rientrano in questo settore e contribuiscono allo sviluppo dello stesso. E' altresì stata individuata la presenza di un sistema distributivo proprio e dello svolgimento della funzione di Marketing anche se non svolto da un ufficio apposito all'interno dell'impresa. Anche in questo caso è stata valutata la presenza di Ricerca e Sviluppo. Inoltre, è stato indicato se le imprese hanno una struttura di vendita diretta al consumatore e se fanno parte di gruppi.

E' stata costruita una prima tabella rappresentante lo svolgimento o la parziale esternalizzazione delle varie funzioni così identificate per ogni impresa.

Successivamente sulla base di omogeneità e disomogeneità sono stati individuati i *cluster* che sono risultati essere ben 9:

- “Confezionamento” (18 imprese): in questo *cluster* rientrano le imprese la cui attività di produzione parte già dal tessuto, svolgendo quindi le sole attività di design, confezione, distribuzione, marketing.
- “Terzisti” (13 imprese): si tratta di imprese che non vendono direttamente sul mercato i loro prodotti, se non in minima parte, ma che svolgono lavorazioni per conto di terzi. Solitamente sono imprese che puntano molto sulla flessibilità e sulla qualità del loro processo produttivo, mentre poco peso viene dato all'attività di marketing.
- “Integrate” (12 imprese): svolgono al loro interno quasi tutte le fasi del processo produttivo. Al loro interno, le integrate sono state suddivise in due cluster per tener conto dei rispettivi livelli di fatturato e di dipendenti:
 - o *Imprese integrate leader (6)*: tutte le imprese di grandi dimensioni e alcune di quelle di medie dimensioni. Hanno più di 150 dipendenti e di 35mln. di fatturato
 - o *Imprese integrate (6)*: le imprese sono di piccole dimensioni e poche di medio-piccole.
- Prodotti intermedi (10 imprese): puntano sulla produzione di semilavorati e tessuti che poi verranno lavorati da altre imprese o venduti direttamente.
- Imprese che esternalizzano (8 imprese): queste imprese non svolgono tutte le fasi del processo produttivo al loro interno ma che per varie ragioni preferiscono affidarle ad altre imprese del settore.
- Produzioni accessorie (4 imprese): rientrano in questo *cluster* le imprese dedite alla produzione di prodotti appartenenti al settore del tessile - abbigliamento ma le cui fasi produttive non corrispondono a quelle indicate e risultano pertanto affini e complementari alla nostra configurazione, ad es. i bottoni.
- Intermediari - coordinatori (2 imprese): si tratta di un cluster particolare dove il modello di business è diverso da quello storico. Sono imprese che svolgono l'attività di coordinamento dei rapporti tra le imprese all'interno del settore proponendosi loro al mercato con cui instaurano relazioni durature.
- Produttori di macchinari (2 imprese): sono imprese che producono macchinari utilizzati in determinate fasi dell'attività produttiva.

Questa divisione in *cluster* permette anche di vedere e di analizzare le relazioni che legano tra loro i *cluster* e che sono determinate dal ruolo ricoperto dalle imprese nella filiera produttiva del settore di appartenenza, in questo caso il tessile, come evidenziato nella figura seguente. Questi legami evidenziano come in taluni casi, l'andamento di un cluster influenza implicitamente anche quello di un altro. Così, per esempio, l'andamento dei terzisti è fortemente influenzato da quello delle imprese che esternalizzano, perché nella maggior parte dei casi sono quest'ultime a commissionare ordini alle prime; questa è la ragione per cui in un periodo di crisi come quello attuale, molte aziende terziste stanno cercando un approccio diretto nei confronti del mercato e dei consumatori, trasformandosi a loro volta in imprese che esternalizzano o addirittura in imprese integrate. Le imprese produttrici di macchinari invece hanno rapporti con quasi tutti i cluster, ed è importante la creazione di una forte interazione con queste imprese, con l'obiettivo di sviluppare impianti sempre più funzionali alle esigenze delle singole imprese, rendendo il processo produttivo più efficiente e flessibile.

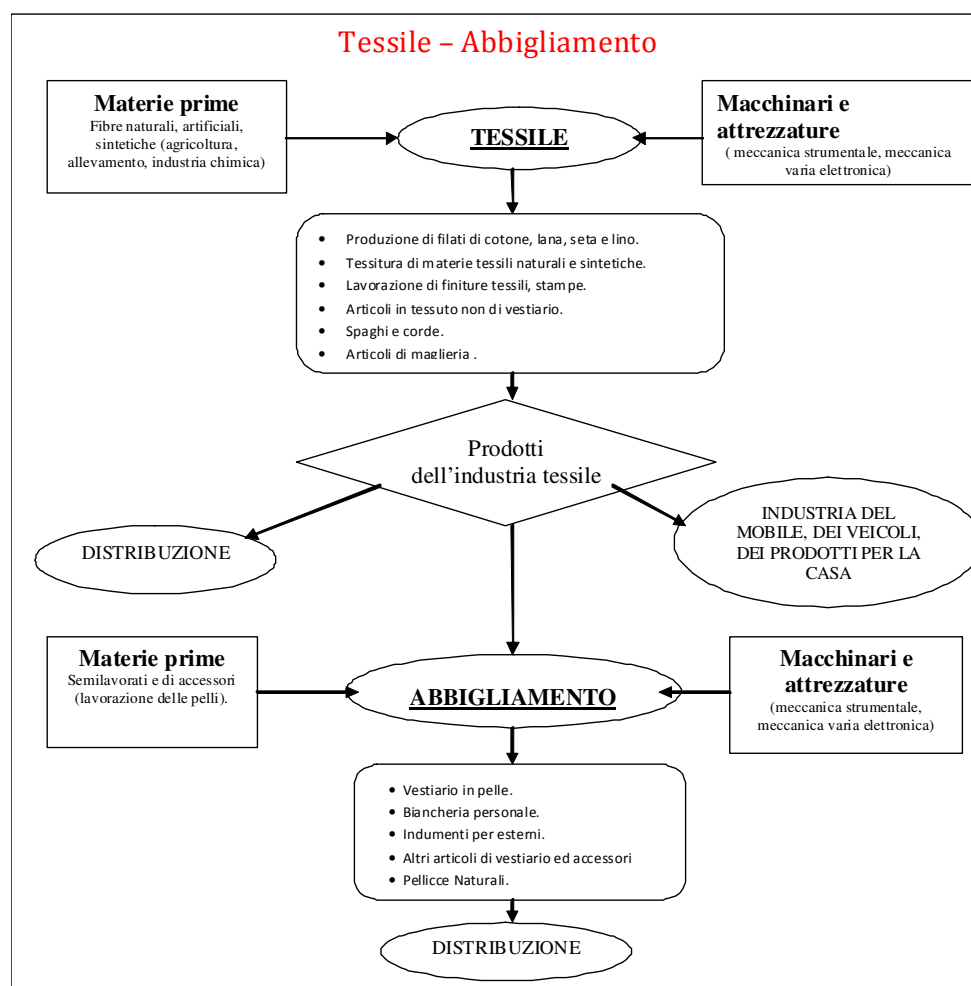


Figura 17: Filiera produttiva del tessile-abbigliamento

Per analizzare questo *networking* diventa importante considerare le forme di esternalizzazione e la loro dinamica geografica.

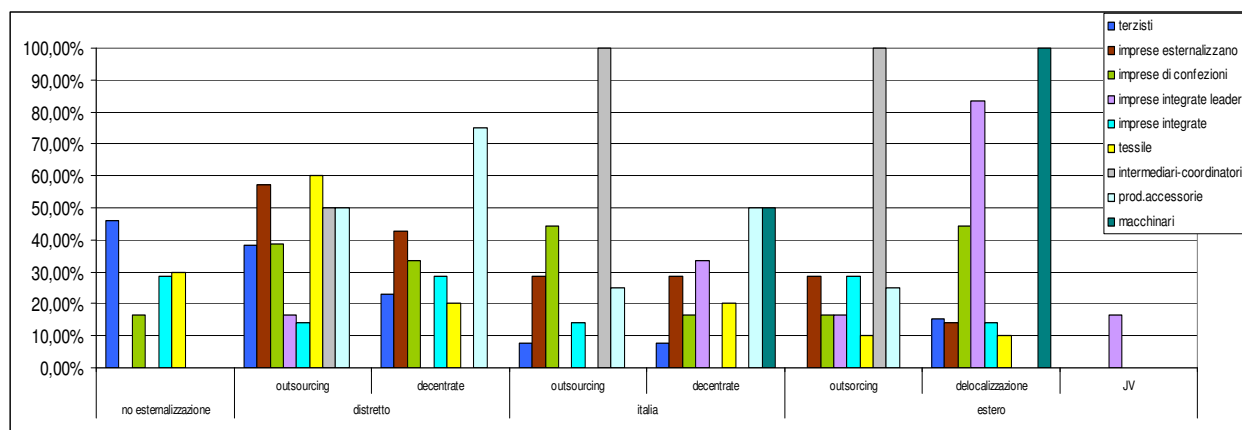


Figura 18: L'esternalizzazione della produzione per cluster

Dal grafico emerge una dinamica molto complessa. Quello che stupisce è la presenza di un'impresa terzista (T12) che delocalizza. Ma sia pure con intensità diffeente, tutti i cluster sono coinvolti in processi relazionali e scambi produttivi a livello sia distrettuale sia nazionale sia internazionale.

Nel passato il distretto si è basato molto sulla dipendenza dai gruppi Leader, in particolare T22 che trascinava economicamente tutta la realtà distrettuale creando rapporti di lavoro e fornitura con tutte le PMI presenti, che diventavano così suoi fornitori o conto terzisti. Tuttavia nel tempo questa struttura di *leadership* è andata modificandosi; si è verificata una frammentazione del settore che ha portato alla creazione di tutta una serie di Aree Strategiche d'Affari. In questo nuovo contesto sono cambiati anche i rapporti e le relazioni intercorrenti tra le imprese del distretto. Prima i rapporti erano intensi, si poteva parlare di distretto nel vero senso della parola, quindi un'impresa per poter realizzare i propri prodotti aveva la possibilità di rivolgersi ad altri attori della filiera (ad esempio T20 ha dichiarato che per la produzione di coperte, poteva facilmente contare sulla presenza delle aziende di distretto per procurarsi il filato e per realizzare la tinteggiatura, quindi poteva contare su aziende ad essa complementari per poter svolgere la sua attività); oggi questo rapporto a catena è meno significativo, anzi si è notevolmente affievolito, molti prodotti vengono dall'estero, di conseguenza il rapporto con le aziende locali è inferiore rispetto all'intensità degli anni passati.

Dalle interviste emerge che, per quanto riguarda il cluster del confezionamento, ad oggi non vi è più un solo gruppo *leader* che trascina l'intero distretto ma si sono formati dei rapporti stabili tra imprese a monte e imprese a valle che in molti casi risultano essere esclusivi e di

reciproco vantaggio. Sono le imprese di confezionamento a trascinare la domanda in quanto a diretto contatto con il cliente, ed i loro fornitori legandosi ad esse legano la loro sopravvivenza all'andamento delle prime. Questa relazione nasce dal fatto che le imprese di confezionamento necessitano di fornitori ad hoc che si leghino a loro nella creazione di nuovi prodotti di innovazione, e quindi siano fortemente flessibili ai loro cambiamenti e alle loro esigenze. L'andamento è quindi quello di creare un rapporto di forte fidelizzazione con i fornitori in linea con esigenze di alta qualità e forte flessibilità richieste dal mercato. Data anche la generale piccola dimensione dei fornitori, questi ultimi non possono permettersi di seguire più imprese così specificatamente e si devono quindi affidare con i dovuti rischi ad una singola impresa.

In riferimento invece alle imprese conto terzi, il ragionamento rimane uguale ma va visto dal lato opposto: ognuna di esse si affida quasi esclusivamente ad un unico cliente che solitamente è un *leader* a livello internazionale (Ralph Lauren, MaxMara) che generalmente usufruisce di tutta la loro capacità produttiva in quanto si tratta comunque di piccoli laboratori tessili. Da segnalare tuttavia che per loro la dimensione distrettuale sembra venir meno, in quanto come detto cercano di legarsi a grandi clienti anche internazionali e non solo all'interno del distretto. Al contrario le imprese di confezionamento per diverse ragioni, di qualità, di continuità di rapporto, di vicinanza geografica, sono rimaste legate, ove possibile, a fornitori del distretto.

Un *cluster* molto particolare è quello degli intermediari coordinatori che esternalizza l'intero processo manifatturiero mantenendo al proprio interno solo design, campionatura e marketing distribuzione. E lo fa rivolgendosi non solo al distretto ma anche al territorio nazionale ed internazionale. Quello che colpisce è che si tratta di piccole imprese.

4.2 *Analisi dei dati economico-finanziari*

L'accesso alla banca dati AIDA ha permesso di entrare in contatto con i dati numerici delle imprese del territorio, in particolare con i dati di bilancio per gli anni 2007, 2008 e 2009. Ciò ha consentito di calcolare e analizzare gli indici più significativi, cioè ROI, ROE, ROS, Rapporto di indebitamento, Indice di copertura delle immobilizzazioni.

Il ROI (*Return On Investment*) esprime la redditività del capitale investito, pari al rapporto tra reddito operativo e capitale investito netto operativo (dove per reddito operativo si intende il risultato economico della sola gestione caratteristica, mentre per capitale investito netto

operativo si intende il totale degli impieghi caratteristici al netto degli ammortamenti e degli accantonamenti). Il ROI indica la redditività della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti finanziarie utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda. Per poter giudicare questo indice bisogna confrontarlo con il costo medio del denaro: se il ROI è inferiore al tasso medio di interesse sui prestiti, la remunerazione del capitale di terzi farebbe diminuire il ROE, si avrebbe cioè una leva finanziaria negativa: farsi prestare capitali porterebbe a peggiorare i conti dell'azienda. Viceversa, se il ROI dell'azienda è maggiore del costo del denaro preso a prestito, farsi prestare denaro e usarlo nell'attività produttiva porterebbe ad aumentare i profitti e migliorare i conti.

Il ROE (*Return on Equity*) indica la redditività del capitale proprio, pari al rapporto tra reddito netto ed *equity*; esprime in massima sintesi i risultati economici dell'azienda. È un indice percentuale per il quale il reddito netto prodotto viene rapportato al capitale netto o capitale proprio. Per poter dire se un dato valore di ROE è buono o cattivo bisogna metterlo a confronto con il rendimento di investimenti alternativi (BOT, CCT, depositi bancari, ecc.), cioè valutare il costo opportunità dell'investimento nell'azienda. La differenza fra gli investimenti alternativi e il valore del ROE viene definita premio al rischio.

Il ROS (*Return on Sales*) rappresenta il risultato operativo medio per unità di ricavo. Tale rapporto esprime la redditività aziendale in relazione alla capacità remunerativa del flusso dei ricavi. E' costituito dal rapporto tra l'utile operativo e il fatturato; più l'indice è elevato e cresce nel tempo, più la redditività è positiva e le prospettive favorevoli.

Il rapporto di indebitamento indica la proporzione fra il capitale proprio e quello di terzi delle risorse utilizzate per finanziare gli impieghi. E' calcolato rapportando il totale attivo al capitale netto. Se il rapporto di indebitamento assume valore pari a 1 significa che l'azienda non ha fatto ricorso a capitale di terzi (non ha debiti); se assume valori compresi fra 1 e 2 significa che il capitale proprio è maggiore del capitale di terzi; infine se assume valori superiori a 2 significa che il capitale di terzi è maggiore del capitale proprio.

L'indice di copertura delle immobilizzazioni è un indice di solidità patrimoniale e se assume un valore uguale o maggiore di 1 significa che il capitale proprio finanzia completamente gli investimenti immobilizzati; se assume un valore inferiore all'unità l'impresa ha fatto ricorso anche a fonti esterne. Questo ultimo caso non necessariamente riflette una situazione negativa, purché ciò sia avvenuto con indebitamento a medio - lungo termine.

Purtroppo i dati sono disponibili solo per le società di capitali per cui il campione è risultato ridimensionato rispetto a quello originario come segue:

| Cluster della gomma – plastica | n. imprese intervistate | % | n. imprese dati AIDA | % | % sul cluster |
|--------------------------------|-------------------------|-------|----------------------|------|---------------|
| Fasi iniziali | 5 | 12,2% | 3 | 12% | 60% |
| Terzisti | 10 | 24,4% | 3 | 12% | 30% |
| Integrate c/delocalizzazione | 7 | 17,1% | 6 | 24% | 85,7% |
| Integrate s/delocalizzazione | 15 | 36,6% | 11 | 44% | 73,3% |
| PTFE | 4 | 9,7% | 2 | 8% | 50% |
| Totale | 41 | 100% | 25 | 100% | 61% |

| Cluster del tessile-abbigliamento | n. imprese intervistate | % | n. imprese dati AIDA | % | % sul cluster |
|-----------------------------------|-------------------------|-------|----------------------|--------|---------------|
| Produzioni accessorie | 4 | 5,8% | 2 | 4,65% | 50% |
| Prod. macchinari | 2 | 2,9% | 1 | 2,3% | 50% |
| Integrate leader | 6 | 8,7% | 6 | 13,95% | 100% |
| Integrate | 6 | 8,7% | 6 | 13,95% | 100% |
| Imprese che esternalizzano | 8 | 11,6% | 7 | 16,3% | 87,5% |
| Intermediari-coordinatori | 2 | 2,9% | - | - | - |
| Prodotti intermedi (tessile) | 10 | 14,5% | 7 | 16,3% | 70% |
| Imprese di confezioni | 18 | 26,1% | 8 | 18,6% | 44,4% |
| Terzisti | 13 | 18,8% | 6 | 13,95% | 46,2% |
| Totale | 69 | 100% | 43 | 100% | 62,3% |

Gli indici sono stati analizzati sia a livello aggregato di distretto sia a livello di cluster sia a livello di singola impresa. E' stata analizzata la variabilità nel tempo considerando gli anni 2007, 2008 e 2009 e la dispersione tra i cluster all'interno dell'economia territoriale e tra le imprese all'interno dello specifico cluster di appartenenza. Queste sono state indagate ed approfondite attraverso l'analisi qualitativa dei casi.

Di seguito riporto i risultati di tale analisi ed i grafici rappresentativi. Nell'Appendice B sono riportati invece i valori singoli utilizzati, quelli medi per *cluster* e per distretto.

4.2.1 *Gomma-plastica*

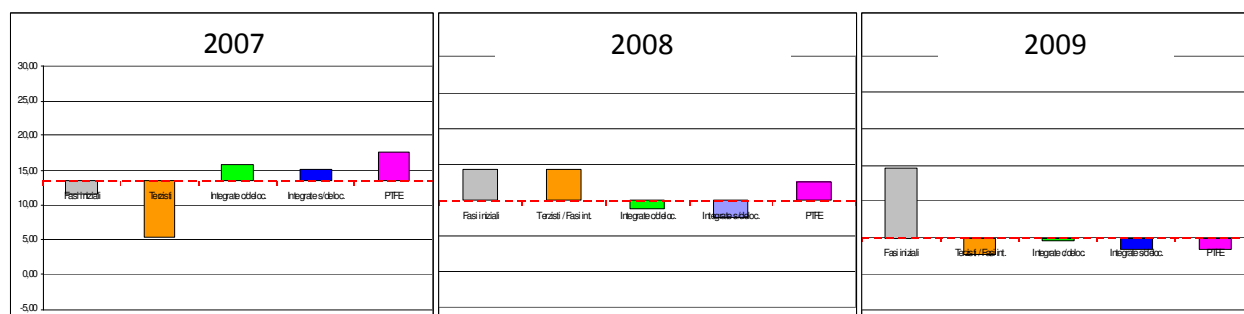
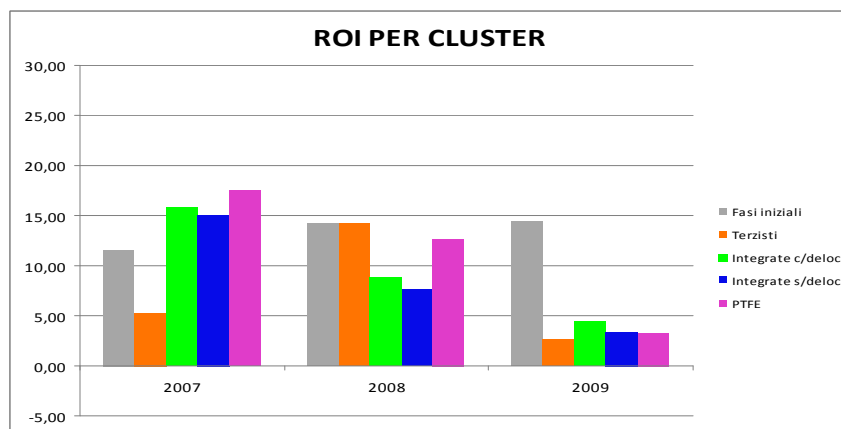
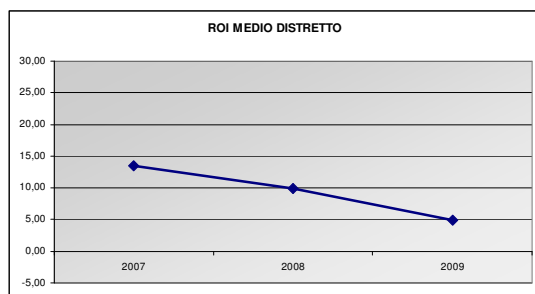


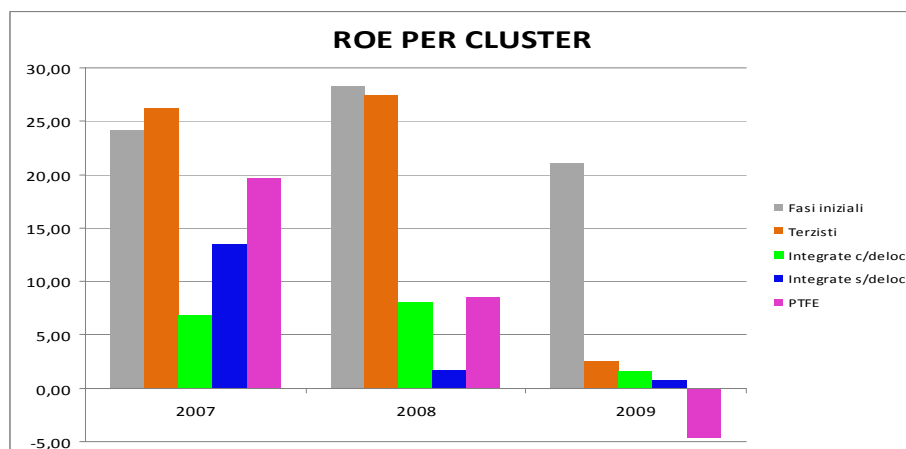
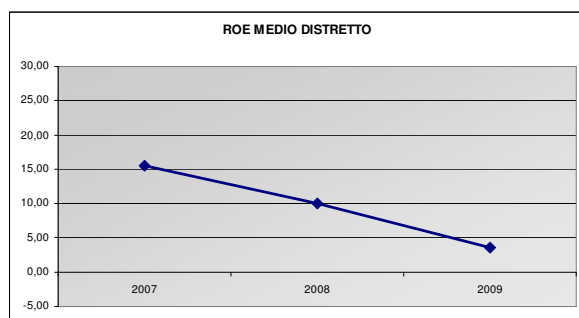
Figura 19: Dispersione del ROI per cluster

Per quanto riguarda l'andamento generale il ROI evidenzia un trend decrescente, con un passaggio dal 13,56% nel 2007 al 4,88% nel 2009.

Il cluster "fasi iniziali" presenta mediamente il più elevato livello del ROI per il periodo in esame (2007-2009), subendo inoltre in misura inferiore la crisi rispetto agli altri clusters. Infatti, presenta nel 2009 un ROI pari a 14,51% decisamente superiore rispetto alla redditività rispetto alle altre imprese del distretto. I terzisti hanno invece subito il maggiore impatto negativo derivante dalla crisi del 2008 con una riduzione percentuale del ROI di oltre 10 punti percentuali, seguiti dalle imprese del cluster PTFE con una riduzione di oltre 9 punti percentuali. Le imprese integrate (sia con delocalizzazione che senza delocalizzazione)

presentano una situazione simile con una redditività operativa che è iniziata a diminuire decisamente già nel 2008, con una ulteriore diminuzione nel 2009.

Osservando la variabilità si nota come il *cluster* “fasi iniziali” abbia ben resistito alla crisi, incrementando addirittura il ROI e passando da una percentuale inferiore alla media, ad un valore decisamente superiore (quasi 10 punti percentuali in più). Per quanto riguarda gli altri *clusters*, si evidenzia il forte andamento altalenante del raggruppamento “terzisti” che passa dal 5,29% nel 2007, al 14,21% nel 2008 e al 2,61% nel 2009; un andamento abbastanza omogeneo per le imprese integrate (sia con delocalizzazione che senza delocalizzazione) con calo intenso nel 2008 e per il *cluster* “PTFE” il calo più significativo si fa registrare nel 2009. Emerge dunque un calo generale dell’indice (ad eccezione delle imprese appartenenti al raggruppamento delle fasi iniziali), anche se il ROI mantiene in tutti i casi valori positivi.



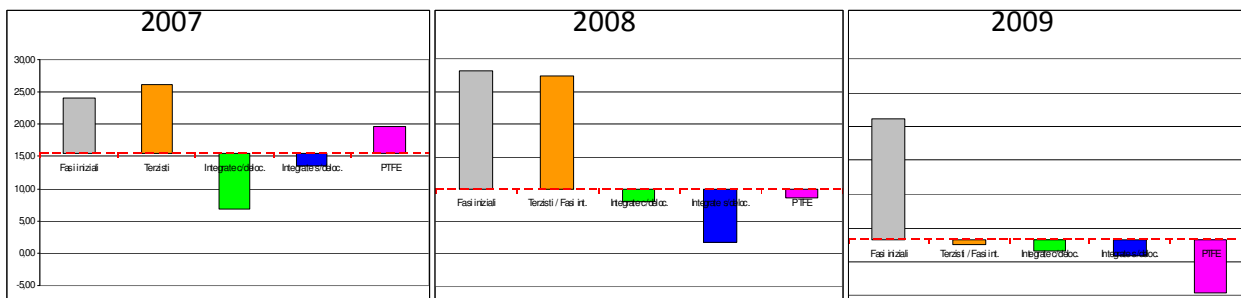
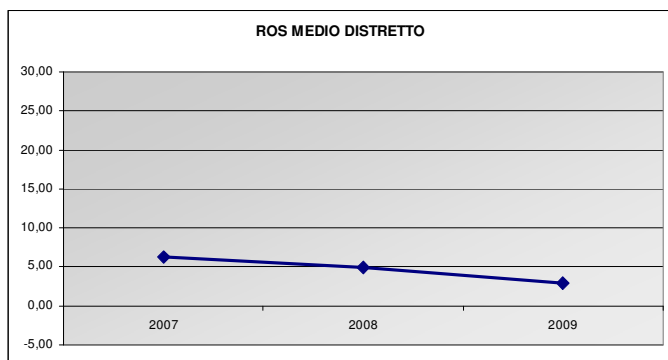


Figura 20: Dispersione del ROE per cluster

Anche in questo caso, come il ROI, il ROE presenta un andamento decrescente con il passaggio dal 15,49% nel 2007 al 3,22% nel 2009.

Osservando nel dettaglio per raggruppamento emerge che il *cluster* “fasi iniziali” presenta mediamente il più elevato livello del ROE per il periodo in esame (2007-2009), subendo inoltre in misura inferiore la crisi rispetto agli altri *clusters* e presentando livelli elevati per l’indice in esame. I raggruppamenti che risentono fortemente della crisi (passaggio dagli indici 2008 agli indici 2009) sono i terzisti con una diminuzione da 27,40% a 2,58% e il raggruppamento “PTFE” che presenta mediamente un ROE negativo (unico caso del distretto). Le imprese integrate senza delocalizzazione fanno registrare un netto decremento dell’indice nell’anno 2008 passando da un valore percentuale di 13,51 ad un valore di 1,77. Tale riduzione prosegue nel 2009 arrivando ad un valore di 0,80%. Le imprese integrate con delocalizzazione rilevano un forte decremento nell’anno 2009, avendo invece fatto registrare per il 2008 un lieve incremento.

Prendendo in esame la dispersione si nota che per l’anno 2007 valori superiori alla media generale sono fatti segnare dai *clusters* “fasi iniziali”, “terzisti”, “PTFE”; per l’anno 2009 dai raggruppamenti “fasi iniziali” e “terzisti”; mentre per l’anno 2009 solo dal cluster “fasi iniziali”. Questo spiega l’ottima situazione dal punto di vista economico per il raggruppamento “fasi iniziali” e il forte calo del ROE per i *clusters* “terzisti” e “PTFE”.



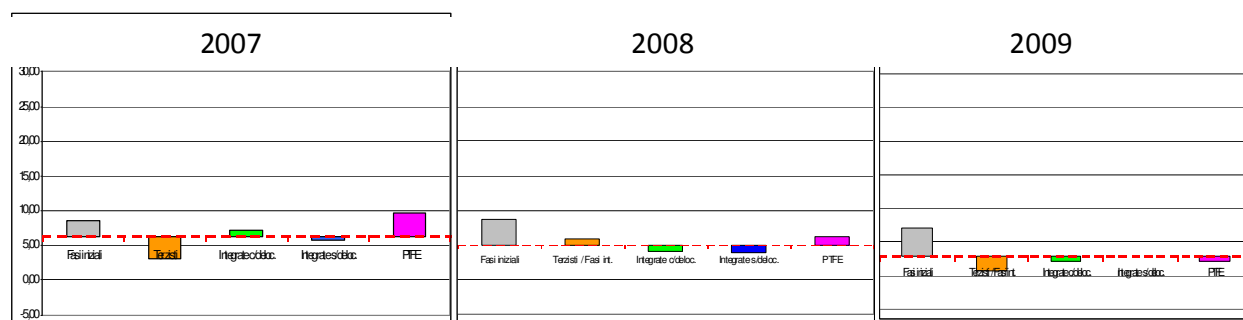
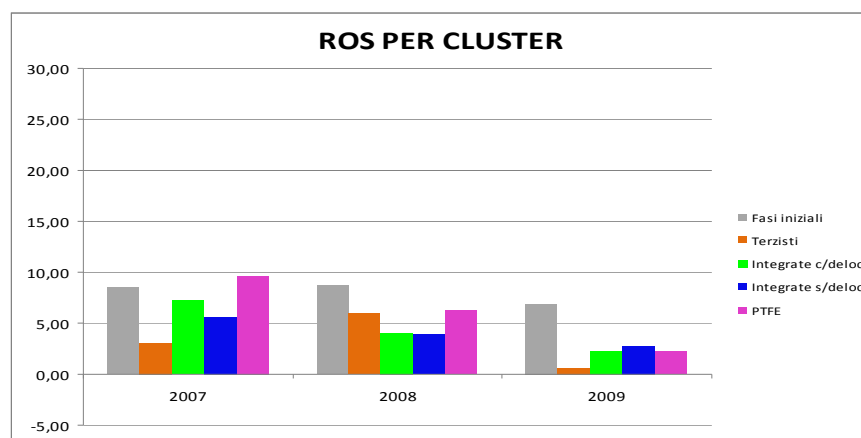


Figura 21: Dispersione del ROS per cluster

Il ROS generale fa segnare una diminuzione pressoché costante nel triennio esaminato con il passaggio dal 6,25% nel 2007, al 4,96% nel 2008 e al 2,86% nel 2009.

Come per i precedenti indici, anche in questo caso si evidenzia che il *cluster* che subisce meno l'influenza della crisi sia "fasi iniziali"; il cluster peggiore è quello dei "terzisti" mentre se si analizzano le imprese integrate con e senza delocalizzazione e PTFE nel 2009 si attestano attorno ad un valore del 2% mostrando una riduzione rispetto agli anni precedenti. Per i raggruppamenti "fasi iniziali" e "terzisti" il ROS aumenta dal 2007 al 2008 per poi diminuire nel 2009 (in misura decisamente inferiore per il *cluster* "fasi iniziali"). Per gli altri *clusters* la riduzione è presente in tutti i tre anni e il maggiore impatto negativo riguarda le aziende del PTFE con il passaggio dal 9,72% nel 2007 al 2,26% nel 2009. Rispetto ai due indici economici in precedenza analizzati (ROI, ROE), il ROS presenta una variabilità inferiore, con valori più simili per tutti i *cluster* e meno scostamento dalla media generale.

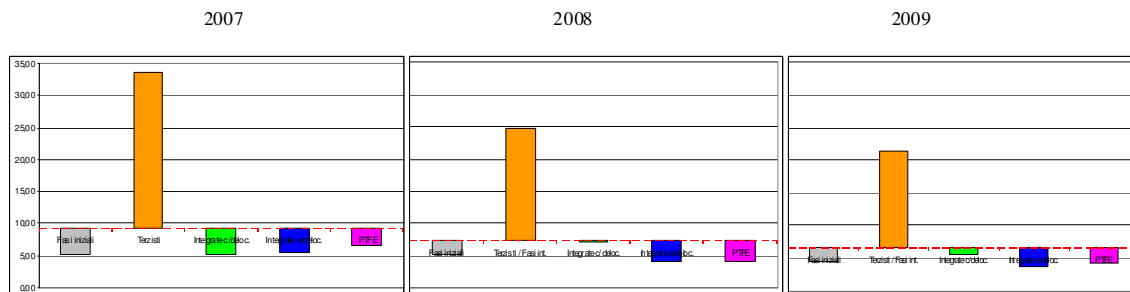
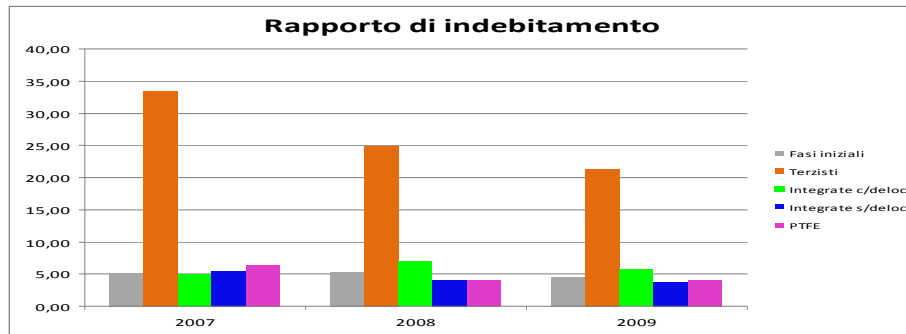
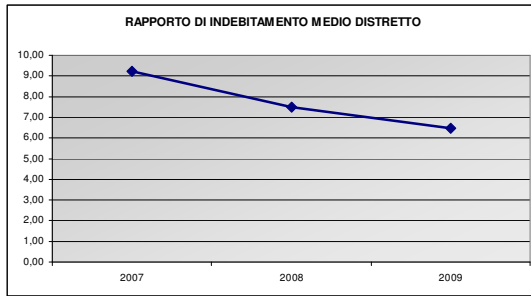


Figura 22: Dispersione del rapporto di indebitamento per cluster

A livello generale il rapporto di indebitamento è in calo, essendo passati dal 9,23% nel 2007 al 6,46% nel 2009.

I “terzisti” sono il raggruppamento di imprese con un rapporto di indebitamento maggiore rispetto agli altri *clusters* pur mettendo in mostra una riduzione nel corso del triennio con il passaggio da un valore percentuale di 33,5 ad un valore di 21,43. Tali valori sono influenzati in particolar modo da un’impresa (G27) che presenta valori decisamente elevati per tale indice. Gli altri raggruppamenti presentano valori abbastanza uniformi e in diminuzione, mantenendo comunque la prevalenza del capitale di terzi rispetto al capitale proprio.

Osservando la dispersione si nota con evidenza la presenza di valori abbastanza omogenei per tutti i raggruppamenti, ad eccezione del *cluster* “terzisti” che segnala valori decisamente superiori. Nonostante la presenza di un elevato indebitamento anche nell’anno 2009, il

rapporto di indebitamento per questo raggruppamento presenta, come già accennato, un trend decrescente con la riduzione nel triennio esaminato di oltre 10 punti percentuali.

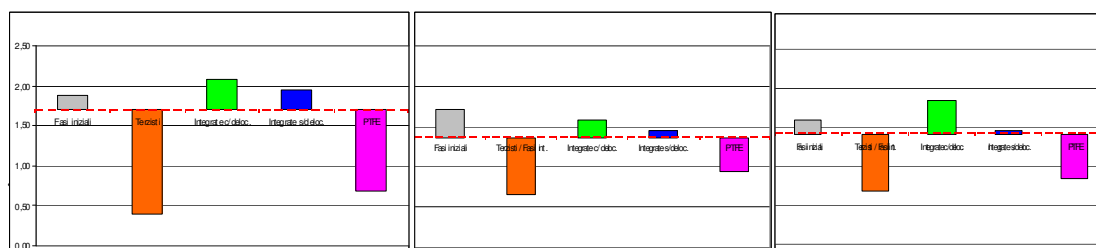
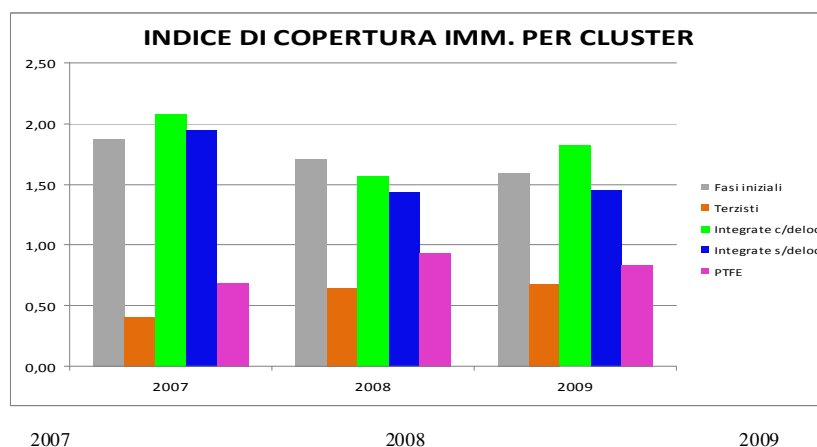
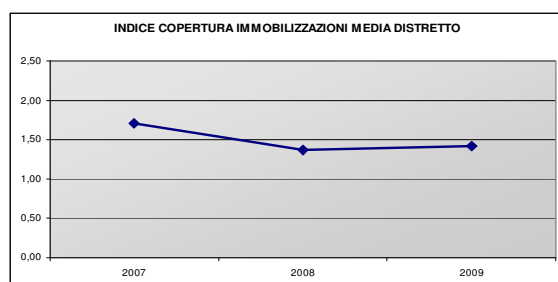


Figura 23: Dispersione dell'indice di copertura delle immobilizzazioni per cluster

I valori generali sono superiori all'unità nel triennio in esame, fanno registrare un calo nel 2008 e una leggera ripresa nel 2009 attestandosi ad un valore di 1,42.

Le situazioni migliori sono dei raggruppamenti “fasi iniziali”, “integrate c/delocalizzazione”, “integrate s/delocalizzazione”, mentre i *clusters* “terzisti” e “PTFE” presentano valori inferiori all'unità (in particolar modo i terzisti). Negli anni 2007 e 2009 i valori più elevati sono presenti nel cluster “integrate c/delocalizzazione”, mentre nell'anno 2008 il valore più elevato è fatto registrare dal raggruppamento “fasi iniziali”. Nel corso del triennio esaminato il valore più basso per l'indice di copertura delle immobilizzazioni è presente nei terzisti, in

particolare nell'anno 2007 con un valore pari a 0,41; in seguito tale indice per questo raggruppamento è aumentato fino a 0,68 nel 2009.

Anche analizzando la dispersione emerge tale circostanza con un indice di copertura delle immobilizzazioni inferiore a 1 (e alla media generale) per questi due *clusters*, mentre valori superiori alla media generale sono presenti negli altri *clusters* (“fasi iniziali”, “integrate c/delocalizzazione”, “integrate s/delocalizzazione”). Si evidenzia inoltre una convergenza dei valori per i *clusters*, con minori scostamenti dalla media generale rispetto all'anno 2007.

Si è potuto osservare all'interno dell'andamento di ciascun *cluster* una certa omogeneità che contribuisce a dare validità al lavoro svolto. Si possono tuttavia individuare aziende con andamenti anomali, che risulta interessante studiare singolarmente.

Per le fasi iniziali si osserva che l'impresa G5 ha un andamento decisamente migliore rispetto alla media del raggruppamento. Questa azienda si è specializzata nella produzione di mescole vendute a clienti che producono guarnizioni per l'edilizia, per l'industria automobilistica, per il settore elettrodomestico. Nel 2010 ha avuto un fatturato di circa 35 milioni. Ha relazioni con l'estero esclusivamente di *import-export*, in quanto acquista materie prime un po' in tutto il mondo (i più importanti fornitori hanno sede operativa in Italia, ma sono olandesi, tedeschi, russi, brasiliani, giapponesi, indonesiani, americani e messicani). I principali clienti sono circa il 94% italiani (metà sparsi nel distretto, metà nel resto del territorio) e il 6% tedeschi. L'azienda effettua innovazione continua sulla realizzazione delle mescole offerte al cliente: compie investimenti di notevole dimensione al fine di offrire al cliente materie prime, e cioè mescole, sempre più ricercate e adatte alla lavorazione che dovrà essere effettuata. Questo tipo di innovazione è spesso effettuata in collaborazione col proprio cliente, il quale fornisce all'impresa le caratteristiche ricercate nel materiale da acquistare e eventuali suggerimenti o linee guida sulla lavorazione. I motivi di questo posizionamento dell'azienda sono diversi e si possono individuare nelle seguenti peculiarità: ricerca e sviluppo effettuata con continuità sulle materie prime, che rendono il loro prodotto unico e molto richiesto; rapporti di *import-export* con l'estero; ricerca di massimizzazione della redditività, eliminando quindi costi evitabili (è stato fatto un impianto innovativo per risparmiare mano d'opera in una determinata fase produttiva).

Risulta interessante, sempre per il *cluster* fasi iniziali, l'analisi dell'impresa G29. Tale impresa è specializzata nella produzione di stampi di piccole e medie dimensioni per O-Rings, rondelle, cornici e per altri particolari a disegno progettati con CAD- CAM e realizzati con

centri di lavoro CNC, torni CNC ed erosione CNC. Il mercato dell'azienda, sia di approvvigionamento che di sbocco, è principalmente a livello locale.

Per quest'impresa è interessante osservare l'andamento anomalo. Tra l'anno 2007 e l'anno 2008 si registra una grossa crescita in termini degli indici di bilancio. Il 2009 è stato protagonista di una leggera perdita in termini economici che permette però di mantenere i valori più elevati rispetto al 2007. Questa decrescita risulta essere tuttavia minima se si considera l'andamento generale del settore. Le ragioni di tale comportamento risiedono nella gestione aziendale: nonostante la diminuzione della mole di lavoro, una migliore gestione delle risorse a disposizione ha limitato le possibili perdite. Le strategie adottate da questa azienda, legate soprattutto alla ricerca di una sempre maggior efficienza, possono essere considerate un esempio per affrontare le problematiche che il settore deve affrontare.

Per le terziste è interessante osservare i casi G38 e G16. La prima impresa, specializzata nello sviluppo e nella produzione di *O-Rings* e particolari di tenuta, ha mostrato un buon andamento fino al 2008, ma nel 2009, a seguito della crisi, ha avuto un crollo. Nonostante sia un fatto evidente che le imprese appartenenti a tale raggruppamento abbiano risentito maggiormente della crisi economica, un crollo del genere risulta decisamente sproporzionato e di notevoli dimensioni. Tale situazione può essere spiegata in parte dal crollo delle vendite corrispondente al 38% dall'anno 2008 all'anno 2009, nonostante un aumento del totale attivo (in seguito all'aumento delle immobilizzazioni) e il corrispondente aumento del patrimonio netto tramite le riserve.

L'azienda G16 invece fa registrare un buon andamento al contrario della media del *cluster*. Questa azienda è specializzata nella lavorazione meccanica delle materie plastiche, tramite tornitura e fresatura. Le piccole dimensioni dell'impresa non incentivano un processo di internazionalizzazione e ha quindi un mercato sia di approvvigionamento che di sbocco nazionale. Ricercando i motivi che possono essere alla base di questa stabilità si può senza dubbio individuare la strategia dell'impresa. Infatti il punto di forza di questa azienda è quello dell'innovazione: non solo si adegua alle richieste ricevute, ma propone nuove soluzioni in base alle necessità del cliente. Inoltre l'alta specializzazione permette loro di diversificarsi dai concorrenti, potendo rispondere alle richieste più svariate, anche a quelle più ricercate, in modo tale di assicurarsi una fetta di mercato stabile.

Per quanto riguarda le imprese integrate con delocalizzazione un caso interessante riguarda l'impresa G13. È un'impresa di medie dimensioni con fatturato del 2010 di circa 30 milioni. Ha come mercato di approvvigionamento esclusivamente quello italiano, mentre vende in tutto il mondo, anche se la fetta maggiore di fatturato proviene dal mercato tedesco (circa

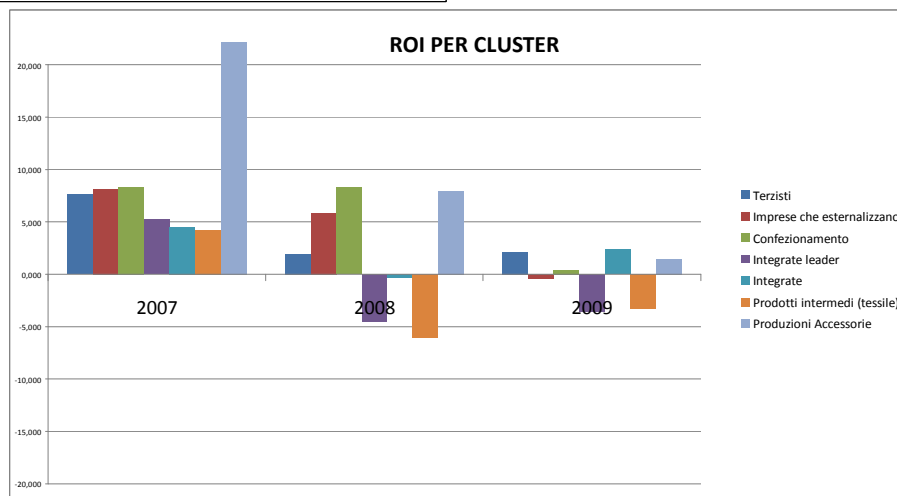
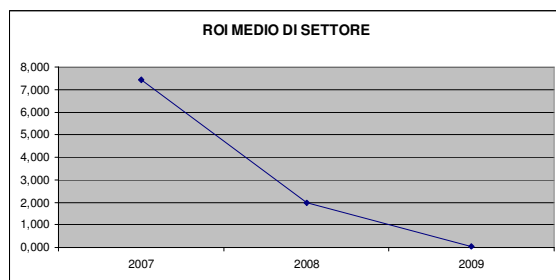
l'80%). Questa impresa, a differenza delle altre di settore, è riuscita a mantenere stabili i propri indici finanziari nel corso degli anni. I motivi di successo e di stabilità nella crisi possono essere ricercati nella struttura dell'impresa. Questa è un'impresa di medie dimensioni, con 150 dipendenti (100 operai, 40 impiegati e 10 dirigenti) nel 2009 e con fatturato, relativo allo stesso anno di circa 30 milioni. È una società per azioni con sede principale a Paratico (BS) e con altre due sedi di proprietà, una a Shenzhen, in Cina, e una a Bratislava, in Slovacchia. L'espansione in Cina è stata effettuata tramite Joint Venture, mentre in Slovacchia tramite IDE. Le sedi estere lavorano il prodotto in tutte le sue fasi, tranne che per la sede slovacca, nella quale il prodotto, per essere ultimato, viene rimandato presso lo stabilimento in Italia. Ciò che viene prodotto a Shenzhen tende a rimanere nel mercato asiatico, per aumentare la propria quota e per evitare gli ingenti costi necessari al ritorno del prodotto in Europa. Il successo dell'impresa può essere individuato in molteplici particolarità: il 90% delle vendite è indirizzato all'estero, di queste l'80% in Germania, il 20% nel resto del mondo; taglio dei costi come mezzo di superamento della crisi (alla fine del 2008 l'azienda contava 210 dipendenti, nel 2010 sono diventati 145, i tagli maggiori nel numero di operai); struttura finanziaria: vi è assenza di debiti e possiedono tutti i loro beni in proprietà che sono già ammortizzate; fedeltà dei clienti, i quali hanno mantenuto alti gli ordini.

Riguardo al settore delle imprese integrate senza delocalizzazione un caso particolare è quello dell'azienda G4. Quest'azienda di piccole dimensioni può contare su 40 dipendenti ed ha sede ad Adrara San Rocco. Realizza un prodotto altamente specifico ed il suo mercato è equamente diviso tra Italia ed estero. Per quest'azienda è da sottolineare il forte risentimento della crisi economica. Presenta infatti un evidente crollo nei suoi indici dal 2008 al 2009. Le ragioni che possono aver causato tale perdita potrebbero essere individuate nelle seguenti: perdita di un grosso cliente: era infatti esso a generare l'80% o più del fatturato dell'impresa, ma da un giorno all'altro ha cambiato fornitore; difficoltà nella creazione di strategie di *marketing* per il raggiungimento di nuovi mercati, dovuta all'assenza di una struttura idonea per supportare un'analisi del genere.

Riepilogando, il *cluster* che presenta la migliore situazione economico-finanziaria è quello delle "fasi iniziali", dove in particolar modo negli indici economici si evidenzia una redditività superiore e una maggiore capacità di assorbimento dell'impatto della crisi. Il raggruppamento dei terzisti ha invece la situazione più problematica, in quanto ha risentito più di tutti della crisi e presenta un elevato rapporto di indebitamento. Le imprese integrate c/delocalizzazione e le imprese integrate s/delocalizzazione hanno andamenti abbastanza

simili, ma si segnala un situazione economica leggermente migliore per le imprese che delocalizzano evidenziando quindi un vantaggio derivante dalla delocalizzazione. Il *cluster* “PTFE” ha risentito in maniera decisa della crisi con addirittura un ROE negativo nel 2009 (unico caso), ma la sua situazione si ritiene meno preoccupante rispetto ai terzisti in quanto dotati di maggiori risorse a disposizione. Il ROI rimane sempre positivo nel periodo esaminato, anche se è evidente il calo di tale indice e il peggioramento della redditività (ad eccezione del raggruppamento “fasi iniziali”). Il ROS presenta valori prossimi per tutti i *clusters* e si possono notare anche per questo indice le migliori performance per le imprese operanti nelle fasi iniziali. Con la crisi e la stretta bancaria l’indebitamento risulta essere in calo in particolare modo per le imprese più indebitate. La capitalizzazione nel distretto si ritiene buona, ad eccezione dei terzisti che emergono come sottocapitalizzati e con un elevato livello di indebitamento. In generale, si può osservare dall’analisi degli indici un andamento delle imprese del distretto uniforme con cambiamenti nella stessa direzione, anche se con intensità differente. Tale situazione prevede tuttavia andamenti particolari per il *cluster* “fasi iniziali” che fanno registrare in alcuni casi andamenti che si discostano nettamente dai valori delle altre imprese analizzate.

4.2.2 Tessile-abbigliamento



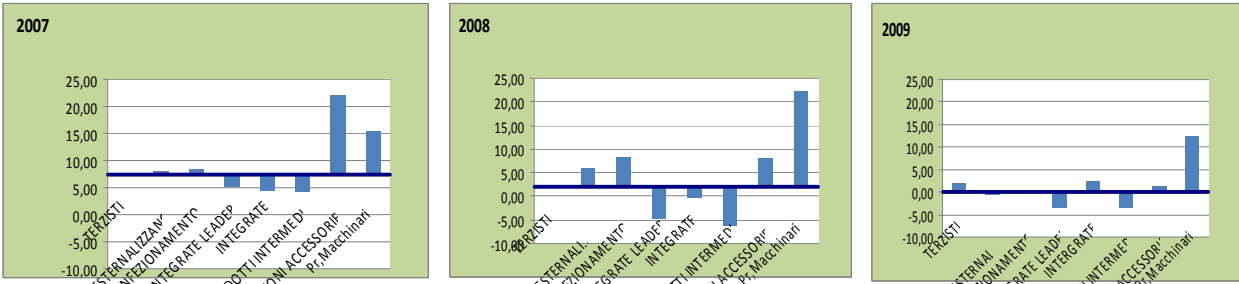
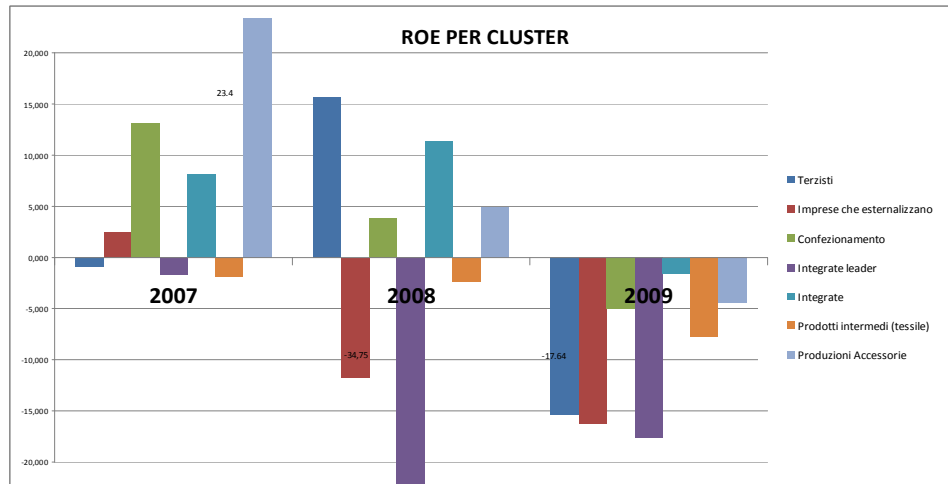
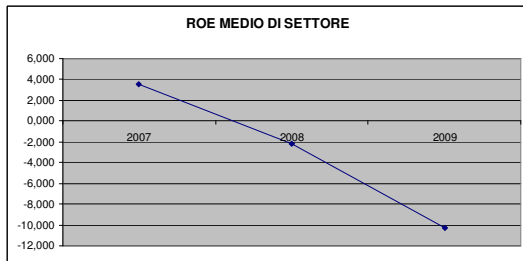


Figura 24: Dispersione ROI per cluster

Da questi grafici vediamo come, a partire dal 2007, il ROI medio di settore sia andato sempre diminuendo, partendo da un livello medio di circa 7-8% del 2007 fino a quasi lo 0% del 2009; questo calo è avvenuto in larga parte per via della crisi che ha colpito il settore e che non tutte le imprese non sono riuscite a contrastare. Le imprese che hanno subito più di tutto questo calo sono state quelle che effettuano produzioni accessorie con un ROI nel 2007 superiore al 20% che è sceso drasticamente fino a 1,46% nel 2009. Un cluster che invece ha mantenuto sempre un buon livello di ROI è quello dei produttori di macchinari che è sempre risultato essere superiore alla media di settore. Bisogna sottolineare l'andamento delle integrate leader che in questi 3 anni sono sempre rimaste sotto la media del settore e che inoltre solo nel 2007 hanno avuto una redditività degli investimenti positiva. Di contro sono invece le integrate a far registrare un'inversione di tendenza con un valore di ROI divenuto positivo nel 2009.



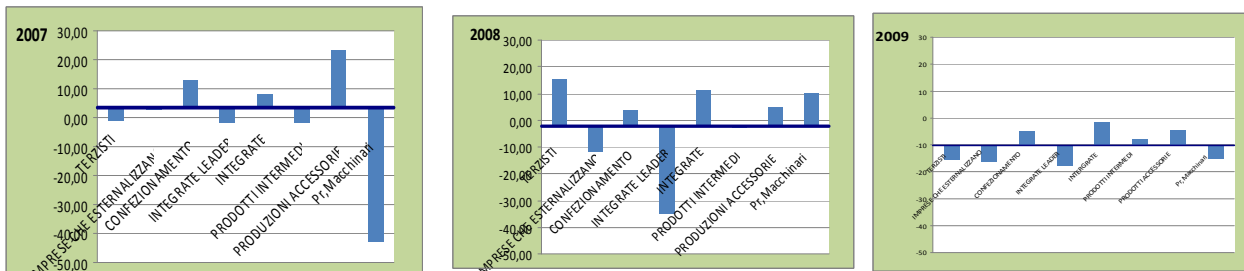
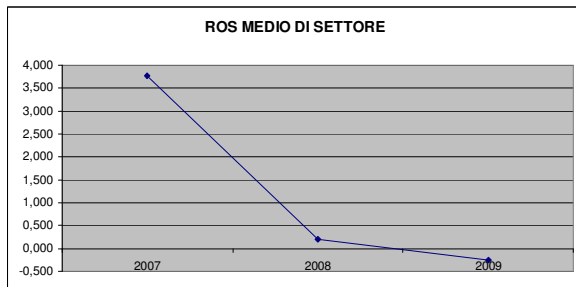


Figura 25: Dispersione ROE per cluster

A differenza del ROI, il ROE già nel 2007 mostra una forte disomogeneità nei rendimenti nei vari clusters, passando da valori ampiamente positivi (Produzioni Accessorie 23% e Confezionamento 13%) a valori addirittura negativi (Integrate leader -1,7% e Tessile -1,8%). Da notare come le Imprese Integrate, nonostante non raggiungano i livelli di ROE del Confezionamento, siano anch'esse decisamente positive (8%). Nel 2008 si evince come la forbice tra i vari clusters aumenti sempre più, con punte di massima delle Imprese Integrate a 11% (presentando addirittura un incremento del Roe dal 2007) e punti di minimo delle Integrate Leader a -34% e delle Imprese che Esternalizzano a -11%. In questo contesto da sottolineare è il forte tracollo delle Imprese Integrate Leader, che perdendo 33 punti percentuali rispetto al 2007. La situazione diventa drammatica nel 2009. Tutti i clusters presentano valori di Roe negativi, tra cui solo le integrate si avvicinano allo zero, mentre le situazioni più critiche le si notano ancora nelle Integrate Leader, oltre che alle Imprese che esternalizzano e ai Terzisti. Di difficile commento è l'andamento del ROE dei Terzisti che, partendo da una situazione leggermente negativa nel 2007, nel 2008 cresce inspiegabilmente fino al 16%, per poi cadere rovinosamente nel 2009 (-16%).



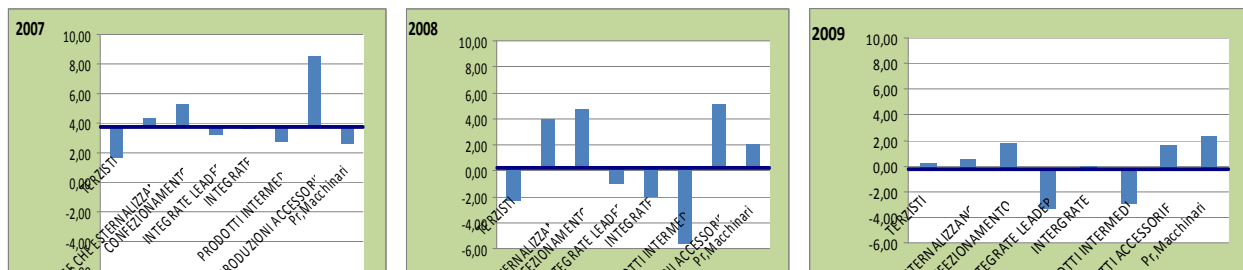
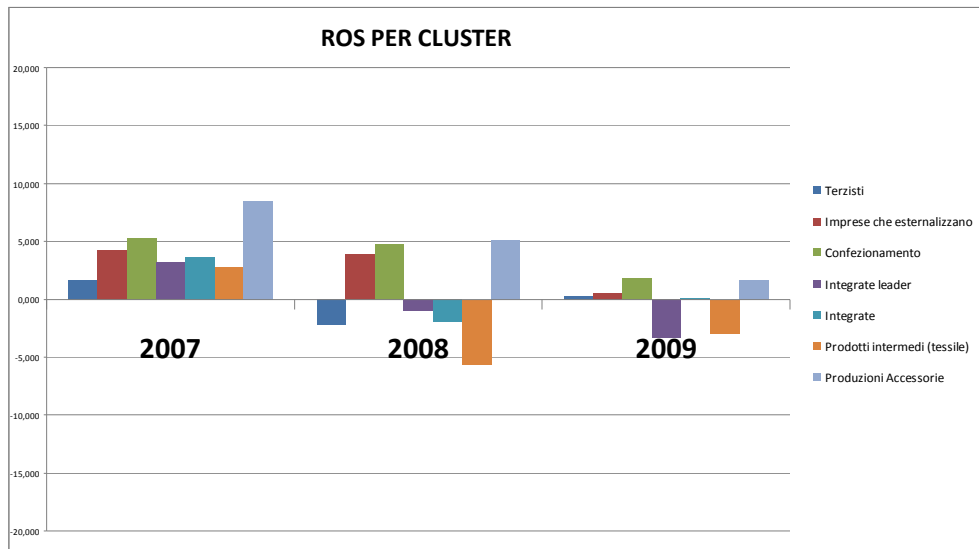


Figura 26: Dispersione ROS per cluster

In riferimento al ROS la situazione del 2007 risultava essere abbastanza omogenea, soffermandosi su valori piuttosto bassi, ma comunque positivi (con una media del settore pari a 3,8%). In questo contesto spiccano le Imprese di produzioni accessorie capaci di raggiungere un valore di 8,5%, doppio rispetto alla media settoriale. Nel 2008, come si è visto anche per gli altri indici, si è verificata una dispersione dei risultati, con la conferma delle Imprese che esternalizzano, di Confezionamento e di Produzioni accessorie sui livelli passati e il peggioramento degli *clusters*, con particolare attenzione alla caduta del Tessile, che ha raggiunto un picco negativo del 5,6%. Il 2009 presenta un appiattimento delle medie di clusters attorno al valore di zero; il risultato peggiore lo ottengono le Integrate Leader, uniche tra quelle con valori già negativi a peggiorare ulteriormente.

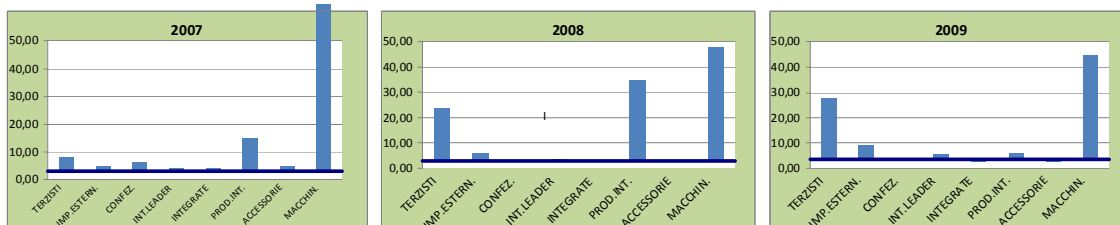
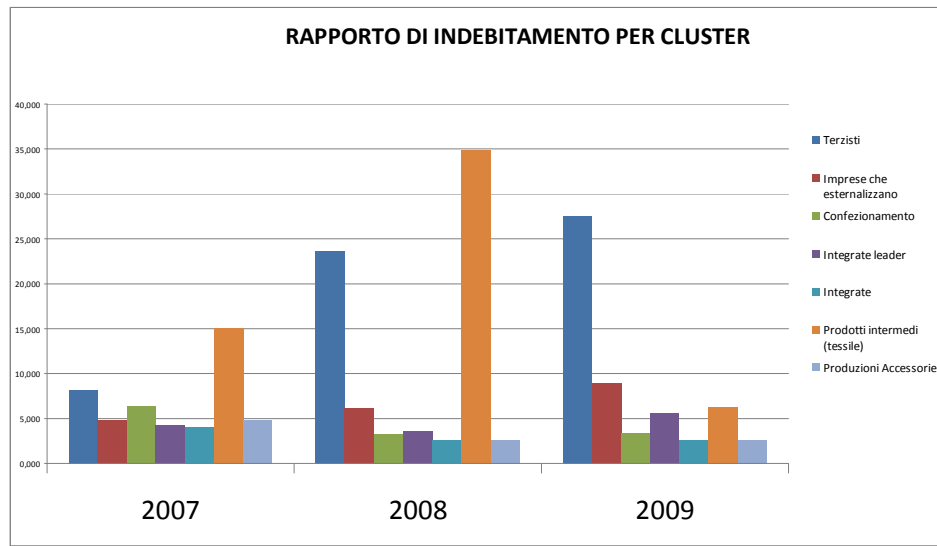
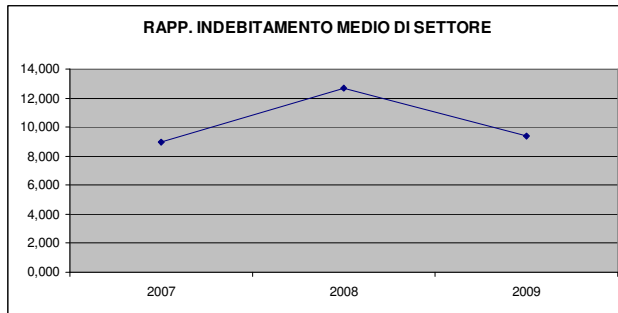


Figura 27: Dispersione del rapporto di indebitamento per cluster

Per quanto riguarda l'Indice di Indebitamento la situazione del 2007 vede un grado di ricorso al capitale di terzi simile per tutti i *clusters*, che si aggira intorno ad una percentuale del 5%; da questa media si discostano il tessile, che presenta un indice doppio rispetto alla media di settore, e i produttori di macchinari (categoria a parte) che addirittura hanno un indice che si avvicina all'80%. Da ricordare che l'analisi del 2007 è il risultato di un'operazione di adeguamento dei dati, visto che i terzisti presentavano un dato "anomalo" in riferimento all'azienda T12 che è stato eliminato per avere un quadro più realistico. Il 2008 vede un aumento dell'indice nel *cluster* del Tessile (che si raddoppia fino al 35%) e nel cluster dei Terzisti, che sorprendentemente si triplica in un solo anno: da 8% al 23%. In riferimento agli altri *clusters*, essi rimangono in linea con i dati dell'anno precedente: le Imprese che

esternalizzano aumentano di poco più di un punto percentuale, mentre tutti gli altri hanno un leggero ribasso. Nel 2009 i terzisti e le imprese che esternalizzano continuano ad aumentare il loro grado di indebitamento, arrivando rispettivamente al 27% e al 9%. La situazione, in riferimento agli altri *clusters*, rimane pressochè costante. Per quanto riguarda i produttori di Macchinari, l'avvento della crisi del 2008 ha portato ad una diminuzione dell'indice di indebitamento da 78% a 45% in due anni.

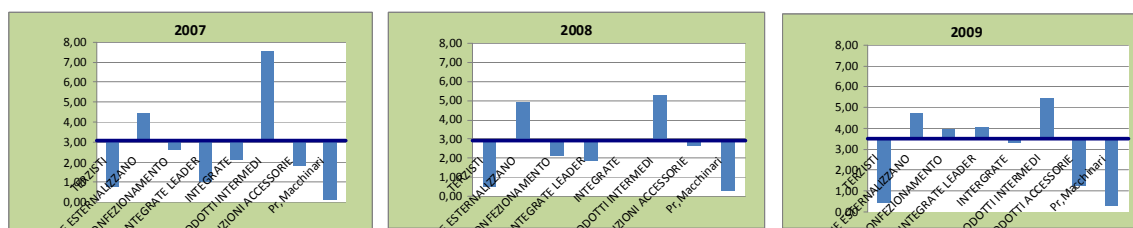
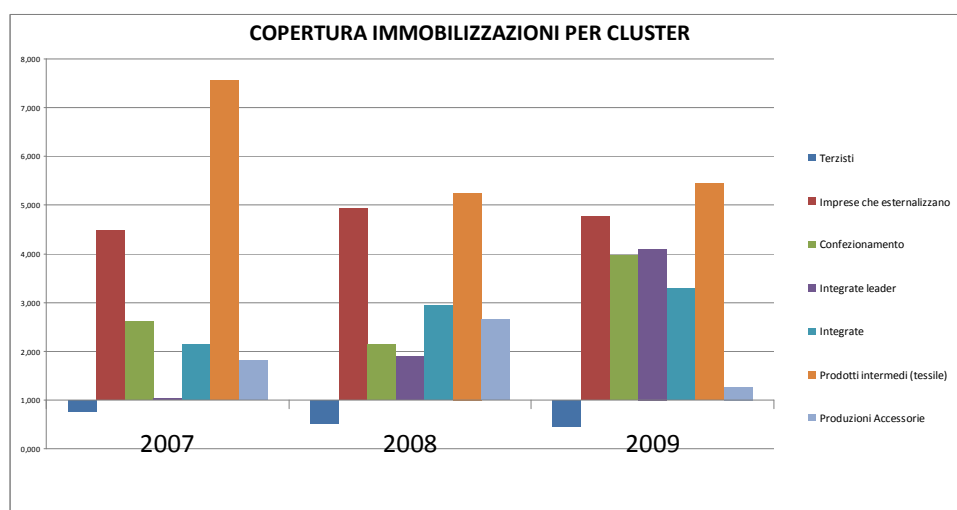
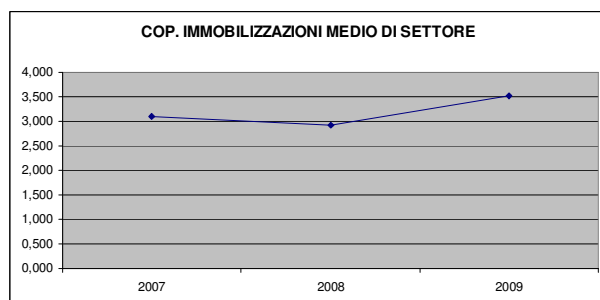


Figura 28: Dispersione dell'indice di copertura delle immobilizzazioni per cluster

Per quanto riguarda l'indice di copertura delle immobilizzazioni nei tre anni analizzati si nota che la media del settore è rimasta stabile attorno al 3-4%; questo indica che il settore tessile

presenta una struttura finanziaria senz'altro ottima in quanto ha un soddisfacente grado di capitalizzazione.

Tra tutte, le imprese che esternalizzano e le aziende del tessile, sono quelle che presentano un'autonomia finanziaria che è rimasta costantemente superiore alla media del settore, mentre, i terzisti e i produttori di macchinari hanno avuto nei tre anni in esame un grado di capitalizzazione sempre inferiore alla media e tendente allo 0.

Una valutazione di questo indice però risulta difficile a causa di distorsioni nei valori contabili utilizzati per la sua costruzione a seguito dello sfruttamento da parte di alcune imprese dalla possibilità di rivalutare alcune tipologie di immobilizzazioni ad una tassazione agevolata secondo il Decreto Legge 185/2008 imputandola a riserva patrimoniale.

Analizzando nello specifico il *cluster* delle imprese che esternalizzano si registra che le aziende che presentano i risultati migliori sono T43 e T3, mentre quelle con i risultati peggiori T41 e T42. Caso anomalo è rappresentato da T15 la quale nel 2008, anno di esplosione della crisi, ha conseguito un ROE alto ben superiore alla media, ma nel 2009 è tornata ai livelli del 2007. Anche il ROS ha visto una crescita nel 2008 per ricadere l'anno successivo.

Analizzando le narrative, si può notare che entrambe le imprese T43 e T3 effettuano ingenti investimenti in sviluppo delle innovazioni e in acquisto di materie prime e di sviluppo della produzione all'estero (ad esempio per T43 il 10 % della produzione è realizzato in Tunisia allo scopo di ridurre i costi). Importante per queste aziende è l'estensione del mercato di sbocco. T41 e T42 invece sono tra le imprese che hanno investito meno negli anni presi in considerazione nell'indagine. L'azienda T41, che peraltro si trova nella situazione di avere i dipendenti in cassa integrazione da 3 anni, ha sempre fatto prodotti di alta qualità (prodotti da boutique) senza però mai investire nel marchio. Con l'arrivo della crisi le persone hanno cominciato ad eliminare i beni superflui e tra questi si possono trovare i capi di alta qualità che oltretutto sono stati rimpiazzati da prodotti di più bassa qualità ma accompagnati da un marchio. Come tratto dall'intervista "i giovani di oggi non guardano la qualità del prodotto ma solo il marchio" ed è in situazioni come queste che la falsificazione crea maggiori danni. Non sono stati fatti nemmeno investimenti in formazione perché vista la sempre minor importanza del distretto spesso ci si trova nella situazione di formare un dipendente che subito dopo cambia lavoro. Anche T42 vista l'alta qualità dei suoi prodotti ha subito gli effetti negativi della falsificazione ed, inoltre, ha fatto pochi investimenti in tecnologia. Un comportamento diverso rispetto a queste due aziende è rilevabile nei casi di T6 e T3 che invece hanno fatto molti investimenti sul marchio. Questo ha fornito un valido supporto per

affrontare la crisi in modo più adeguato e ad ottenere risultati in media con quelli del *cluster* di appartenenza. Dalle interviste è anche emerso che il problema della falsificazione è un problema che colpisce in modo trasversale tutte le imprese, le quali lo riportano all'attenzione delle istituzioni che a loro dire fanno troppo poco per eliminarla. Al riguardo T3 evidenzia che mentre loro hanno investito in qualità e non hanno privilegiato il guadagno i concorrenti sleali cinesi hanno rubato loro una parte di mercato nonostante facciano prodotti di scarsa qualità.

Per quanto concerne le imprese integrate leader, possiamo notare come dall'anno 2007 al 2008, la media del settore è diminuita di 10 punti percentuali, da +5% a -5 %. Questo drastico calo è dovuto alla crisi che ha coinvolto il settore tessile a partire dal 2008. Le imprese che hanno reagito meglio alla crisi sono la T25 che è riuscita a mantenere un ROI nel 2008 e nel 2009 superiore alla media del cluster e in termini assoluti positivo, e T8 che, nonostante abbia visto calare la redditività del suo capitale dal 16% del 2007, al 9% del 2008 fino al -2% del 2009, è rimasta l'azienda che assieme a T25 ha avuto un ROI sempre superiore alla media del cluster delle imprese integrate leader. Anche per quanto riguarda il ROE queste due aziende risultano essere trainanti con valori positivi anche se in decremento soprattutto nel 2009. T25 in particolare, ha assunto una visione imprenditoriale basando la propria strategia sul taglio totale del ramo cotoniero a favore di quello sintetico vedendo in questo prospettive future. È stato importante inoltre avere effettuato dei tagli al personale prima dell'avvento della crisi economico-finanziaria: ciò ha permesso infatti di rendere l'azienda più flessibile nell'elaborare strategie basate sulla ricerca continua della soddisfazione del cliente (cosa che non sarebbe stata in grado di fare se i tagli al personale fossero stati fatti durante la crisi come mezzo per cercare di limitare i danni economici-finanziari).

La vera rivoluzione, tuttavia, è stata quella di aver applicato il velcro per la chiusura dei pannolini. Il velcro come materiale esisteva già, ma questa impresa l'ha proposto alle multinazionali come metodo per la chiusura dei pannolini al posto dell'adesivo. Importante sottolineare come questo progetto non derivi da una possibilità offerta dal mercato, ma dallo spirito imprenditoriale dei proprietari, che senza avere nessun ordine in mano, hanno portato avanti questa produzione attraverso l'acquisto di macchinari specifici. L'innovazione e la visione imprenditoriale si riassume quindi nell'aver utilizzato un materiale già esistente in un ambito differente rispetto al normale (l'apri e chiudi dei pannolini), aumentandone la funzionalità e la comodità e facendo divenire l'impresa leader in questo specifico ambito.

Di contro è da segnalare l'andamento della T22 che, nonostante sia uno dei principali leader del settore, ha visto un valore di ROI negativo e inferiore alla media del settore; riguardo

l'andamento altalenante della T37 è da evidenziare il drastico calo della redditività del 2008 seguita da una significativa ripresa per il 2009 con valori i ROI passati da un -17% ad un positivo +2%. Infine, discorso a parte merita la T29, la quale risulta essere l'impresa che più di tutte ha risentito della crisi con valori di ROI sempre negativi.

Il pessimo andamento fatto registrate dalla T22 è imputabile alla mancanza di una vera e propria visione imprenditoriale. L'azienda ha cercato infatti di far fronte alla crisi attraverso lo spostamento del proprio *core business* dalla produzione di fibre naturali a quella di fibre sintetiche, senza considerare il fatto che una crisi economico-finanziaria globale avrebbe colpito qualsiasi ambito di produzione, anche se con intensità differenti. Inoltre il taglio del personale è stato deciso come rimedio per tamponare "l'emorragia" interna all'impresa, che la stava portando ad ottenere risultati economici sempre più disastrosi, e non come frutto di una visione imprenditoriale lungimirante.

Per quanto invece riguarda le imprese integrate non si riscontra nessuna vera e propria iniziativa imprenditoriale; i buoni andamenti di alcune imprese rispetto ad altre, come nel caso dell'azienda T20, sono riconducibili in buona parte alle differenti strategie di differenziazione implementate e non ad una visione completa del mercato. Fin dall'inizio la produzione è caratterizzata da grande originalità e un costante aggiornamento dei processi produttivi, tutto ciò sulla base di una solida esperienza. Questo consente all'impresa di soddisfare qualsiasi esigenza della clientela, nel settore dei trapuntati e della biancheria per la casa in genere. Inoltre l'azienda si autofinanzia, si basa su risorse proprie. Da qualche anno l'impresa ha contatti con interlocutori fuori dal distretto, con aziende straniere, in particolare africane e dell'est Europa. Gradualmente le relazioni con queste imprese che si trovano fuori dal distretto si sono intensificate, le ragioni sono da ricondursi, afferma l'intervistato, alle nuove regole di mercato e ai processi di delocalizzazione che hanno condotto molte imprese ad abbandonare il distretto (questione di necessità) e investire in Paesi dove il costo della manodopera è sicuramente minore.

Discorso a se merita invece l'azienda T40, impresa che sembra meglio di tutte aver affrontato la crisi, passando da un valore di ROI di -18% nel 2007, ad un +5% nel 2009. Mentre per quanto concerne il ROE registra valori fortemente altalenanti dal -2% del 2007, al +58% del 2008, al -18% del 2009. Di contro il ROS è passato dal -23% del 2008 al +5% del 2009. Quest'azienda è fortemente caratterizzata dall'apertura all'internazionalizzazione. Infatti, già dagli inizi degli anni '80, aveva dei contatti in Europa in termini di grande distribuzione. Per cui "a spot" riceveva dei grandi ordini e delle grosse commesse per la grande distribuzione tedesca, belga e francese, con soddisfazione dei clienti, perché era una delle poche aziende

organizzate con la logica per servire la grande distribuzione. Ma queste non erano attività sistematiche, se non la presenza annuale dell'azienda a una delle più importanti fiere in Germania, dove confluivano tutti i compratori della grande distribuzione da cui raccoglieva le richieste di campionatura che poi portavano alla conclusione di vari contratti di produzione. L'azienda, è riuscita poi agli inizi degli anni '90, a darsi una struttura più internazionale in maniera molto più sistematica. In particolare, il lanificio ha dedicato la sua maggior produzione all'ambito del "dormire" (lenzuola, completi letto, ecc. molto più che prodotti per il bagno e per la cucina,..) perché con la lana e con l'acrilico è facile produrre plaid, complementi d'arredo. Ma l'Europa ha una particolarità: ogni nazione per tradizione ha un "dormire" diverso, ha dei letti diversi, con delle misure diverse, e delle abitudini diverse (in Italia si dorme tanto con la coperta, ma nei paesi nordici si dormiva esclusivamente con il piumino). Queste peculiarità hanno fatto sì che per il cotonificio era alquanto difficile esportare, mentre per il lanificio i plaid sono complementi d'arredo che vanno bene dappertutto, la coperta è facilmente adattabile come misure (ad es. in Francia, dove si usa molto la coperta, le misure son leggermente diverse ma sono adattabili senza grossi stravolgimenti produttivi, e lo stesso per la Spagna; la Germania invece era molto più centrata sul copri piumino). Nello stesso periodo, T40 ha iniziato anche a fare investimenti per lo sviluppo del marchio sui mercati esteri, non solo facendo più fiere in Germania, in Spagna e in Francia, ma anche in Giappone, Russia, ecc. Quindi vi è una capillarità e presenza molto più forte e diffusa sui mercati internazionali, con un investimento notevole, che però ha permesso di avviare dei contatti con clienti totalmente nuovi in Paesi totalmente nuovi, da cui ne conseguì un processo di apprendimento sui vari mercati. Grazie a ciò, all'interno dell'azienda si è cercato di sviluppare delle linee di prodotto che fossero sempre più trasversali sul "gusto" internazionale, rispetto al solo "gusto" italiano, quindi non solo delle linee per il mercato domestico, ma anche alcune prettamente per i mercati internazionali: quindi l'impresa ha preferito optare per esportazioni dirette. Nel 1995, ha aperto la propria filiale commerciale negli Stati Uniti, mantenendo la produzione in Italia per poter godere del "Made in Italy" riconosciuto in maniera rilevante negli USA.

Per quanto concerne, invece, il *cluster* dei prodotti intermedi/tessile rileva l'andamento negativo dell'azienda T30. L'impresa, di piccole dimensioni, si occupa della lavorazione di tessuti di arredamento nella fascia alta, più a livello mondiale che italiano (70% estero-30% Italia). Obiettivo principale è quello di coltivare un tipo di design moderno tale da rendere le proprie collezioni facilmente identificabili. La maggior parte delle materie prime arriva dall'estero e lo stesso mercato di sbocco ha un potenziale a livello mondiale, vi è da

sottolineare che l'azienda ha clienti illustri in tutto il mondo. Quindi orienta la sua strategia verso l'innovazione continua e la ricerca del design con conseguenti investimenti in marketing e ricerca e sviluppo, tutto ciò è destinato principalmente ad un mercato internazionale, quindi appare chiaro la mancanza di relazione tra l'azienda e il distretto.

Tutte queste informazioni portano a pensare che si tratti di un'azienda flessibile e continuamente aggiornata, con contatti e interlocutori provenienti da tutto il mondo, ma ciononostante risulta essere la peggiore del suo raggruppamento. Le motivazioni possono ricondursi al fatto che T30, con una lunga storia alle spalle, negli ultimi anni sta affrontando cambiamenti a livello dirigenziale: il nuovo imprenditore afferma che si sta procedendo ad un cambio generazionale che porta inevitabilmente a delle perdite, anche se si cerca comunque di renderlo il meno deleterio possibile. Inoltre, già in passato l'impresa ha avuto problemi economici che hanno comportato dei tagli agli investimenti in ricerca, fondamentali per questo tipo di impresa, il tutto allo scopo di continuare a preservare il cliente. Una seconda spiegazione ai problemi dell'impresa è da ricercarsi proprio nella clientela, infatti nonostante rapporti commerciali con persone illustri e facoltose, l'imprenditore spiega che a maggior ragione anche in questa fascia, se il cliente non ha necessità particolari, non compra. Anche il target medio sta cambiando, i prodotti di fascia alta non vengono più acquistati come in passato, quindi si parla di una crisi che ha colpito direttamente il consumatore e indirettamente l'impresa.

Riepilogando, va evidenziato il fatto che le imprese con una struttura produttiva da mantenere sono crollate con l'avvento della crisi, e hanno conseguentemente presentato un andamento economico negativo ed irregolare. I clusters delle Integrate Leader e del Tessile sono crollati per quanto concerne il ROI, uniche imprese fortemente in negativo nel 2008 e nel 2009 (eccezion fatta per le imprese che esternalizzano, che nel terzo anno sono leggermente sotto lo zero). A conferma di ciò si può evidenziare come questi due clusters siano gli unici a presentare dati negativi in tutti gli indici analizzati. Per contro si può evidenziare come le imprese che invece non abbiano una struttura produttiva da mantenere, e che quindi sono in grado di concentrarsi in una precisa area produttiva e con minori costi fissi da sopportare, sono quelle con un andamento migliore tra tutte. I clusters dei Terzisti e del Confezionamento presentano dati pressoché costanti nei tre anni e sembra che siano riusciti a sopportare meglio la situazione di crisi rispetto a tutti gli altri.

Un aspetto da considerare nell'analisi economica del settore sono le relazioni intercorrenti tra i vari *clusters*, che non sono autonomi ma che il loro risultato economico dipende anche

dall'evoluzione di tali relazioni. In quest'ottica si vuole sottolineare la forte dipendenza tra il *cluster* dei Terzisti e quello delle Imprese che esternalizzano. Le imprese di questi due *clusters* si sostengono le une con le altre, dato che l'esistenza di una non può prescindere dall'esistenza delle altre. Teoricamente la realtà dei fatti dovrebbe rispettare questa condizione, presentando andamenti economici simili e allineati tra loro almeno nei trend; tuttavia l'analisi dei dati a disposizione mostra come, a partire dal 2008, ciò non accada e in alcuni casi si verificano addirittura andamenti totalmente opposti. Questo fatto può essere dovuto soprattutto a due motivi: le diverse tempistiche della crisi, che hanno avuto un forte impatto sui bilanci delle imprese che esternalizzano già nel 2008, mentre hanno avuto ripercussioni sui bilanci dei terzisti solo a partire dal 2009; la volontà dei terzisti di cambiare le proprie attività, passando dal semplice svolgimento delle commesse al sempre maggiore ampliamento delle proprie attività di core business, fino a diventare in alcuni casi imprese integrate. Questo ha avuto un forte impatto sull'indice di indebitamento, che ha visto aumentare la richiesta di capitale di terzi per queste imprese, per affrontare il cambiamento in atto.

Come si è appena visto, le diverse tempistiche con cui si è manifestata la crisi all'interno dei diversi *clusters* è il principale fattore che spiega come in tutti gli indici nel 2008 si verifichi una dispersione dei risultati; da ciò si può concludere che il 2008 deve essere considerato un anno di transizione tra una situazione del tessile difficile ma comunque non drammatica, ad un'altra situazione di crisi generale. In quest'anno si sono salvate le imprese che mostravano una situazione migliore già negli anni precedenti, in quanto finanziariamente più solide e più preparate ad affrontare i primi effetti della crisi; al contrario, le imprese che già prima del 2008 presentavano una situazione difficile, non hanno potuto evitare il peggioramento della loro condizione economica. Nel 2009, invece, vi è stato un appiattimento della situazione, dove anche chi andava meglio ha subito gravi danni economici e finanziari.

4.3 *L'internazionalizzazione*

Negli ultimi anni si è assistito sempre più ad un'apertura internazionale delle economie territoriali. Questa è avvenuta secondo modalità ed intensità differenti per ciascun settore e all'interno di esso per ciascun cluster.

4.3.1 *Gomma-plastica*

Negli anni si è assistito sempre più a un allargamento del mercato delle aziende presenti nel settore. Se fino a vent'anni la maggior parte delle aziende del distretto aveva come mercato principale quello territoriale o nazionale, oggi ci si trova dinanzi a una situazione opposta. Oggi infatti l'85% delle imprese ha contatti con l'estero. Le relazioni con l'estero sono sia finalizzate all'approvvigionamento di materie utili alla produzione, sia alla vendita di prodotti realizzati dalle aziende.

Analizzando indipendentemente ciascun raggruppamento, si possono osservare similitudini nelle imprese delle fasi iniziali e dei terzisti: per questi *clusters* il mercato di approvvigionamento principale resta quello territoriale. Ciò che è necessario per la loro produzione viene infatti ricercato principalmente nelle aziende appartenenti allo stesso distretto o comunque dislocate nel territorio italiano. Solo il 40% ricerca materie fuori dal territorio che vengono acquistate in quantità decisamente inferiore rispetto a quanto viene fornito dai produttori in Italia. Gli approvvigionamenti esteri sono principalmente europei ed effettuati per assicurarsi materiali di difficile reperibilità e a prezzi ridotti. Solitamente questi acquisti vengono effettuati in *stock* di grandi dimensioni e successivamente suddivisi tra più piccole imprese del distretto, per poter avere vantaggi di prezzo e minori costi di trasporto. Anche il mercato di sbocco principale di queste imprese resta quello distrettuale e in alcuni casi italiano; le imprese si pongono infatti come fornitori o terzisti di imprese di dimensioni maggiori dislocate nel territorio. Non mancano però rapporti di *export* con aziende europee: circa la metà delle aziende campione possiede clienti europei, quasi sempre tedeschi. La notorietà del distretto attira numerosi clienti non solo italiani, in quanto il distretto viene visto come sinonimo di qualità ed efficienza. Solo un'azienda, G36, appartenente al *cluster* delle fasi iniziali, ha allargato il proprio mercato fino in Asia ed America.

Per quanto riguarda le imprese integrate con delocalizzazione si ha un'inversione di tendenza: i mercati di riferimento non sono più quelli distrettuali o italiani, ma diventano quelli internazionali. Questa categoria di imprese si caratterizza per il possesso di sedi di proprietà in diversi Paesi sparsi per il mondo: Germania, Spagna, Slovacchia, Svizzera, Brasile, Messico, Cina, Romania, Inghilterra.

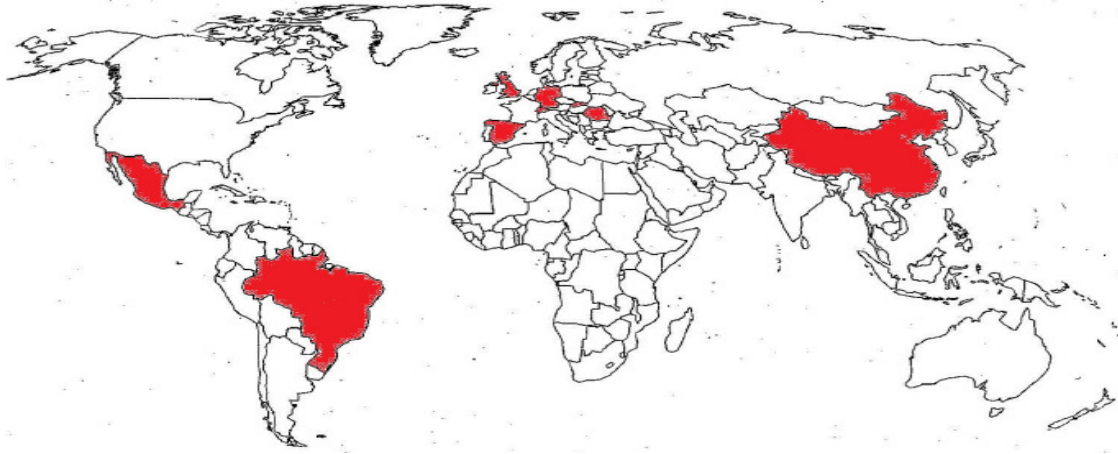


Figura 29 - I Paesi in cui si delocalizza

Da ciò derivano nuovi mercati, sia di approvvigionamento che di sbocco. Per quanto riguarda l'approvvigionamento, nonostante vengano sfruttate le qualità e l'efficienza delle imprese del distretto, risulta utile la ricerca di fornitori nella prossimità delle sedi estere, ciò con evidenti ragioni di riduzioni dei costi. Solamente l'impresa G13 mantiene esclusivamente fornitori italiani (decisione spiegabile da fattori come la vicinanza, l'elevata qualità e la disponibilità di certificazioni e garanzie). Per quanto riguarda i mercati di sbocco, tutte le aziende di questo *cluster* vendono sia in Italia che in Europa, l'85% anche in Asia e America, il 43% in tutto il mondo. Il tipo di rapporti con l'estero sono di vario tipo. Si possono individuare relazioni di *import/export* (semplice forma di scambi commerciali di acquisto o vendita), investimenti diretti all'estero (che è ciò che caratterizza questo cluster) e per circa il 28% delle aziende analizzate *Joint Venture* (rivolte principalmente a Paesi di difficile accesso, come Brasile, India e Cina). Questo tipo di accordo risulta infatti utile come mezzo di superamento delle differenze culturali e amministrative che si incontrano nell'inserimento in particolari nuovi mercati. Le imprese integrate senza delocalizzazione si caratterizzano per l'offerta di un prodotto completo e, a causa delle dimensioni limitate, non hanno sedi all'estero. Queste peculiarità spingono le aziende di questo raggruppamento a servirsi di supporti esterni. I mercati di riferimento per questo raggruppamento sono certamente più limitati rispetto al *cluster* delle imprese integrate che delocalizzano. L'approvvigionamento di materie per tutte le imprese avviene, in maggior percentuale, all'interno del territorio italiano e, quasi sempre, nel distretto. Molte di queste, circa il 73%, si avvalgono di fornitori esteri, anche se questo tipo di acquisti è in misura ridotta rispetto a quanto arriva dal distretto. I motivi che spingono all'acquisto di componenti all'estero sono essenzialmente gli stessi che spingono le imprese di fasi iniziali e terzisti a questo tipo di ricerca. Per quanto riguarda i mercati di sbocco, tutte le

imprese del *cluster* vendono sia in Italia che in Europa (il mercato di riferimento resta quello tedesco) ed altri mercati sono toccati in misura decisamente inferiore: solo circa il 20% delle imprese vende in Asia, il 27% in America e il 13% in tutto il mondo. Le imprese G20 e G30 presentano mercati di dimensione mondiale: la prima, ad esempio, deve questa espansione agli alti investimenti effettuati in R&S; questi hanno dato vita a prodotti unici coperti da brevetto che hanno avuto richiesta un po' ovunque. Inoltre sono stati sfruttati accordi con aziende estere, tra cui terzisti in Cina che hanno permesso la riduzione di costi per la produzione. Anche per l'impresa G30 la ragione principale di un mercato così vasto è da far ricadere nella continua innovazione effettuata dall'azienda. L'offerta di prodotti sempre innovativi e all'avanguardia, unita alla prontezza di risposta al cliente, ottenuta con anni di esperienza lavorativa, giustificano il mercato di livello globale dell'azienda.

Passando alle imprese che producono PTFE ci si trova davanti a una situazione differente. Infatti sono solo 5 le imprese al mondo capaci di produrre PTFE. Invece le aziende che lo lavorano sono 10 in Italia, di cui 8 nel distretto, e altre 5 dislocate in Europa. Per questo motivo i mercati di sbocco delle aziende studiate sono molto estesi: infatti tutte vendono sia in Italia che in Europa, il 75% in America e il 50% nel resto del mondo. Anche in questo caso l'approvvigionamento non si limita al mercato italiano, ma si estende all'estero, specialmente per l'accessibilità a componenti molto ricercate necessarie alla produzione. Le imprese G22 e G32 appartengono al medesimo gruppo che possiede anche sedi produttive estere, dislocate in Svizzera.

Per analizzare le motivazioni che spingono verso l'apertura internazionale e verso la scelta della modalità di internazionalizzazione, alle imprese intervistate è stato anche chiesto di assegnare un punteggio alle ragioni che le spronano ad intraprendere questi percorsi. Le ragioni sono le seguenti: Ricerca fonti materie prime; Costi personale; Competenze/specializzazioni; Accesso a nuove tecnologie; Costi di transazione; Costi di logistica e trasporto; Massa critica ed economie di scala; Economie di specializzazione; Riduzione del rischio; Necessità di risorse finanziarie ingenti; Normative protezioniste; Incentivi pubblici; Diffidenza degli operatori locali; *Time to market* / servizio al cliente.

Si ritiene opportuno fornire una breve spiegazione delle ragioni che risulteranno le più influenti nella scelta di internazionalizzazione, ovvero:

- Ricerca fonti materie prime: in questo caso l'internazionalizzazione è intesa come posizionamento strategico di una sede produttiva in zone limitrofe a luoghi in cui è effettuato l'approvvigionamento di materiali per la produzione. Solitamente la ricerca

di materie prime all'estero avviene per ragioni di costo o per ragioni di ricercatezza degli elementi utili alla produzione.

- Costi del personale: è facile intuire il significato di questa motivazione per l'internazionalizzazione. La delocalizzazione della produzione verso Paesi meno sviluppati porta con sé la riduzione dei costi di manodopera. Ciò risulta un'opzione particolarmente interessante, specialmente nel periodo di crisi economica, durante il quale, l'obiettivo di taglio dei costi, può spingere l'imprenditore a guardare in questa direzione.
- Riduzione del rischio: l'internazionalizzazione trova come ragione l'espansione del proprio mercato. L'inserimento in nuove zone di scambio riduce il rischio di crollo delle vendite dovuto a un periodo di crisi del mercato locale, consentendo quindi una diversificazione del rischio.
- *Time to market* / servizio al cliente: in questo caso si guarda all'espansione all'estero con l'obiettivo di perfezionare il servizio ai propri clienti. Molte imprese del settore possiedono, infatti, clienti di grosse dimensioni che influenzano in maniera decisiva il loro fatturato. La volontà di mantenere tali clienti e migliorare il servizio a loro rivolto spinge l'imprenditore a spostare sedi produttive fuori dai confini e vicino a tali clienti.

Effettuando quest'indagine non solo in base all'internazionalizzazione già effettuata, ma anche in base alle ragioni che verrebbero prese in considerazione in caso di progetti di espansione, si sono ottenuti i seguenti risultati.

Come rilevato nella tabella seguente, si osserva che per le imprese del distretto ciò che spinge con maggior forza ad internazionalizzare è il *time to market*. È infatti la necessità di seguire il cliente e supportarlo anche se non in prossimità della sede principale dell'azienda a spingere l'imprenditore oltre i confini nazionali. Sono inoltre rilevanti l'accessibilità a materie prime di difficile reperibilità e i costi del personale.

| Motivazioni per la scelta modalità internazionalizzazione | Media |
|---|-------|
| Ricerca fonti materie prime | 5,67 |
| Costi personale | 5,88 |
| Competenze/specializzazioni | 2,78 |
| Accesso a nuove tecnologie | 2,00 |
| Costi di transazione | 4,88 |
| Costi di logistica e trasporto | 5,00 |
| Massa critica ed economie di scala | 5,00 |
| Economie di specializzazione | 4,13 |
| Riduzione del rischio | 5,00 |
| Necessità di risorse finanziarie ingenti | 2,00 |
| Normative protezioniste | 4,82 |
| Incentivi pubblici | 2,29 |
| Diffidenza degli operatori locali | 4,07 |
| Time to market / servizio al cliente | 7,13 |

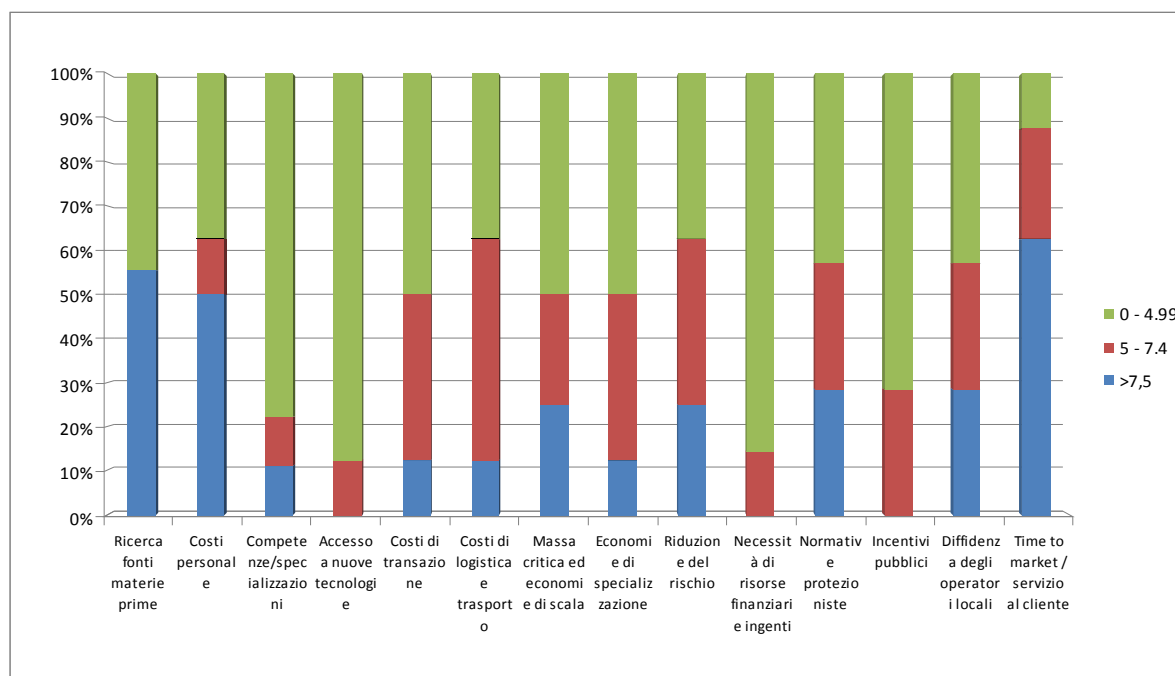


Figura 30: Peso delle motivazioni alle scelte di internazionalizzazione

Il grafico permette di osservare, sul totale delle imprese studiate e analizzate nel distretto, la percentuale di queste che ha dato importanza alta, media o bassa alle singole ragioni di internazionalizzazione.

Anche da qui si nota immediatamente come il *time to market* sia fondamentale nella scelta di espansione all'estero e del Paese in cui inserirsi. Sono infatti quasi il 90% delle imprese sotto indagine che hanno assegnato un valore medio-alto a tale motivazione. Si nota inoltre che l'accesso a nuove tecnologie non è quasi per nulla considerato tra le ragioni. Questo fa pensare che il posizionamento delle aziende all'interno del distretto industriale permetta loro il contatto con diversi operatori nel settore. L'evoluzione del distretto e delle imprese al suo interno non rendono dunque necessaria la ricerca di tecnologie in Paesi stranieri, in quanto ciò che avviene nel territorio fornisce conoscenze e competenze uniche.

Declinando l'analisi a livello dei singoli *cluster* si rileva una similitudine nelle ragioni per le imprese rientranti nei raggruppamenti "fasi iniziali" e "terzisti". Le motivazioni dell'internazionalizzazione per questi due *clusters* sono da individuare essenzialmente nella ricerca di fonti di materie prime e nella riduzione dei rischi. Differiscono tuttavia per un aspetto: infatti le imprese rientranti nelle fasi iniziali prestano maggior attenzione al *time to market*, a differenza dei terzisti, nei quali assume importanza la diffidenza degli operatori locali. Questi risultati sono ragionevoli in quanto ci si può aspettare che imprese di piccole dimensioni e che coprono solo una fase (o comunque poche) della produzione, guardino all'estero principalmente come luogo di approvvigionamento di materie prime di difficile reperibilità o per seguire clienti, in quanto per alcune di queste aziende buone percentuali del fatturato derivano unicamente da un unico cliente. Similitudini nelle motivazioni dell'internazionalizzazione si possono individuare anche per i due raggruppamenti delle imprese integrate. Si può infatti osservare l'importanza assegnata alla riduzione dei costi del personale nelle ragioni che spingono ad operare all'estero. Tale rilevanza deriva dalla crisi economica che ha spinto a pensare alle modalità di riduzione dei costi al fine di mantenere un sano livello di redditività. Per ottenere ciò, spingersi oltre i confini nazionali e spostare parte della produzione in Paesi dove il costo del lavoro è inferiore, è una soluzione logica. Per le imprese integrate con delocalizzazione viene data grande importanza anche al *time to market*. La creazione di sedi produttive estere aiuta a fornire un miglior servizio verso i propri clienti e ad espandere ulteriormente il proprio mercato. Il mercato del PTFE ha anche in questo peculiarità differenti rispetto agli altri raggruppamenti. Il ridotto numero di produttori di tale materiale fa sì che l'internazionalizzazione sia motivata, oltre che dalla ricerca di fonti di

materie prime, per la ricercatezza delle componenti di lavorazione utilizzate, dai costi di transazione e dalle normative protezionistiche.

Riepilogando, è senza dubbio il servizio al cliente che spinge a valicare i confini nazionali, specialmente nell'attuale ottica di mercato globale, dove non vi è più preponderanza di vendite di prodotti all'interno dello Stato. Si può aggiungere che il distretto ha ottenuto fama europea e mondiale come sinonimo di qualità e prontezza nel servizio; quindi i clienti globali, se di elevata importanza sulla percentuale delle vendite per un'impresa, influenzano le politiche aziendali e le rendono sempre più dipendenti dal singolo acquirente. Si può sostenere anche che il distacco tra costo del lavoro italiano e quello dei Paesi in via di sviluppo porta le imprese ad interessarsi allo spostamento delle sedi produttive. Inoltre la crisi economica ha obbligato le imprese in difficoltà al taglio dei costi e la delocalizzazione della produzione garantisce manodopera a costi ridotti, permettendo la sopravvivenza dell'azienda anche nei periodi più difficili. Non sempre lo spostamento della produzione all'estero viene sfruttata dagli imprenditori: infatti un motivo di successo del distretto è la qualità, che viene spesso abbinata al *made in Italy*. L'internazionalizzazione della produzione può far perdere questo vantaggio e spetta dunque all'azienda valutare il valore di certe strategie. Di rilevanza considerevole è anche l'accesso a fonti di materie prime. Il contatto diretto con luoghi dove avviene l'estrazione o la produzione di materiali utili alla lavorazione può spingere l'imprenditore ad ampliare la sua ottica globale. Da questa analisi è interessante anche osservare la forza e l'evoluzione del distretto. Motivazione come "competenze/specializzazioni" e "accesso a nuove tecnologie" non sono mai considerate dall'impresa nell'ottica della delocalizzazione. Si deduce che l'azienda, per quanto riguarda la specializzazione, le competenze e le tecnologie, trova tutto ciò di cui a bisogno all'interno del distretto. Tuttavia l'impresa G3 ritiene opportuno rivolgersi a fornitori tedeschi per mantenersi aggiornata sulle novità nel campo della gomma perché la Germania presenta scuole specifiche che la pongono all'avanguardia per quanto riguarda l'innovazione.

4.3.2 Tessile-abbigliamento

Mercati prossimi alla saturazione, come il tessile, spingono gli imprenditori ad avviare o a proseguire processi di internazionalizzazione delle proprie imprese, sfruttando la crescente liberalizzazione per accedere a nuove opportunità di business all'estero. La spinta verso l'internazionalizzazione può essere dovuta a diversi fattori quali: il rallentamento della

domanda sul mercato domestico che costringe l'azienda a spingersi verso nuovi mercati, l'intensificarsi della concorrenza, la necessità di ridurre la dipendenza da un unico mercato, le ambizioni degli stessi imprenditori oppure le opportunità di guadagno che si vengono a creare nei mercati esteri, che spesso diventano la molla decisiva per dare inizio al processo di internazionalizzazione delle imprese.

Il processo di internazionalizzazione, riferito sia alle aziende integrate che integrate leader, risulta essere un fattore che ha inciso negativamente sulla realtà distrettuale. Per queste imprese le materie prime costituiscono il punto di inizio dal quale poi prende avvio il processo produttivo; è fondamentale quindi che la materia prima abbia un buon rapporto qualità-prezzo. Un primo aspetto che ha inciso negativamente nel mantenere una logica distrettuale è proprio la ricerca di mercati di approvvigionamento esteri. Alla base di tale scelta vi sono differenti ragioni, prima fra tutte la purezza delle fibre per contraddistinguere la qualità del prodotto: questo fattore è stato penalizzante in relazione ad una logica distrettuale in quanto ha comportato l'esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo (era infatti impossibile trattare prodotti così differenti all'interno di un'unica filiera produttiva). Si sono quindi privilegiati Paesi che presentavano già una cultura e una tradizione verso questi prodotti, a discapito di imprese appartenenti al distretto. In secondo luogo le imprese sono andate alla ricerca di fornitori esteri in grado di fornire materie prime a prezzi più bassi di quelli praticati sul mercato italiano, così da rendere i proprio prodotti più competitivi in termini di prezzo. Il risultato di questa scelta è stato il venir meno di accordi con i fornitori locali. Tutto ciò ha reso di fatto impossibile lo sviluppo di sinergie e attività di cooperazione con i fornitori del distretto.

Anche la ricerca da parte delle imprese di mercati di sbocco ha influito negativamente sulla realtà distrettuale. Questa scelta è stata dettata dal fatto che il mercato domestico è divenuto saturo e il ciclo di vita del prodotto maturo: in quest'ottica l'apertura verso i mercati esteri forma una domanda importante per le aziende. L'aver però fatto diventare il mercato europeo il principale mercato di sbocco dopo quello domestico, ha comportato che la domanda fosse caratterizzata da tanti mercati di nicchia attratti dalle caratteristiche peculiari del prodotto, e non da un unico grande mercato. Il prodotto con destinazione europea non può essere infatti standardizzato, ma deve essere adattato alle specifiche esigenze culturali locali. A questo va aggiunto che mercati di grandi dimensioni come quello cinese, brasiliano o russo sono per un certo verso off-limits sia per le imprese integrate che integrate leader, dato che i governi di questi Paesi applicano una tassazione maggiore sui prodotti "*Made in Italy*" in quanto ritenuti beni di lusso. Tutto questo comporta l'implementazione da parte delle imprese di cicli

produttivi diversi tra loro, che di fatto creano un ostacolo al mantenimento di una logica distrettuale, orientando la strategie delle imprese verso una logica di sviluppo di peculiarità individuali anziché di interazione collettiva.

Per quanto riguarda gli investimenti diretti esteri (IDE), la tendenza generale da parte delle imprese integrate è quella di non optare per un IDE produttivo. Questa scelta può essere letta in due modi: da un lato le imprese hanno riscontrato notevoli ostacoli nel creare propri impianti produttivi all'estero: problematiche di tipo culturale, politico, geografico ed economico; dall'altro lato ciò contribuisce al mantenimento di una realtà distrettuale grazie al controllo delle informazioni nella filiera e allo sviluppo di un *know-how* aziendale. Il rischio di un IDE produttivo è infatti quello della perdita di *know-how*, dato che il controllo della qualità avverrebbe in loco, rendendo inevitabile il trasferimento di conoscenze a favore di questi Paesi.

Per quanto riguarda le imprese integrate leader emerge una maggior tendenza ad effettuare IDE. Lo scopo principale di questi investimenti è la riduzione dei costi, fattore sul quale queste imprese puntano maggiormente rispetto alle imprese integrate. Altro scopo è quello di poter garantire ai propri clienti una continuità nella produzione, dato che nella maggior parte dei casi le imprese decentrate svolgono al loro interno l'intero ciclo produttivo. Questa maggiore tendenza porta però le imprese ad orientarsi sempre più su una logica internazionale e sempre meno su una distrettuale.

Di seguito riporto due tabelle che ben illustrano la variabilità dei mercati coinvolti nei processi di internazionalizzazione di queste imprese.

| Imprese Integrate leader | | | | |
|---------------------------------|---|--|---|--|
| Impresa | Mercato di approvvigionamento | Mercato di sbocco | Fasi produttive | Forma di internazionalizzazione |
| T8 | Repubblica Ceca ed Egitto | Italia, 60 paesi di tutti i continenti | Preparazione, tessitura, controllo del prodotto greggio | IDE (ha stabilimenti propri in Repubblica Ceca ed Egitto) |
| T25 | Malta, Spagna, Cina e Italia | Usa, Brasile, Cina, Italia | Acquisto filo di Nylon, poliestere e elastomeri | IDE (ha stabilimenti propri a Malta), importa la materia prima da Spagna e Cina |
| T22 | Italia e Estero | Italia e Estero | Italia | IDE (ha stabilimenti propri in Polonia, Repubblica Ceca, Ungheria, Brasile e U.S.A.) |
| T33 | Italia | Italia | In Italia acquista prodotti generici e materie prime | IDE (ha stabilimenti in Repubblica Ceca e Egitto) |
| T29 | Turchia, Pakistan, India, Indonesia, Bangladesh, Cina | Italia e Estero | Italia | |

| | | | | |
|------------|--------|--|--------|--|
| T37 | Italia | Italia e Estero (Francia, Germania, Belgio e Olanda) | Italia | |
|------------|--------|--|--------|--|

| Imprese Integrate | | | | |
|--------------------------|---|---|------------------|--|
| Impresa | Mercati di approvvigionamento | Mercati di sbocco | Fasi Produttive | Forma di Internazionalizzazione |
| T19 | Romania | Italia, Europa | Italia, Romania. | Investimento diretto (azienda di proprietà in Romania) |
| T39 | Grecia, Spagna, Africa, Usa, Brasile, Tagikistan, Uzbekistan, Siria, Turchia, Russia (e per le materie sintetiche artificiali) Cina e Thailandia. | 85% Italia 15% Europa | Italia | Cina e Thailandia con accordi commerciali |
| T38 | Europa, USA, Medio Oriente, Far East | | Italia | |
| T11 | Asia (per le poliestere), India (cotone), Syria, Malesia, Bulgaria, Biellorussia | Italia | Italia | |
| T40 | Mongolia, Australia, India, America Latina, Africa. | Italia, Europa (con una rete di agenti) USA | Italia | IDE (Apertura di una filiale commerciale nel USA) |
| T20 | | Paesi dell'est Europa | Italia | |

Le imprese di prodotti intermedi, invece, presentano una percentuale bassissima di delocalizzazione. L'azienda T17, ha aperto nel 1997 una sede produttiva in Ungheria principalmente per motivi logistici (riduzione delle distanze grazie alla favorevole collocazione sul confine), riduzione dei costi energetici fino al 40%, accesso a contributi fiscali da parte del governo ungherese per incentivare gli investimenti e le assunzioni, maggior numero di giorni lavorativi (250 gg. in Ungheria contro i 230 gg. in Italia), continua svalutazione della moneta locale (il fiorino). La distanza geografica si è rivelata un problema poco rilevante, data la possibilità di poter raggiungere la sede distacca in breve termine. In relazione alla cultura c'è da sottolineare che non vi sono stati particolari problemi di comunicazione o formazione del personale. Inoltre in questo Paese sono previste più ore di lavoro che si trasformano in una maggiore produzione. Dal punto di vista amministrativo è stata evidenziata la possibilità di avere degli sgravi fiscali in riferimento ai costi energetici, e l'imprenditore non ha trovato importanti barriere amministrative per questo suo investimento

diretto. Al contrario il governo ungherese è offerto supporto a questi nuovi progetti imprenditoriali. Infine, dal punto di vista economico T17 ha saputo cogliere i vantaggi di questo nuovo Paese: costi delle materie prime e mano d'opera più bassi, continua svalutazione del fiorino. Questo caso ci mostra come non sempre le distanze geografica, amministrativa, culturale ed economica ostacolano la volontà di aprirsi ad una economia internazionale. Anzi, da questa esperienza l'impresa ha tratto un notevole beneficio. Comunque tutte le produzioni di campionatura, sviluppo e ricerca sono realizzate in Italia, mentre tutte le fasi che riguardano la produzione di massa e dei grandi numeri vengono svolte in Ungheria per questioni di maggior efficienza. Questo a conferma che la R&S rimane sempre all'interno del territorio, mentre all'estero si cerca di sfruttare gli sgravi fiscali e l'alta capacità produttiva della manodopera.

Per quanto concerne i mercati di approvvigionamento viene confermata la necessità di trovare materie prime di qualità. Egitto, Asia, India, Estremo Oriente sono paesi ormai noti e riconosciuti a livello mondiale come esportatori di cotone, fibre e poliestere pregiati essenziali per la lavorazione e trasformazione in tessuti di qualità.

Spostando l'attenzione sul *cluster* del confezionamento si può vedere come le imprese ragionino in termini globali sia per l'approvvigionamento di materie prime che per la vendita di prodotti finiti. In riferimento alla distribuzione, le imprese è da tempo che stanno affrontando il mercato semiglobale, in quanto presentano volumi che la domanda interna del paese non può soddisfare completamente. Per quanto concerne invece l'acquisto di materie o il decentramento produttivo vi sono soprattutto due cause che spingono le imprese di confezioni verso un mercato estero: da un lato l'impossibilità di avere a disposizione particolari materie prime di qualità per la realizzazione dei prodotti; dall'altro la necessità di ridurre i costi per far fronte alla sempre più dura concorrenza, soprattutto quella del mercato asiatico. Per queste ragioni le imprese del confezionamento non si possono basare solo sul territorio distrettuale, e ciò comporta una relativa disaggregazione dell'identità del distretto. Tuttavia il decentramento produttivo e l'approvvigionamento estero sono in larga parte riferiti alle produzioni di media-bassa qualità: per le produzioni invece di alta qualità le imprese preferiscono affidarsi ancora a fornitori locali che garantiscono maggiore efficienza, flessibilità e innovazione complementare. Inoltre, ciò è dato dall'esigenza di offrire prodotti su misura del cliente e che possano soddisfare appieno le sue richieste: per questo motivo le relazioni instaurate nel tempo all'interno del distretto permettono una più efficace collaborazione ed una migliore e rapida risposta alle esigenze del cliente. Anche a causa della recente crisi che ha fatto fallire numerose imprese interne al distretto, costringendo le imprese

di confezionamento a cercare nuovi fornitori anche esterni al distretto stesso, la strada che si sta percorrendo porta sempre più ad una disaggregazione del distretto. Venendo meno una solida identità distrettuale, viene meno lo storico riconoscimento internazionale del distretto come fonte di qualità dei prodotti. Di conseguenza risulta più difficile attrarre clienti internazionali in quanto il valore aggiunto fornito dall'immagine distrettuale si è ridotto a favore di un più generale “*Made in Italy*”.

Anche per quanto riguarda i conto terzisti, la situazione rispetto al passato è cambiata notevolmente: mentre prima si produceva su commessa per imprese facenti parte del distretto, ora si cercano clienti internazionali in grado di garantire volumi di domanda costanti e sufficienti per mantenere un andamento economico positivo. Tutto ciò è conseguenza della diminuzione della domanda derivante dalle imprese di confezionamento del distretto, che rivolgendosi anche all'estero ne hanno spostato una quota. Questi sono i casi delle aziende T16, che si è affidata a MaxMara, e T66, che lavora quasi esclusivamente per l'impresa americana Ralph Lauren. Queste grandi firme internazionali hanno scelto *partners* del distretto proprio per la loro fama di produttori di alta qualità, quindi i conto terzisti hanno di fatto sfruttato i vantaggi d'immagine derivanti dal distretto.

La dinamica della delocalizzazione risulta particolarmente ardua per le imprese di questo *cluster*. Lo testimonia la T49 che ha deciso negli ultimi anni di concentrare la propria produzione a Bergamo e abbandonando l'estero, come Egitto, Tunisia ed Albania, sostenendo che la lavorazione e l'addestramento del personale, “siano difficili da esportare” e costosi da replicare altrove. In controtendenza è l'azienda T12 la quale ha spostato gran parte della produzione all'estero per ridurre i costi di produzione che sono notevolmente inferiori a quelli sostenuti in Italia, ad esempio l'energia elettrica e il costo del lavoro. Più ampio il discorso della T63: oltre al progetto Egitto come progetto di internazionalizzazione in quanto paese produttore di cotone, dalle particolari caratteristiche delle fibre, progetto con il quale si intende dislocare parte della produzione italiana al fine di abbassare i costi di produzione e successivamente sfruttare questa ed altre componenti per avere successo sui concorrenti italiani realizzando un vantaggio competitivo per l'impresa. Oltre alla nuova lavorazione dei filati sintetici, hanno anche deciso di riorganizzare la struttura interna intervenendo su tre ambiti: un nuovo sito produttivo in Italia a poca distanza da quello attuale, progettato per gestire al meglio magazzino e produzione, ottimizzando gli spazi per una miglior efficienza e riduzione del *lead time* aziendale; una nuova organizzazione interna per migliorare efficacia ed efficienza della produzione per poter offrire il miglior servizio al miglior prezzo ed una delocalizzazione produttiva.

Per quanto concerne il *cluster* delle imprese che esternalizzano si può notare che la T43, azienda *leader* nel *cluster*, ha deciso di delocalizzare parte della propria produzione in Tunisia, mantenendo marketing e distribuzione in Italia. Questa azienda comunque sottolinea che si esportava di più negli anni passati, soprattutto in Germania, Inghilterra, Francia e Spagna. Diverse motivazioni la hanno allontanata da questi mercati. In Germania il cliente di riferimento ha avuto grossi problemi, in Inghilterra fino a quando il cambio euro sterlina era favorevole si riusciva a vendere a prezzi competitivi i propri prodotti successivamente quando il cambio è diventato sfavorevole il fatturato prodotto in Inghilterra è calato drasticamente. Attualmente riprova ad inserirsi sul mercato europeo ma con altre logiche, ad esempio attraverso cooperazioni con altre aziende del settore. Attualmente solo parte della produzione e del confezionamento è dislocata in Tunisia. Il design, la distribuzione ed il marketing sono tutti in Italia. L'obiettivo è quello di trovare qualche appoggio sull'estero attraverso marchi o nomi noti. Diverso ma sempre spinto dalle stesse motivazioni è il caso di T41: per l'azienda il mercato estero è stato principalmente l'Europa fino agli anni '80, e Stati Uniti. Negli ultimi anni tutte le aziende hanno focalizzato la propria attenzione prevalentemente anche sui mercati più in espansione, in particolare Stati Uniti, Giappone, Cina, Paesi Arabi. L'imprenditore di T41 solleva quello che è il vero problema del *Made in Italy* e cioè che a causa della concorrenza estera non si distingue più ciò che è stato prodotto in Italia rispetto a ciò che è stato prodotto altrove, nel senso che il prodotto fatto in Cina, una volta arrivato in Italia viene modificato leggermente e basta anche solo un "bottone Italiano" per poterlo etichettare come *Made in Italy*. Si sta perdendo la logica del prodotto realizzato in Italia che invece andrebbe difesa e promossa grazie anche all'intervento delle istituzioni. Tale problema per l'azienda potrebbe essere risolto attraverso una maggiore tracciabilità dei prodotti, come accade ad esempio nel settore alimentare, oppure informando i consumatori o meglio ancora predisponendo sanzioni per chi usa in modo ingannevole attraverso la falsificazione il nome di grandi marchi della moda.

Per concludere il *cluster* dei macchinari, dove la delocalizzazione coinvolge la totalità delle aziende. Nello specifico, T36 risulta presente in 90 paesi, ma ha delocalizzato completamente la propria produzione in Cina nella ricca zona di Shanghai. Le motivazioni emerse risultano chiare: loro decidono di conquistare il mercato mondiale e non possono più permettersi di accontentarsi dei confini europei o italiani, ormai non è più una questione di riduzione di costi, ma una conquista del mercato mondiale. Sembra banale pensare che sia solo un discorso di riduzione netta dei costi di produzione e mercato del lavoro, ma è sicuramente una motivazione forte.

Di seguito riporto i risultati dell'indagine sulle motivazioni che hanno spinto le imprese ad internazionalizzare ed a scegliere proprio quelle modalità di internazionalizzazione.

| Motivazioni per la scelta modalità internazionalizzazione | Media |
|---|-------|
| Ricerca fonti materie prime | 6,00 |
| Costi personale | 4,06 |
| Competenze/specializzazioni | 3,78 |
| Accesso a nuove tecnologie | 3,06 |
| Costi di transazione | 3,56 |
| Costi di logistica e trasporto | 5,56 |
| Massa critica ed economie di scala | 4,31 |
| Economie di specializzazione | 3,81 |
| Riduzione del rischio | 4,19 |
| Necessità di risorse finanziarie ingenti | 1,81 |
| Normative protezioniste | 1,88 |
| Incentivi pubblici | 2,75 |
| Diffidenza degli operatori locali | 1,50 |
| Time to market / servizio al cliente | 5,00 |

Come si può vedere fondamentale è la ricerca di materie prime di qualità ed il Time to market/servizio al cliente. Viene quindi ancora una volta sottolineato lo stretto legame con il cliente a cui è rivolta tutta l'attenzione dell'azienda e su cui sono impostate le scelte strategiche.

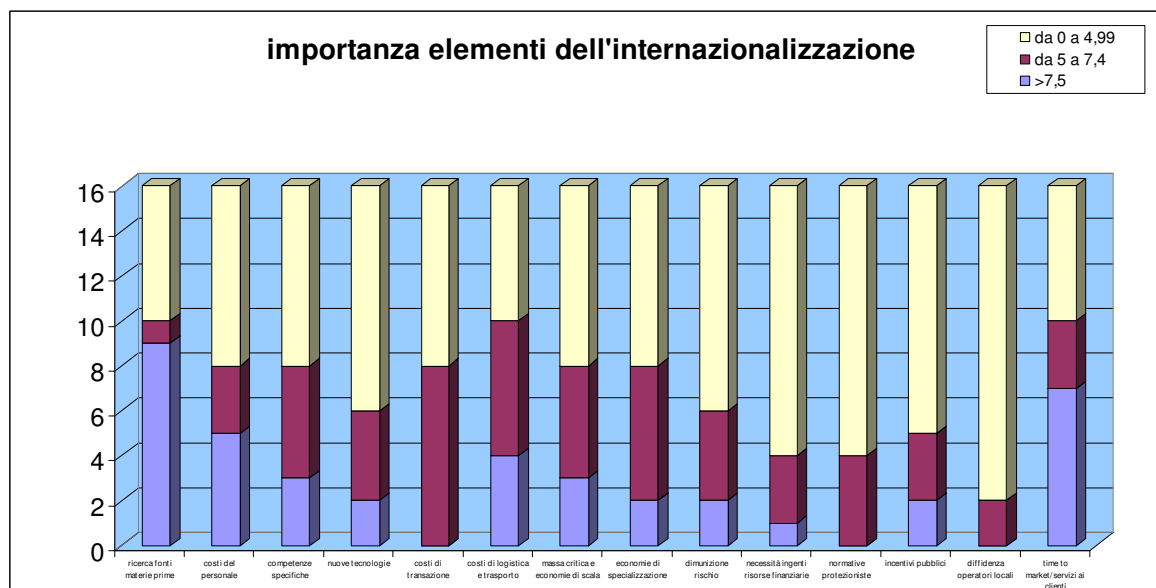


Figura 31: Peso delle motivazioni alle scelte di internazionalizzazione

4.4 Le strategie competitive e l'imprenditorialità

In letteratura quando si parla di imprenditorialità si intende quel processo dinamico che ha lo scopo di creare ricchezza attraverso l'assunzione di rischi notevoli e che porta crescita economica, creazione di posti di lavoro e competitività nei mercati globali. Inoltre, quando si fa riferimento a questo concetto, si considera quel complesso di qualità indispensabili per esercitare con successo l'attività di imprenditore e che vengono identificate con l'intraprendenza, l'attivismo, la disponibilità a rischiare un capitale e il privilegio assegnato al lavoro sulla rendita.

Per strategia invece si intende il modello di equilibrio ricercato fra il sistema delle attività e una serie di bisogni espressi dai diversi interlocutori e mercati, essendo l'azienda immaginabile come un insieme di risorse e competenze organizzate in attività generatrici di valore.

Dalla fusione di questi due termini nasce l'imprenditorialità strategica, giustificata dall'aumento del rischio d'impresa e dalla diminuzione della capacità di prevedere l'andamento dei mercati a causa della sempre più elevata complessità degli stessi.

Bisogna però soffermarsi sul fatto che nella pratica il concetto di imprenditorialità è legato alla rottura e alla discontinuità, mentre la strategia si riferisce alla continuità; è quindi difficile conciliare l'imprenditorialità con la strategia perché risulta impossibile progettare qualcosa che non può essere visto in modo strategico, essendo l'imprenditorialità non vincolata da risorse e obiettivi.

Si parla inoltre di "pensare strategicamente", cioè della capacità dell'imprenditore di analizzare l'ambiente interno ed esterno all'impresa con le sue opportunità e le sue minacce per formulare una strategia di corto e lungo periodo che possa portare vantaggio competitivo. Ma tutto ciò non è sufficiente se non si comincia a pensare sempre in questi termini con una ricerca continua di nuove fonti di vantaggio competitivo. Per competere in questo mercato sempre più competitivo diventa quindi fondamentale l'innovazione. La strategia si evolve e la realizzazione della strategia dipende da quello che si fa giornalmente; infatti con il *doing day by day* gli obiettivi nascono, crescono e si evolvono. L'esperienza non si collega solo all'osservazione, ma è necessario fare esperimenti toccando con mano. La prospettiva del fare, del *body* permette evento dopo evento di proseguire con un'azione creativa che può essere priva di pianificazione e di un paradigma iniziale. Ruolo fondamentale è costituito

anche dall'interazione che in alcuni casi può diventare creativa e fonte di vantaggio competitivo.

4.4.1 Gomma-plastica

In relazione all'imprenditorialità, dalle diverse interviste è emerso che le aziende svolgono suddetta attività in relazione all'innovazione. In particolare le aziende sostengono che l'innovazione è rivolta soprattutto al cliente, allo studio di novità nel sistema di produzione e di ricerca di materie prime alternative. Altro elemento fondamentale riguarda il lavoro su commessa: il cliente dice cosa l'azienda deve fare, essa poi deve cercare il miglior modo per realizzarlo. La ricerca e sviluppo risulta così essere un fattore fondamentale: ad esempio l'azienda G18 appartenente al *cluster* delle imprese integrate con delocalizzazione ha brevettato un nuovo sistema di controllo per membrane in collaborazione con l'università di Brescia. Questo ha permesso di ottenere un vantaggio in termini qualitativi, perché essa è in grado di garantire il 100% di affidabilità del prodotto, mentre in termini di efficienza, ha raggruppato tre attività in una.

Per quanto riguarda la strategia invece, le interviste sottolineano che le principali scelte strategiche delle imprese del distretto analizzate, si focalizzano su aspetti quali la qualità, l'efficienza, il servizio al cliente, la specializzazione e la continua innovazione.

Per quanto riguarda la qualità, le aziende cercano di offrire uno standard elevato, con una logica di produzione *zero-defect*. Questo aspetto si collega inoltre al concetto di efficienza, in quanto permette di ridurre gli sprechi, ottimizzando la produzione e i suoi costi. Sempre con questo obiettivo, soprattutto in seguito della recente crisi economica, è sempre più frequente la riorganizzazione del processo produttivo, con numerosi interventi anche nel campo della logistica. Per fidelizzare la clientela viene offerto il miglior servizio possibile, cercando di soddisfare le esigenze manifestate e seguendo le direttive per l'innovazione richiesta dai prodotti. Per essere sempre più vicini al cliente alcune imprese (quelle integrate con delocalizzazione) scelgono di espandersi all'estero, offrendo un migliore servizio ed evitando di perdere il cliente, che in molti casi rappresenta una percentuale notevole di fatturato. Si forniscono inoltre prodotti provvisti di certificazioni che rispettano i continui cambiamenti in campo normativo e permettono l'utilizzo dei prodotti in numerosi settori e Paesi. Il successo delle imprese può essere spiegato dalla scelta di operare in nicchie di mercato in seguito alla decisione di specializzarsi in uno specifico ambito commerciale. L'innovazione risulta essere continua in piccoli dettagli e non è presente un'innovazione radicale di prodotto.

Per analizzare i miglioramenti apportati all'interno del settore della gomma è stata posta particolare attenzione all'innovazione concretizzata nell'introduzione di un prodotto, di un processo, di un servizio o di una soluzione che siano nuovi o significativamente migliorati rispetto alle attuali caratteristiche o usi dell'impresa, inclusi miglioramenti significativi nelle caratteristiche tecniche, nei componenti e materiali (*software* compreso), nella praticità per l'utente o in altre caratteristiche funzionali. Tale innovazione può utilizzare nuove conoscenze o tecnologie o può essere basata su nuovi usi o su combinazioni di conoscenze e tecnologie già esistenti. Nel dettaglio, si è voluto analizzare l'innovazione di processo che riguarda il modo di realizzare un prodotto/servizio e di prodotto, ossia l'apporto di una nuova funzione/miglioramento ad un prodotto già esistente; inoltre esse possono essere suddivise in continua e su misura. L'innovazione su misura deriva ad esempio da una specifica richiesta del cliente e viene quindi realizzata *ad hoc*, mentre l'innovazione continua viene realizzata passo per passo dall'azienda e deriva da piccoli cambiamenti che vengono apportati di volta in volta. Separatamente si è poi voluto evidenziare il peso del cambiamento tecnologico, (progresso nel campo delle tecniche/macchinari di produzione) che può essere a sua volta radicale o incrementale.

Nella figura seguente si mostra per ogni tipologia di innovazione considerata la presenza nei diversi *clusters*. Dall'analisi emerge che le imprese senza delocalizzazione sfruttano principalmente un'innovazione di prodotto su misura e l'innovazione di processo è sia continua che su misura. Le imprese integrate che delocalizzano utilizzano principalmente innovazione di prodotto su misura (con una percentuale inferiore rispetto alle imprese integrate che non delocalizzano) e innovazione di processo continua. Il cambiamento tecnologico, in generale, non viene molto sfruttato, ma si può dire che i *clusters* che lo adottano con maggiore intensità sono le fasi iniziali e le imprese integrate (percentuale più elevata per le imprese integrate che delocalizzano). In generale risultano essere i *clusters* "PTFE" e "terzisti" i raggruppamenti che innovano in percentuale inferiore se non addirittura, in alcuni casi, nulla.

Indicatore innovazione-cambiamento tecnologico pesati

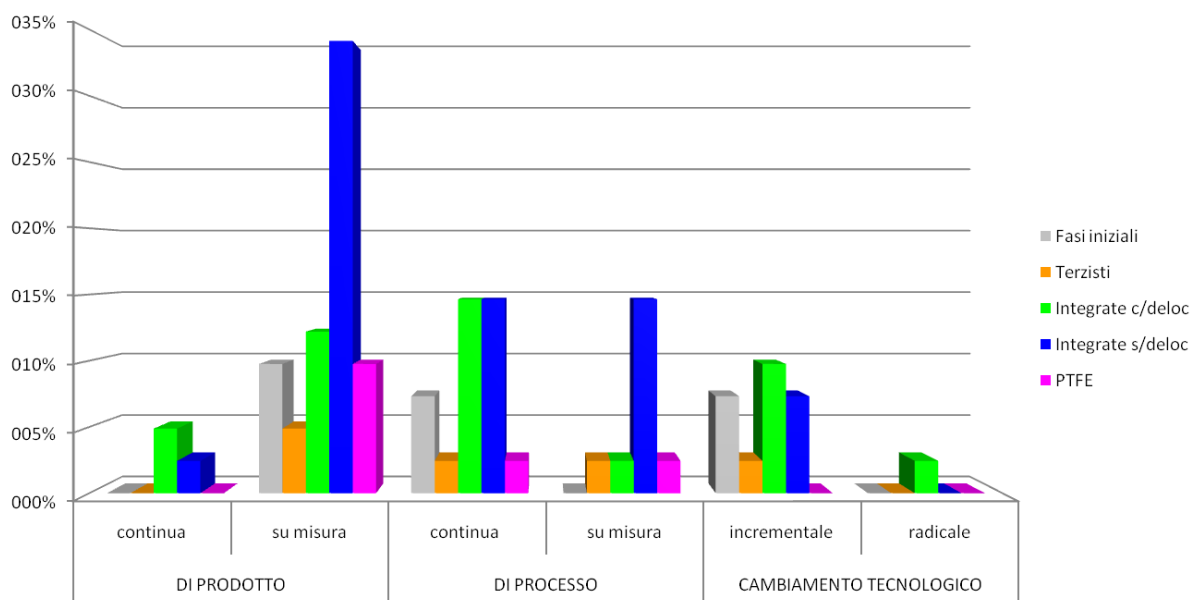


Figura 32 - L'innovazione di prodotto, di processo e il cambiamento tecnologico

Una seconda analisi sempre in materia di innovazione, pone l'attenzione sui diversi *clusters* e vuole evidenziare per ognuno di essi quale sia la tipologia di innovazione maggiormente sfruttata. Da questo studio emerge che per ogni *cluster* l'innovazione di prodotto su misura risulta essere quella principalmente utilizzata, il cambiamento tecnologico radicale è assente in quasi tutti i raggruppamenti, ad eccezione delle imprese integrate con delocalizzazione anche se la percentuale è molto bassa (< 5%).

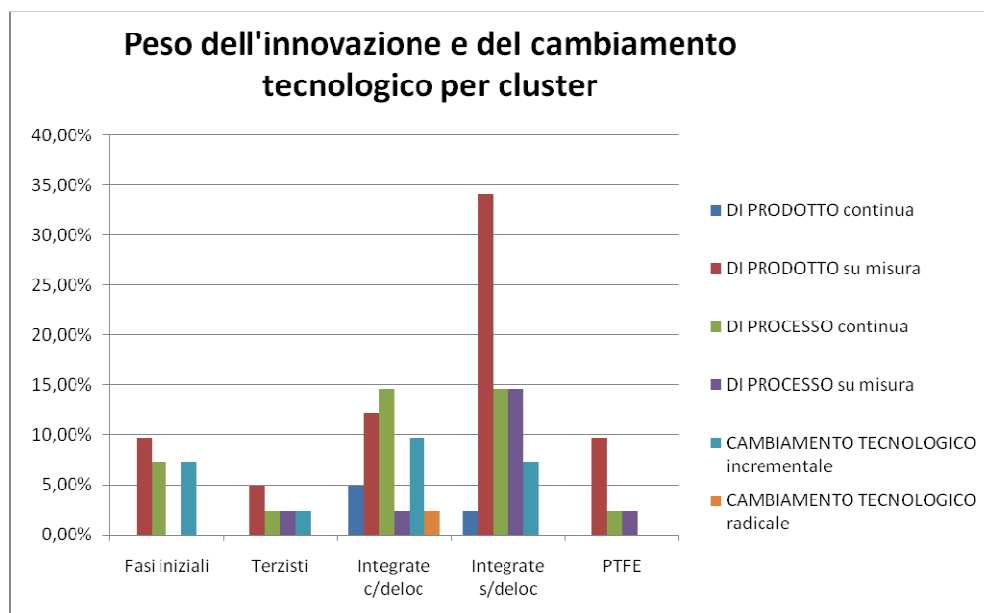


Figura 33 - L'innovazione e il cambiamento tecnologico per cluster

In generale si può dire che pur non essendo elevata, l'innovazione è principalmente concentrata nella ricerca di un prodotto che possa portare alla soddisfazione delle particolari esigenze del cliente e che quindi porti alla sua fidelizzazione. Tale fidelizzazione è raggiungibile grazie all'innovazione di prodotto su misura e per consentire un'elevata qualità con la conseguente creazione di nicchie di mercato viene realizzata inoltre innovazione di processo e cambiamento tecnologico incrementale.

Per ottenere l'innovazione sono necessari investimenti, che possono essere realizzati con finalità di recupero o innovazione, focalizzandosi su marketing oppure R&S o in entrambe le aree. Il recupero si riferisce alla ricerca di efficienza, di un miglioramento per evitare sprechi e di ripristino delle condizioni migliori per essere competitivi; la finalità innovativa riguarda invece la realizzazione di investimenti per il progresso e lo sviluppo di novità che possono accrescere il vantaggio competitivo dell'azienda. Il marketing funge da "interfaccia" tra l'impresa e il contesto esterno; esso può rivolgersi ai consumatori e in questo caso si parla di *marketing B2C* (*business to consumer*, "dall'impresa al consumatore"), oppure può rivolgersi al mercato delle imprese e in questo caso prende il nome di marketing industriale o *marketing B2B* (*business to business*, "da impresa a impresa"). Nello studio del distretto della gomma e della plastica del Sebino il solo marketing preso in considerazione è il *marketing B2B*, in quanto le aziende non si rivolgono a consumatori finali, bensì ad altre imprese. La ricerca e sviluppo si riferisce, invece, all'attività dell'impresa destinata alla ricerca e allo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie o al miglioramento degli stessi.

Il grafico seguente mostra come gli investimenti vengano fatti principalmente in R&S; è inoltre interessante evidenziare come il solo investimento in marketing in questo settore sia quasi nullo. Le imprese investono infatti principalmente in R&S e le imprese che investono, anche se in misura limitata in marketing, fanno contemporaneamente anche investimenti in ricerca e sviluppo. Il motivo di tale situazione è dovuto alle caratteristiche del settore della gomma e del distretto del Sebino che non richiedono investimenti in marketing particolari, a differenza di altri settori molto più orientati a tale area.

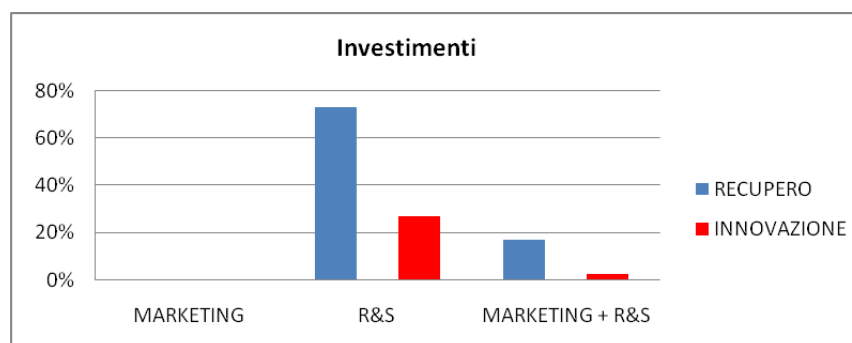
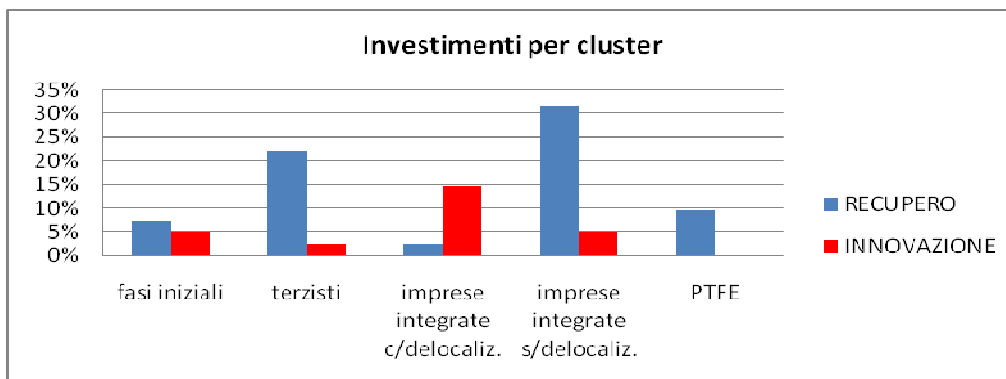


Figura 34: Gli investimenti in marketing e R&S



Il grafico sopra riportato riguarda i diversi tipi di investimento per ogni *cluster* considerato, da cui emerge che gli investimenti vengono fatti principalmente con la finalità di recupero; gli investimenti per l'innovazione risultano essere infatti presenti con percentuali di basso rilievo. Le imprese che investono maggiormente sono quelle integrate senza delocalizzazione, mentre le imprese integrate che delocalizzano sono le imprese con la più alta percentuale di investimenti con finalità innovativa. I raggruppamenti “terzisti” e “PTFE” presentano i più bassi investimenti per innovazione (nel *cluster* “PTFE” tale tipologia di investimenti è addirittura assente).

| Investimenti in marketing: | | |
|----------------------------|----------|-------------|
| | RECUPERO | INNOVAZIONE |
| Investimenti in marketing | 17,07% | 2,44% |
| Investimenti in R&S: | | |
| | RECUPERO | INNOVAZIONE |
| Investimenti in R&S | 73,17% | 26,83% |

Figura 35 - Gli investimenti nel dettaglio percentuale

In generale gli investimenti sono quindi orientati verso il marketing e R&S oppure soltanto in R&S. Gli investimenti in marketing sono particolarmente bassi poiché il settore non richiede una presenza elevata in tale area essendo rivolto alla componentistica e non al cliente finale. Inoltre essendo un settore poco dinamico, con poca innovazione, gli investimenti in R&S sono realizzati in prevalenza con finalità di recupero e non con scopo puramente innovativo.

4.4.2 Tessile-abbigliamento

Punto comune nella strategia delle imprese integrate è quello di porre particolare attenzione alle nuove tendenze e all'innovazione con conseguenti investimenti nel marketing e R&S, in alcuni casi le aziende si sono rivolte a staff esterni che avevano la specifica funzione di capire quali possano essere le attività commerciali più innovative o comunque studiare il mercato per meglio rispondere alle esigenze dello stesso. Altro obiettivo è sicuramente la fidelizzazione della clientela, ma per farlo servirebbero, all'interno delle singole aziende, apposite strutture. Molto spesso le imprese integrate ci mostrano come ci si limita ad aspettare che il cliente esponga le proprie esigenze per poi cercare di soddisfarle, invece

di capire in anticipo quali siano i desideri dei potenziali acquirenti e raggiungere così un vantaggio competitivo. Esse hanno infatti cercato di diversificare il più possibile la propria gamma di prodotti, adattandola alle esigenze del cliente, offrendo servizi aggiuntivi di notevole qualità e ritagliandosi così posto in diverse nicchie di mercato (strategia di focalizzazione). Si è puntato molto su un prodotto che fosse innovativo, moderno e soprattutto “ Made in Italy” ricercando la fidelizzazione del cliente. Soprattutto in riferimento a quest'ultimo fattore si è intensificata l'attività di commercializzazione diretta dei prodotti, attività che permette di essere più vicini al cliente e di coglierne meglio aspettative e bisogni.

Tutto questo ha però comportato un disfacimento della realtà distrettuale: le imprese, fornendo nicchie di mercato diverse, devono rispondere a bisogni differenti da parte dei consumatori e conseguentemente diventa difficile creare cooperazione all'interno del cluster. È altrettanto difficile creare sinergie con imprese appartenenti ad altri cluster, dato che la domanda riconducibile a tali nicchie di mercato non è sufficiente per creare un indotto di imprese dedite alla produzione di specifici prodotti. In quest'ottica le uniche cooperazioni che si verificano sono quelle con i rispettivi fornitori, come già evidenziato in precedenza.

In riferimento ai servizi aggiuntivi offerti dalle singole imprese ai consumatori, bisogna però sottolineare come alcuni servizi, tra cui il servizio di consulenza al cliente, possono incidere positivamente sul mantenimento di una realtà distrettuale. Tale servizio, basato sull'attività di campionatura, di studio del tessuto e consegna dei campioni per ulteriori produzioni, richiede infatti un lavoro intrinseco molto approfondito e conoscenze che vengono acquisite con anni di esperienza e di cooperazione con imprese appartenenti ad altri cluster, il che è facilitato dall'appartenenza ad una realtà distrettuale.

Per quanto riguarda le imprese integrate leader, anch'esse sono orientate verso una leadership di differenziazione, la quale non riguarda solamente il prodotto ma anche gli ambiti di produzione. Come già evidenziato, infatti, queste imprese si sono specializzate in ambiti del

settore tessile molto differenti tra di loro, ricercando quelli caratterizzati da una forte profittabilità e da notevoli barriere all'entrata che riducono la concorrenza per le imprese già insediate.

Oltre alla ricerca della fidelizzazione del cliente, tali imprese hanno attuato anche una strategia dedicata alla creazione di nuovi bisogni presso i consumatori; per questo motivo in alcuni casi esse si affidano a centri di ricerca di mercato per verificare quelle che sono le esigenze latenti presso il consumatore. Inoltre, per differenziare ancor più il proprio prodotto, hanno cercato di legare la propria immagine ad un *brand*, sia esso di proprietà, come nel caso di T22 e di T8, acquisendo marchi esteri come Thomas Mason e David & John Anderson.

A tutto questo va poi aggiunto che ci si è concentrati sulla rapidità dell'offerta, passando da produzioni di grandi dimensioni a nuove produzioni più snelle, grazie all'investimento in nuovi macchinari, su cui le imprese puntano molto per una continua crescita, e su tagli al personale. Questi fattori hanno permesso, da un lato, di focalizzarsi maggiormente sull'attività di ricerca e sviluppo e sulla scelta dei canali migliori per la commercializzazione dei prodotti, dall'altro ha però ridotto il contributo della forza lavoro locale al mantenimento di una logica distrettuale (questo a causa del fatto che gran parte del *know-how* di un distretto deriva dalle conoscenze che si tramandano tra i lavoratori di una determinata zona).

Anche le imprese di prodotti intermedi hanno nel tempo cercato di ritagliarsi una propria fetta di mercato, un mercato di nicchia, attraverso la produzione di prodotti di alta qualità per contrastare il dominio delle imprese più grandi. Le imprese che puntano a soddisfare un mercato di nicchia si contrappongono così a quelle che legano la realizzazione del profitto ad elevati volumi di produzione/vendita a bassi costi. La strategia seguita dalle aziende intervistate si pone l'obiettivo di soddisfare in un primo stadio le esigenze di un gruppo limitato di clienti, contraddistinti per la loro specialità, per poi catturare gradualmente una base di clientela più ampia. I mercati di nicchia infatti si adattano particolarmente alle piccole e medie imprese come quelle presenti nel nostro campione, poiché esse, puntando ad una domanda fortemente personalizzata, possono differenziare al massimo il loro prodotto, riducendo così la competizione con altre aziende: in questo modo anche aziende modeste possono raggiungere posizioni di leadership nella nicchia in cui operano senza bisogno di disporre di ingenti capitali e con una struttura organizzativa modesta, ma anche più flessibile. Portare sul mercato un prodotto standard invece vuol dire ridurre al minimo i costi per conseguire una *leadership* di costo che giunta ad un determinato livello non è più sostenibile. La ricerca continua di innovazione è stata la soluzione trovata un po' da tutti i *cluster* per rispondere all'elevata competizione venutasi a creare sul mercato. Infatti, data la presenza sul

mercato di concorrenti provenienti da paesi come Pakistan, India e Cina che fanno dei bassi prezzi il loro cavallo di battaglia, l'unica strada percorribile era quella di offrire un prodotto innovativo, che si differenziasse da quello dei concorrenti.

Dall'analisi sugli andamenti economici è emerso chiaramente come l'aver una visione imprenditoriale è stato determinante per il superamento del periodo di crisi attuale, portando le imprese che ne sono dotate a conseguire risultati economici positivi e duraturi.

Considerato però l'esiguo numero di imprese nelle quali possiamo riscontrare questa caratteristica, è facile affermare come negli ultimi anni si è verificato un ricambio generazionale che non ha portato alla nascita di nuove idee imprenditoriali. Siamo di fronte ad imprenditori senza coraggio, che mancano di una visione generale e lungimirante del mercato, in grado di cogliere i segnali di cambiamento.

Analizzando gli investimenti in Marketing ed in R&S emerge che sono prioritariamente rivolti all'innovazione, per tutti i cluster persino per i terzisti. Infatti solo il 19% (13 su 69) delle imprese intervistate ha effettuato investimenti per poter sopperire alla crisi del settore, mentre circa il 61% ha scelto di investire in innovazione.

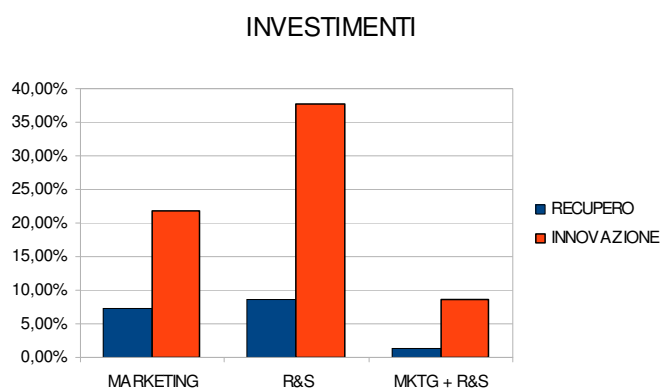


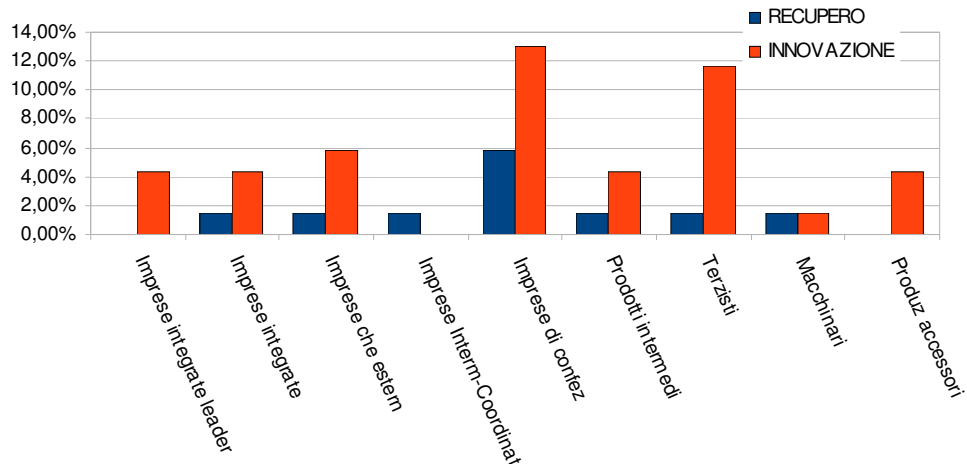
Figura 36: Gli investimenti in marketing e R&S

| | RECUPERO | INNOVAZIONE |
|----------------------------------|----------|-------------|
| Investimenti in Marketing | 7,25% | 21,74% |

| | RECUPERO | INNOVAZIONE |
|--------------------------------|----------|-------------|
| Investimenti in R&S | 8,70% | 37,68% |

Figura 37: Gli investimenti nel dettaglio percentuale

INVESTIMENTI PER CLUSTER



Distinguendo le varie tipologie di innovazione, di prodotto o di processo, continua o su misura si può constatare come ogni cluster abbia un rapporto diverso con l'innovazione.

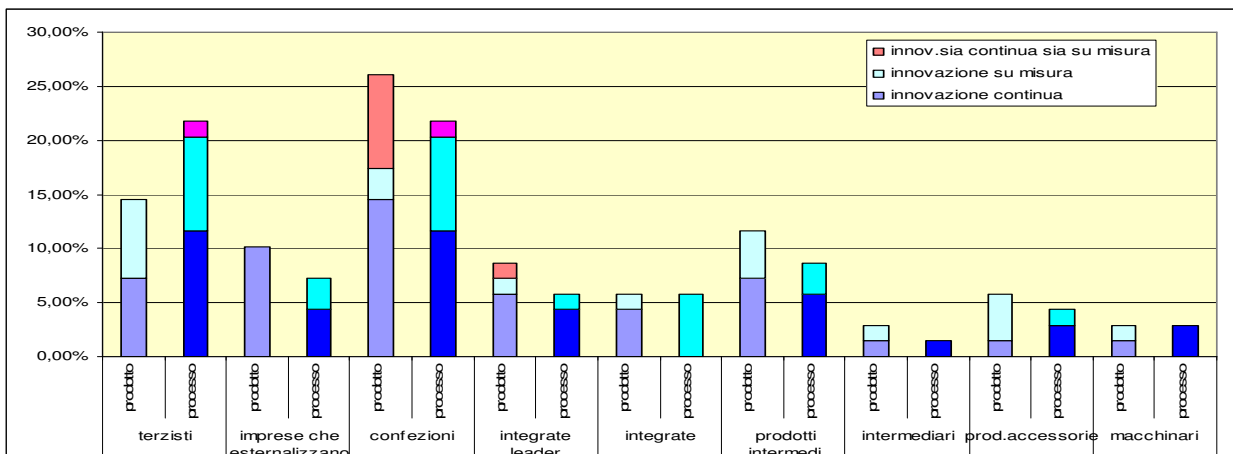


Figura 38: L'innovazione di prodotto e di processo per cluster

Se prendiamo in considerazione le imprese che esternalizzano si nota che esse svolgono un'innovazione di prodotto continua ma allo stesso tempo si concentrano su un'innovazione di processo continua o su misura. Tra le due però prevale l'innovazione di prodotto. Le imprese terziste sviluppano un'innovazione sia di prodotto che di processo continua e su misura dove prevale quella di processo. Per quanto concerne le imprese di confezionamento si può notare il netto prevalere dell'innovazione rispetto a tutti gli altri cluster ed in particolare di quella di prodotto continua.

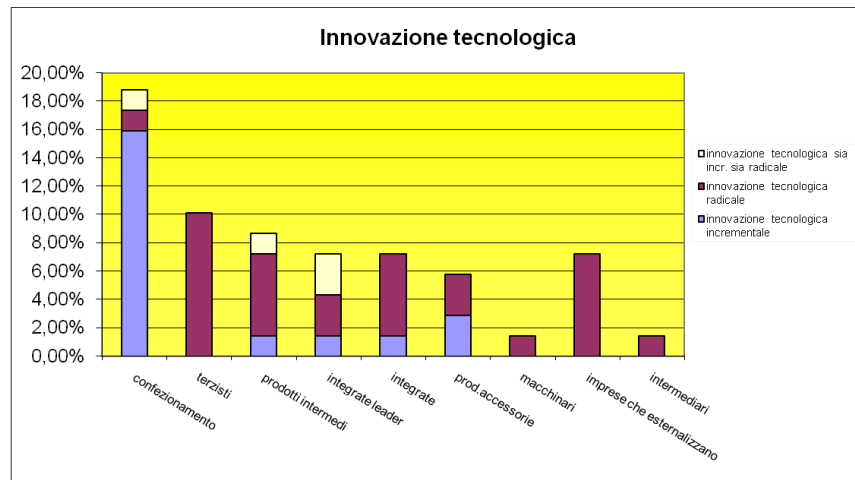


Figura 39: Il cambiamento tecnologico per cluster

Dal grafico emerge il prevalere dell'innovazione tecnologica di tipo radicale per tutti i *cluster* tranne che per il confezionamento dove invece si presenta incrementalmente. Questo è il cluster che più risente del legame con il consumatore ed il sistema moda evidenziando la continua ricerca di differenziarsi anche se in modo non radicale, la quale invece richiederebbe ingenti investimenti.

4.5 Il ruolo delle istituzioni intermedie nella governance del territorio

Dalle interviste effettuate risulta evidente la consapevolezza dell'esistenza del distretto della gomma-plastica nella bergamasca. Il distretto viene visto, dalle imprese che lo compongono, principalmente come un'area geografica che raggruppa numerose imprese nel settore, circa 300. Di queste 300, la maggior parte è di piccole dimensioni e svolge un ruolo di subfornitore, collaborando con imprese di maggiori dimensioni per la realizzazione di prodotti completi. Le imprese di grandi dimensioni, rientranti per la maggior parte nel raggruppamento delle imprese integrate con delocalizzazione, sono poche e solitamente assumono il ruolo di leader per le imprese del distretto, fornendo lavoro alle altre e direttive per il suo svolgimento in base alle necessità emerse.

Premesso ciò si può affermare che le imprese non percepiscono la piena appartenenza al distretto in quanto manca una struttura permanente dal punto di vista istituzionale, di *governance* e di organi politici. Questa mancanza di una linea comune li porta verso un forte individualismo che riduce al minimo la collaborazione tra imprese, collaborazione che si limita quasi esclusivamente a semplici contratti di acquisto e vendita. Non si individuano

infatti momenti di aggregazione finalizzati alla condivisione di informazioni, tecnologie ed esperienze. Dalle interviste effettuate risalta, però, la coscienza di quanto la collaborazione interna possa essere utile per migliorare l'intero distretto e le condizioni delle singole imprese. È ritenuto che iniziative di questo genere debbano essere promosse da istituzioni, le quali oltre ad incentivare lo scambio di informazioni tra aziende, dovrebbero promuovere iniziative comuni. Infatti l'unificazione delle imprese tramite il distretto può dare loro un maggior peso politico, in termini di regolamentazione della produzione, per la risoluzione delle problematiche territoriali legate all'ambiente (inquinamento, rumore, ...) e un più forte potere contrattuale, come richiesto dell'impresa G2. È da sottolineare il tentativo di creazione di un consorzio per l'acquisto di materie prime dall'estero, riferito dall'impresa G18. L'iniziativa prevedeva il raggruppamento di diverse imprese del distretto al fini di presentarsi sul mercato di approvvigionamento (per l'acquisto di materie prime e energia elettrica) con un maggior forza, sfruttando il peso contrattuale derivante da acquisti ingenti, la riduzione del costo attraverso l'acquisto di *stock* di dimensione maggiore e i minori costi di trasporto fino al territorio locale. La mancanza di un organo centrale che promuovesse con maggior forza questo accordo e che imponesse condizioni dall'esterno e il forte individualismo delle singole aziende ha causato l'abbandono a questo progetto. Si può inoltre affermare che sono quasi unicamente le associazioni di categoria (come l'Associazione Artigiani, Unione Artigiani, Confindustria, ...) a svolgere iniziative a favore delle imprese rientranti nel distretto. Queste si sono impegnate infatti in attività di marketing, tra cui l'organizzazione di fiere, e, nella creazione del gruppo "Materie plastiche", come momento di incontro fra gli imprenditori.

Resta in ogni caso la consapevolezza degli imprenditori di essere localizzati all'interno di un distretto (sempre inteso come raggruppamento di imprese specializzate) che ha raggiunto fama mondiale e li rende consci dei vantaggi di questo posizionamento. Si deve sottolineare che i vantaggi derivano quasi esclusivamente dalla vicinanza territoriale tra le imprese e dal gran numero di imprese presenti che danno lavoro a circa 6500 dipendenti. L'alto numero di dipendenti con esperienza lavorativa nel settore permette la facilità di assunzione di personale qualificato principalmente per incarichi non di alto livello, come sottolinea, fra le altre, l'impresa G2. Lo spostamento del personale, oltre all'osservazione tra imprese e alle rare occasioni di confronto, permette la diffusione di competenze e di tecnologia che ha raggiunto un alto livello di specializzazione omogeneo nel territorio. La vicinanza territoriale permette anche il facile contatto tra fornitori e clienti per i contratti di acquisto e vendita e la riduzione dei costi sia di trasporto che di semplice sopraluogo in aziende che devono svolgere lavorazioni per conto di altre. L'impresa G3, che rientra nel raggruppamento delle integrate

con delocalizzazione, sottolinea questo vantaggio. Il possesso di filiali dislocate all'estero (Messico) ha permesso di ottenere maggior coscienza di questo vantaggio. Un esempio dell'azienda stessa fornisce idea di ciò: il sopraggiungere di un problema nella produzione nel territorio permette il rapido intervento dello specialista. Se il problema si crea nella sede estera la produzione può rimanere bloccata giorni, fino al momento dell'arrivo dell'addetto. L'esistenza formale del distretto permette alcuni vantaggi di tipo politico. Durante la recente crisi economica per le imprese del distretto è stato relativamente più facile e agevole l'accesso ai supporti statali, tra cui la cassa integrazione, sottolineato dal caso dell'azienda G18. Si può dunque affermare che il distretto può fornire forza e rappresentanza che la singola impresa non può avere. Tra gli imprenditori del settore è presente la consapevolezza che la collaborazione tra imprese nel distretto porti vantaggi per tutti.

Anche per quanto concerne il settore del tessile è emerso che tutte le imprese riconoscono il disgregarsi della realtà distrettuale a fianco della perdita di vantaggi quali maggiori competenze specializzate della manodopera e la possibilità di rivolgersi agevolmente ad imprese del distretto per eventuali collaborazioni. A fronte di questo viene evidenziato come le imprese si trovino sempre più spesso in una situazione di concorrenza tra loro ed i rapporti che in passato le legavano si sono spostati all'estero a causa della delocalizzazione.

Ciò che emerge è che i vantaggi derivanti dalla presenza del distretto trovano spazio solamente in una dimensione ipotetica, le imprese integrate intervistate riconoscono le potenzialità derivanti dall'appartenenza a tale aggregato consistente nel fatto che chi ha bisogno di prodotti tessili si può rivolgere più facilmente e tempestivamente alle imprese che fanno parte di questo distretto, proprio perché da anni sono note per la loro attività in ambito tessile. Quindi in sostanza il fatto di essere parte del distretto contribuisce alla notorietà delle imprese e alla maggiore facilità per i clienti di sapere a chi e dove rivolgersi; in pratica, chi ha bisogno di un prodotto tessile inizia a cercarlo in primo luogo dove sa con certezza che viene comunemente fabbricato.

Caso particolare è quello dell'azienda T11 che ha portato alla luce un importante progetto innovativo (Sitech) grazie al sostegno delle istituzioni intermedie, nel caso specifico di Imprese e Territorio. E' uno dei primi esempi in Italia di aggregazione di piccolissime imprese nella filiera tessile. E' il frutto di un lungo ed approfondito lavoro, ritenuto tanto innovativo ed interessante da essere stato messo al centro di tre importanti progetti:

- Progetto Artigiani, promosso dal Ministero del Lavoro, finanziato dal Fondo Nazionale per l'Occupazione e realizzato da Italia Lavoro in collaborazione con le Associazioni di categoria. CNA Bergamo ha coordinato le attività riguardanti la strutturazione di questa filiera.

- Spring 3, promosso da Regione Lombardia, finalizzato a sostenere e incentivare le strategie di internazionalizzazione delle PMI e imprese artigiane.

- "Concorso di contributi a imprese per iniziative di aggregazione", finanziato dalla Camera di Commercio di Bergamo.

Il risultato di questo lungo, avvincente ed importante lavoro è un'azienda o meglio un'aggregazione di imprese, costituita da dieci piccoli artigiani della Val Seriana da tempo operanti e ognuna specializzata in fasi diverse del ciclo produttivo cotoniero/laniero quali: filatura, tessitura e nobilitazione, ritorcitura, confezionamento, personalizzazione/ricami.

Tutti gli aderenti a Sitech, oltre ad aver partecipato a numerosi ed appositi corsi di formazione, tra cui "Associarsi per essere più competitivi" finanziato dalla Comunità Montana, hanno: un lunga tradizione di attività tessile nel territorio della Valsesiana, forte professionalità e specializzazione, marcata vocazione imprenditoriale, disponibilità a collaborare con altri, condividendo le proprie competenze. In pratica ci si trova di fronte ad un'associazione di 10 imprenditori, dove si aiutano uno con l'altro per andare avanti, ed il sostegno è incentrato sulla consulenza del ramo tessile e la circolazione del know-how delle singole aziende. Lo scopo più profondo di tale associazione è creare, sin da subito, un supporto per le generazioni future, non esiste una scuola del tessile e quindi l'idea è quella di creare un "incubatore di impresa", finanziando gli universitari della zona e sostenendoli nel creare nuove idee e progettare cose nuove, l'intento è mettersi a disposizione dei giovani, dare qualcosa in più al Paese, essere di supporto per i progetti già esistenti.

Tutto questo è stato reso possibile grazie all'intervento di Imprese e Territorio che ha supportato il progetto nel reperimento di fondi ed agevolazioni, oltre a fornire consulenza ed intermediazione.

Viene quindi ravvisata la necessità di un interlocutore intermediario che promuova la cooperazione per lo sviluppo. Risulta indispensabile la presenza di soggetti intermedi, di mediatori o facilitatori delle reti relazionali, che godano di una forte reputazione e di una adeguata *leadership*, in grado di esercitare la necessaria *moral suasion* utile a rafforzare le motivazioni intrinseche alla collaborazione. Tali organismi rappresenterebbero un ponte, tale da consentire una più agevole trasmissione delle informazioni e un'apertura verso l'esterno delle reti relazionali che altrimenti, chiuse in un ambito troppo ristretto, rischierebbero di produrre un cortocircuito informativo (OND, 2010).

E sembra che queste istituzioni stiano iniziando a funzionare.

L'analisi condotta presso i vari attori istituzionali a visto condivisa l'opinione che la cooperazione tra attori istituzioni e non di diversi livelli sia il principale fattore di successo di

progetti di innovazione territoriale: tramite la costruzione di una visione condivisa si stabilizza la cooperazione e si rafforza l'innovazione. E' unanime che l'economia di Bergamo abbia bisogno di un collegamento stretto tra associazioni di categoria, sindacato dei lavoratori, camere di commercio, e le altre tipiche sfere istituzionali, cioè di una *governance* "informale", non prevista dalle leggi, ma necessaria per individuare politiche industriali non governative, ma locali, grazie alla quale porsi degli obiettivi da raggiungere con le risorse che si hanno a disposizione. Questi sono sintetizzabili in tre politiche fondamentali: lo *start-up* d'impresa; innovazione e formazione; internazionalizzazione. Occorre pertanto una visione di sviluppo che sia di lungo periodo e di area vasta, che selezioni obiettivi di governo e avvii processi concertati di trasformazione territoriale, che mobiliti i possibili investitori economici in uno sfondo di competitività sovra locale ed internazionale (tra città e territori).

A livello comunale è da rilevare l'importanza della legge n. 12 del 2005, la quale ha istituito il PGT (Piano di governo del territorio), strumento urbanistico di analisi e di programmazione che definisce gli obiettivi e la strategia del territorio e che prevede che i comuni svolgano, in collaborazione con le imprese, processi di innovazione e di internazionalizzazione, mettendo in atto progetti. È un documento fondamentale, perché le strategie declinate sono le strategie di governo del territorio, cioè quelle di chi è stato eletto per governarlo e che rappresentano gli obiettivi legati proprio al programma politico di mandato. La costruzione di un nuovo piano di governo del territorio è un lavoro multidisciplinare, è una costruzione non più legata solo agli assetti urbanistici, ma deve far sì che competenze diverse insieme costruiscano la pianificazione complessiva. Ad esempio, con riferimento al PGT del comune di Nembro, esso focalizza la sua attenzione non solo al territorio comunale e provinciale, ma anche alla tematica delle attività produttive in senso ampio: dalle imprese ai piccoli artigiani, ai commercianti. Infatti, asse importantissimo dell'economia è il sistema commerciale, quindi il piano si concentra sul tema delle grandi e medie strutture di vendita, che sono un elemento importante da mettere a sistema per coniugare queste strutture con dei servizi che siano in grado di compensare la vivibilità degli ambiti in cui esse si trovano: si tratta, cioè, di bilanciare tale sistema con sistemi innovativi che valorizzino i servizi di vicinato. Da qui la promozione, all'interno delle strategie complessive, dei distretti urbani del commercio, strumento fortemente innovativo perché costituisce una rete tra gli esercizi di vicinato: viene così favorito un sistema di piccole imprese commerciali, che sono in grado di promuovere nel territorio un'offerta commerciale variegata, che riesce ad essere competitiva rispetto a quella delle grandi strutture di vendita, promuovendo e sostenendo il commercio. Questo vale, in quanto si ritiene che la città sia un palcoscenico urbano vero, fatto di piazze, strade e negozi e

che quindi, attraverso queste nuove forme, facendo sistema, possa esserci un'offerta diversa, ma altrettanto valida, se si promuove in rete, perché, viceversa, l'impresa a carattere familiare non ha la forza economica di rispondere a pieno a specifiche esigenze (si veda, ad esempio, il sistema su cui è basato il funzionamento dell'"Orio center": è una struttura che funziona bene perché è uno spazio in cui uno trova un sistema variegato di offerta commerciale). Detto ciò, però, è evidente la scarsa incidenza dei comuni nella *governance* del territorio: infatti, da una parte, non sussistono forme di erogazione di finanziamenti alle imprese, e, dall'altra, non solo il comune non ha abbastanza risorse e fondi, ma non ha neanche le competenze specifiche per risolvere problemi di questo tipo, né sussiste collaborazione tra comuni limitrofi a livello industriale, ma solo commerciale e sociale. Infatti il loro servizio più richiesto è, in linea di massima, la semplificazione delle procedure burocratiche (come il rilascio di autorizzazioni), realizzata mediante la collaborazione con le istituzioni più grandi, in modo tale da agevolare processi altrimenti a carico delle aziende.

Per quanto concerne il fronte burocratico un intervento di rilievo è promosso dalla Val Cavallina Servizi s.r.l., una società municipalizzata che offre servizi in tal senso. Questa si relaziona con tutto il mondo istituzionale presente sul territorio: comuni soci, comunità montane, regione, Camera di Commercio, consorzi, Politecnico di Milano e Bicocca per avere una validazione scientifica del loro operato, e altri ancora. Offre vari servizi tra cui raccolta e smaltimento rifiuti; SUAP e servizi informatici; energia e calore (consulenza finanziaria, giuridica, economica e tecnica circa l'installazione e la realizzazione di impianti di energia alternativa sia pubblici che per privati). Grazie al risparmio energetico ricavato da impianti da loro realizzati, ogni singolo comune risparmia annualmente notevoli somme che può reinvestire in altri progetti di sviluppo. Inoltre creano occupazione sul territorio, con più di 50 dipendenti, e per garantire i servizi si avvalgono delle imprese del territorio che concretamente gli danno forma.

Tra i vari servizi offerti dalla VCS ne emerge uno di notevole importanza per le aziende: SUAP, sportello associato del consorzio Val Cavallina Servizi. Questo sportello si occupa sia dei semplici commercianti che lavorano in sede fissa, sia chi lo fa in forma itinerante fino alle realtà industriali più complesse come possono essere le attività produttive manifatturiere. Lo sportello collabora con gli imprenditori che hanno intenzione di aprire un'attività produttiva in un determinato luogo, sia se si ha intenzione di iniziarne una nuova oppure semplicemente di ristrutturarla. Iniziare un'attività commerciale, piuttosto che industriale non è facile, infatti, vi sono procedimenti per cui, già nel momento in cui si stende il progetto si deve passare a richiedere autorizzazioni non solo al comune, come il rilascio del permesso di costruire, ma

anche all'ufficio commercio e ad altri uffici che variano in base al tipo di attività. Lo sportello unico ha dunque come scopo quello di seguire passo per passo l'imprenditore in qualsiasi cosa, questo risulta un compito molto importante in quanto l'imprenditore si sente più sicuro del proprio operato e riduce il rischio di errori burocratici.

Aprire un'attività richiede due tipi di procedure: procedimento ordinario e procedimento automatizzato. Rimane poi in capo all'amministrazione, o meglio alle varie amministrazioni ed enti coinvolti l'attività di vigilanza e controllo. Lo sportello interagisce con le camere di commercio nei casi in cui ancora è prevista questa interazione che può essere una semplice comunicazione di rimando al compito di vigilanza e controllo, oppure i procedimenti cosiddetti "automatizzati", piuttosto che la richiesta di un parere di competenza su determinato progetto o su una richiesta di autorizzazione. Il titolare dell'autorizzazione rimane la provincia, titolare del procedimento invece lo sportello. L'imprenditore è avvantaggiato perché a "rimediare" tutte le autorizzazioni ci pensa lo sportello riducendo appunto il rischio di incorrere in sanzioni, infatti l'imprenditore non conosce tutti i procedimenti che deve adempiere per avviare l'attività, lo sportello crea una check-list e quando ha adempiuto a tutte le voci sa di poter avviare l'attività. Lo sportello non ha potere regolamentare, ma semplicemente procedurale senza nemmeno poteri di vigilanza e di controllo, chiarisce inoltre se l'imprenditore ha i requisiti necessari oppure no.

Dopo l'apertura l'impresa ha però bisogno di crescere e comprendere le opportunità che offre il mercato e crearne di nuove. È in questo momento che assumono rilevanza una serie di enti intermedi, il cui obiettivo è promuovere la formazione dei soggetti che gestiscono le imprese, indicando loro le vie per la gestione aziendale, dal punto di vista tecnico, informatico ed amministrativo: oggi occorre che un imprenditore, nel primo anno di vita dell'impresa, sia assistito per comprendere i meccanismi del mercato e le modalità di organizzazione di una impresa, affinché essa sia competitiva. Infatti, è nato un grande impegno delle associazioni per valutare i problemi e operare per risolverli: vi è chi le critica, sostenendo la loro scarsa operatività, tuttavia, se gli imprenditori vi aderiscono, è perché, in un modo o nell'altro, queste cercano di andare incontro alle loro esigenze. Del resto, in un contesto competitivo in cui l'economia è sostenuta soprattutto mediante la conoscenza e informazione, risulta ovvio che è meglio lavorare su un materiale formato: i continui cambiamenti presuppongono una cultura generale di spessore che consenta di non restare indietro.

Innanzitutto rileva il ruolo delle organizzazioni di rappresentanza, che dal punto di vista della *governance*, è diventato più importante rispetto al passato. Tra queste si può collocare la SDArt, scuola dirigenti italiana, che ha il compito di creare una classe di dirigenti artigiani più

acculturata, che sia in grado di interagire in modo più efficiente con le altre istituzioni presenti nel territorio. È molto importante la logica che vi sta alla base, improntata alla collaborazione e allo svolgimento di “lavori comuni”, utile per superare la visione individualista che, in linea di massima, caratterizza il modo di operare degli imprenditori del territorio. Questo progetto è stato creato in collaborazione con l’Università di Bergamo, così come il CYFE, Center for Young and Family Enterprise, che si occupa della formazione in tema di cambio generazionale e dei giovani imprenditori. Questo risulta essere strutturato in modo più complesso e si propone di cercare le best practices delle aziende per poi aiutare chi vi si rivolge a trovare soluzioni ai problemi imprenditoriali. E’ interamente finanziato da imprenditori che vedono l’efficacia di questo progetto in una ricaduta futura sul territorio attraverso la propria formazione.

Bergamo Formazione rappresenta, invece, il vero e proprio *backstage* delle aziende, che pone l’accento su internazionalizzazione ed innovazione, fasi delicate che devono essere conosciute e gestite al meglio per vincere sul mercato. Ha il compito di promuovere la formazione dei soggetti che gestiscono le imprese, cioè imprenditori, dirigenti e operatori aziendali, indicando loro vie per la gestione aziendale dal punto di vista tecnico, informatico ed amministrativo. È, dunque, un’azienda speciale finanziata dalla CCIAA che si occupa della formazione, della consulenza, e dell’orientamento nonché della creazione e sviluppo d’impresa. Svolge le sue attività in maniera praticamente autonoma instaurando un rapporto di collaborazione piuttosto che di concorrenza con i consorzi di categoria con i quali si spartisce le varie competenze. Contribuisce allo sviluppo del territorio solo indirettamente rilanciando e facendo crescere le imprese con le quali si rapporta in prima persona. Questa attività viene svolta in modo molto attento: nelle aziende vengono mandati dei funzionari per verificare quali aspetti necessitano di essere principalmente sviluppati e aggiornati fornendo così alle imprese servizi di consulenza per migliorare gli aspetti conoscitivi e organizzativi. Risulta essere molto importante per l’impresa avere uno stretto contatto con questi funzionari in modo da poter esercitare un controllo sul campo dell’andamento dell’azienda per aggiustare in modo rapido ed efficiente gli aspetti che non funzionano. Bergamo Formazione offre alle imprese dei mezzi per migliorare la gestione, dei veri e propri mezzi strategici. Se le aziende sono pronte ad investire nella formazione manageriale significa che già in questa fase stanno costruendo economia. Bergamo Formazione nasce per dare un appoggio concreto all’evolversi della formazione aziendale e fare in modo che le aziende possano rispondere al meglio alle esigenze dell’innovazione e attuare efficaci politiche di marketing. L’agenzia è stata istituita proprio al fine di seguire due fasi: internazionalizzazione e innovazione. Sono

queste due fasi molto delicate che richiedono una conoscenza approfondita al fine di essere vincenti sui mercati. Infatti non è scontato che tutte le imprese conoscano il vero significato dell'innovazione e come essa si concretizzi. Per ottenere questi obiettivi vengono organizzati corsi di aggiornamento e consulenza, talvolta sono poi gli stessi imprenditori a richiedere dei servizi particolari, nei quali ritengono di essere meno sviluppati, in particolar modo per quanto concerne le politiche di marketing. In questo momento Bergamo Formazione è concentrata su un particolare progetto di sviluppo competitivo veloce per le PMI per spingere le aziende a investire in ricerca e processi di innovazione tecnologica e organizzativa al fine di rafforzare l'intero sistema economico locale. Il progetto si pone l'obiettivo di aiutare le imprese a cogliere le diverse opportunità di miglioramento per trasformarle in vantaggi competitivi durevoli, infatti aderendo all'iniziativa, le PMI locali possono comprendere come dominare nella propria realtà e le esigenze del mercato. I corsi vengono organizzati in collaborazione con le associazioni di categoria, e poi le aziende vengono invitate a parteciparvi. La crisi ha accentuato la necessità di conoscenza e aggiornamento ed è evidente che le imprese che sono sopravvissute alla recessione sono quelle che più delle altre hanno affinato la loro conoscenza tecnica e organizzativa e si sono adattate meglio all'evoluzione dei mercati. Quindi altri due aspetti emergono come punti di forza per un'impresa: conoscenza e formazione. Questi due ambiti sono in continua evoluzione: esso è un percorso ininterrotto che cambia a seconda del contesto e degli anni. In questo momento, più che in altri, per far fronte alla crisi le aziende devono essere in grado di vendere idee e non prodotti.

Essa è coinvolta in numerosi progetti come tra cui:

- incubatore d'impresa servizi logistici e di consulenza per giovani imprenditori sulla base delle loro potenzialità,
- progetti di sostegno territoriale: consulenze personalizzate per sviluppo e rafforzamento delle imprese,
- comitato per la promozione dell'imprenditorialità femminile :progettando e organizzando attività ed eventi su diversi temi per lo sviluppo e rafforzamento del mercato locale, internazionale e nazionale.

Bergamo Formazione si presenta, pertanto, come un'azienda rilevante per l'economia territoriale bergamasca. Il fatto che le aziende la contattino prima di entrare nel mercato o durante lo svolgimento dell'attività dimostra che gli imprenditori vogliono investire proprio sulla conoscenza e non solo su aspetti di approfondimento amministrativo e organizzativo per la loro azienda.

In uno sguardo più ampio viene considerata la Camera di Commercio (CCIAA) che è un ente pubblico con una *governance* molto legata al sistema delle imprese e finanziato interamente dalle imprese. In passato c'era una forte componente di contributi statali fintanto che era subordinata al Ministero per l'industria. Essa svolge varie funzioni:

- amministrative attraverso attività anagrafiche (tenuta e gestione di registri, albi, ruoli, elenchi) e di certificazione;
- di regolazione del mercato a garanzia della correttezza dei rapporti tra imprese e tra imprese e utenti, anche con l'esercizio di attività ispettive e di tutela;
- di sviluppo e di promozione interna e all'estero, nonché attività di documentazione economica e di rilevazione statistica.

Tra le sue finalità la Camera di Commercio ha la politica di sostegno delle imprese legata a bandi e contributi per l'innovazione che viene erogato in compartecipazione con le regioni. I contributi che vengono versati alle imprese risultano monitorati in modo molto attento proprio per evitare fenomeni di opportunismo, inoltre le imprese non possono sfruttare i finanziamenti oltre un certa soglia fissata dalle regole europee. Non vengono dati fondi liquidi alle imprese, ma vengono applicati dei rimborsi di spese effettuate oppure si erogano servizi.

Durante la crisi la Camera di Commercio ha creato il "Consorzio Fidi" per aiutare le imprese che dalla fine del 2008 hanno avuto un blocco del credito abbastanza drammatico ed improvviso. Agendo come sistema ha consentito di ampliare le garanzie relative ai prestiti che vengono accordati alle piccole imprese.

La CCCIAA tende a fare un'azione di sistema: difficilmente interviene per un problema specifico di un'area territoriale o di un settore industriale, ma agisce nel complesso con un ampio raggio di azione.

Un altro progetto molto importante promosso della Camera di Commercio è Progetto Futurimpresa: un fondo costituito dalle diverse camere che cercano di raccogliere del capitale di rischio finalizzato a progetti di riconversione industriale e quindi di rinascita delle imprese che possono riassorbire l'occupazione.

Inoltre, per aiutare ad affrontare la crisi e portare ad una ripresa è stato messo a disposizione il *temporary manager*, consulente esterno che assiste il piccolo imprenditore nelle scelte più determinanti.

Dalle interviste condotte a questi enti viene riconfermato che i distretti nella bergamasca incontrano difficoltà nel costruire una propria identità distrettuale a differenza di quanto avviene in altre Regioni quali la Toscana e il Veneto. Questo è testimoniato anche dal fallimento del tentativo da parte della Regione Lombardia di costituire organismi di distretto,

e nelle difficoltà riscontrate dalle imprese nel costruire progetti comuni nonostante gli incentivi offerti. Si afferma che non c'è una vera e propria visione strategica e di sviluppo della *policy* del territorio. Essendo il tessuto produttivo formato da tante piccole medie imprese che non hanno canali di informazione adeguati, sarebbe per loro molto importante che l'attivazione di operazioni di *networking* aprendosi a forme di collaborazione e di investimento con agenti esterni, cosa che invece è sempre guardata con estremo sospetto.

A questo scopo un ruolo primario di intermediazione è demandato alle associazioni di categoria. Tra queste Confindustria che è una libera associazione di categoria privata, rivolta a tutte le aziende che operano sul territorio nazionale, con l'obiettivo di sostenere la crescita delle imprese durante il loro percorso aziendale, e particolare attenzione al settore manifatturiero, che svolge un ruolo preminente sul fronte industriale comunitario. Ad esempio sembra aver successo in termini di adesioni il "progetto Val Seriana", attuato per far fronte alla crisi del tessile che ha colpito il territorio, attraverso la proposta di un nuovo modello di relazione industriale basato sull'internazionalizzazione. Tuttavia, quest'ultima, è stata una necessità cui l'associazione non è riuscita a rispondere in modo efficiente, a causa della diversità di obiettivi ed esigenze tra le diverse nazioni.

Altra associazione di categoria è la ASCOM rivolta ai commercianti, la quale offre servizi di informazione, consulenza a problematiche o novità legislative e assistenza tecnica, oltre a servizi in materia di contabilità, cedolini e paghe. Collaborando con società ad essa collegate offre anche corsi di formazione, corsi abilitanti obbligatori per l'esercizio di una attività e corsi di crescita professionale. Infine, effettua controlli sui settori alimentare e della sicurezza e altri servizi derivanti. Entrando più nello specifico dei progetti, si è occupata di aiutare le imprese nel ricorso agli ammortizzatori sociali, piani di mobilità e cassa integrazione e del sostegno al credito (aiutati da FOGALCO). Quest'ultimo aspetto reso ancor più utile dopo l'inizio della crisi quando per le imprese era sempre più difficile riuscire ad ottenere prestiti o finanziamenti. Tutti questi interventi è però importante sottolineare che non prendono il via da input formali, ma sono dovuti ad una sentita esigenza di base. L'ente attua diversi progetti tra cui "formimpresa", informazione e consulenza per l'apertura di una nuova attività, finanziato dalla CCIAA con circa 200 richieste ogni anno; il progetto "innovazione e sviluppo" che consente di assistere attività già collaudate con il *temporary manager* e il progetto tempo lavoro che aiuta i giovani ragazzi attraverso stage gratuiti a trovare lavoro. Soluzione alla crisi secondo questa istituzione sono gli investimenti di sviluppo in settori chiave puntando sulla qualità più che sulla quantità.

Trattandosi, però, principalmente di PMI sono l'Associazione Artigiani Bergamo (AAB) e la Confartigianato (CNA) maggiormente coinvolte negli sviluppi dell'economia territoriale. L'AAB, che presidia il territorio con sportelli locali, rappresenta e tutela gli interessi sindacali delle imprese artigiane, promuovendone lo sviluppo, la crescita imprenditoriale e l'integrazione nel territorio, potenzialmente pieno di risorse. Progetti sono stati sviluppati in vista dell'internazionalizzazione, come il "Progetto Leonardo", grazie al quale gli apprendisti possono viaggiare e scambiarsi esperienze. Anche secondo questa associazione il fattore critico risiede nella mentalità delle imprese, nella loro natura individualista, quindi lo scopo è quello di favorire coesione ed aggregazione, fare, cioè, "rete d'impresa". Viene curato, quindi, proprio un servizio di internazionalizzazione, che consente di individuare punti di forza e di debolezza in ciascuna area aziendale, con l'obiettivo di sostenere l'impresa nella pianificazione di una strategia a livello internazionale. L'associazione ha il compito di promuovere l'attività di rappresentanza associativa, curare l'erogazione di servizi tradizionali (paghe, contabilità, credito) ed innovativi (welfare, sicurezza, ambiente, internazionalizzazione), oltre l'ottimizzazione del flusso delle comunicazioni tra sede e base associativa. Si occupa anche di formazione e organizzazione di varie attività istituzionali sul territorio, della predisposizione e miglioramento dei piani commerciali. L'incarico formale attribuitogli dalla legge è la stipula di contratti di lavoro nazionali e locali e pertanto l'attività di intermediazione svolta nella gestione del territorio risulta emergere dal potere attribuito dalle imprese associate. E' una forma auto-organizzata.

Dall'associazione tra le rappresentanze di categoria delle PMI (Apindustria, Ascom, Associazione artigiani, CNA, Coldiretti, Confcooperative, Confesercenti, FAI-Federazione autotrasporti italiani, LIA-Liberi imprenditori associati a cui nell'ottobre si è aggiunta CIA-Confederazione italiana dell'agricoltura) a marzo 2007 è nata "Imprese e Territorio", soggetto politico sindacale unitario delle piccole e medie imprese che rappresentano 360 mila lavoratori bergamaschi, con l'obiettivo di curarne gli interessi e le aspirazioni, pur aperto al confronto con tutte le forze economiche e sociali della provincia bergamasca. Questo organismo nasce dalla consapevolezza che un territorio adeguatamente infrastrutturato, ben governato e socialmente coeso è fattore di eccellenza competitiva per il sistema economico che lo caratterizza. Ciò è ancora più vero in una provincia, come quella bergamasca, dove la diffusione delle PMI trova proprio nell'ancoraggio territoriale il dato preminente della propria forza e della propria propensione allo sviluppo. In questo contesto le PMI divengono parte fondamentale, così come è fondamentale il ruolo di elaborazione e di concreta costruzione delle politiche locali che sono chiamate a svolgere le Associazioni che ne rappresentano gli

interessi. Tale ruolo può essere determinante, autonomo e incisivo se svolto per il tramite di azioni e attività che sappiano aggiungere alla vastità dei numeri la forza di una costante e unitaria iniziativa politico-associativa.

Un ostacolo allo sviluppo di queste imprese è proprio la loro difficoltà a costituire una massa critica, ostacolo che potrebbe essere travalicato attraverso l'aggregazione e cooperazione in una logica di *networking* finalizzato.

L'intervento di Imprese e Territorio è stato rilevante in vari progetti aggregativi che coinvolgono proprio i settori analizzati: Sebino Innova rivolto all'internazionalizzazione, la costruzione del "marchio delle Cinque Terre della Val Gandino" finalizzato a rivalutare sul mercato l'immagine del territorio, Sitech realizzando l'aggregazione tra piccolissime imprese per competere sia a livello locale, nazionale sia internazionale attraverso un forte *focus* sull'innovazione.

I progetti aggregativi promossi riguardano non solo il coordinamento tra imprese ma possono coinvolgere anche altri attori territoriali. Per cui si rende necessario valutare anche l'interazione tra le varie istituzioni intermedie, agenzie di servizi e chiunque entri in gioco nell'economia territoriale.

CONCLUSIONI, LIMITI E ULTERIORI SPUNTI DI RICERCA

La ricerca nel rispondere all'interrogativo di come le mosse strategiche abbiano e stiano trasformando le economie territoriali ha fatto emergere i processi di trasformazione in atto non solo a livello aggregato bensì nelle dinamiche interne alle singole economie territoriali. E' da rilevare la peculiarità degli stessi per ogni realtà aggregata e singola, ed al tempo stesso la condivisione di un processo di de-specializzazione produttiva e di apertura all'internazionalizzazione, attraverso la costruzione di nuovi modelli organizzativi e di business che travalicano la concezione tradizionale del sistema distrettuale. Processi questi che stanno avvenendo secondo modalità e tempistiche differenti. Più nello specifico, si possono schematizzare come segue :

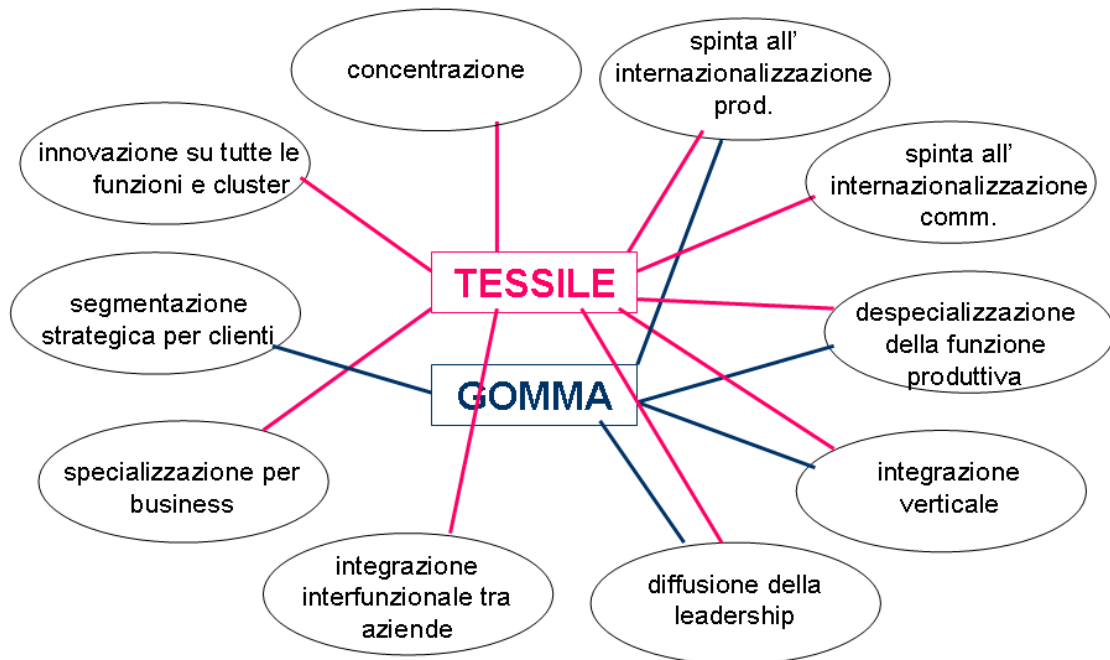


Figura 40: Processi di trasformazione in atto nelle economie territoriali bergamasche

In sintesi, nel tessile-abbigliamento (paragrafo 3.2) è in corso ancora un processo di concentrazione, mentre nella gomma-plastica (paragrafo 3.1) si assiste ad un assestamento e consolidamento delle posizioni acquisite dalle varie imprese nelle rispettive filiere. Entrambe le realtà sono coinvolte nei processi di internazionalizzazione ma con modalità ed intensità differenti per i vari *cluster* che strutturano l'economia territoriale, come illustrato nei capitoli 3 e 4. Nella gomma-plastica la spinta è prevalentemente verso l'internazionalizzazione produttiva e coinvolge le "imprese integrate che delocalizzano" replicando l'intera struttura

produttiva in paesi esteri e al tempo stesso lasciando attiva quella presente sul territorio. Invece, nel tessile-abbigliamento tali processi concernono non solo il manifatturiero in senso stretto attraverso l'outsourcing e la delocalizzazione di alcune o tutte le fasi produttive, bensì anche e prevalentemente il fronte commerciale sia per quanto concerne importazioni ed esportazioni sia attraverso la stipulazione di joint-venture piuttosto che l'apertura di filiali commerciali e di punti vendita.

A fianco di una de-specializzazione della funzione produttiva si assiste ad una ristrutturazione delle filiere caratterizzata nella gomma-plastica da processi di integrazione verticale e di segmentazione strategica per clienti che consente una diffusione della leadership nella ricerca di un posizionamento autonomo. Non si è in presenza di un leader di sistema ma il sistema è costituito da tante PMI integrate le cui strategie competitive sono rivolte al consolidamento delle rispettive posizioni. La ristrutturazione delle filiere del tessile-abbigliamento vede sì processi di integrazione verticale ma anche processi di integrazione interfunzionale tra aziende guidata dalla logica di *business*. I processi innovativi in questo sistema coinvolgono tutte le funzioni ed i *cluster*.

Questi processi trasformativi sono stati indagati sia nella specificità delle dinamiche competitive mosse dalle scelte strategiche dei singoli attori sia nel loro interrelarsi a livello di filiera sia nella ricostruzione dell'economia territoriale a livello aggregato evidenziandone peculiarità e comunanze. Ciò è stato possibile grazie all'adozione di un approccio teorico e metodologico innovativo, come ampiamente delineato nel capitolo 2, basato su una visione strategica e pragmatica nell'approntare l'analisi.

Di seguito sintetizzo i principali *findings* della ricerca:

FINDINGS TEORICI

- Ci sono mille modi di fare strategia a differenza di quanto insegnato dalle teorie tradizionali sui distretti.
- Ci sono distretti che sono rimasti gli stessi perché erano sub-fornitori, altri che si trasformati in modo unico.
- Fattori come la specializzazione produttiva e territoriale e le economie di agglomerazione perdono il loro peso come fondamento principale del successo del distretto. La preminenza della capacità di gestione strategica su ogni altra dimensione, infatti, tende a privilegiare la dimensione soggettiva imprenditoriale a danno di quella sociale.

- Il distretto può, però, ancora contare sulla propria immagine e/o su quella del Made in Italy, quando queste dimensioni sono affermate e rilevanti.
- La prospettiva strategica si può incrociare con la dimensione distrettuale per indagare se e come si collegano le diverse funzioni produttive intorno a ciascun business.
- Non basta definire legislativamente un sistema di governance per pensare che possa spronare lo sviluppo del distretto. Se non è percepito dagli imprenditori non funziona. L'intervento di attori maggiormente vicini alle imprese del territorio entrando in relazione con le mosse strategiche delle imprese stesse può promuovere una governance auto-organizzata.

FINDINGS DEL TESSILE-ABBIGLIAMENTO

- Questa è una realtà territoriale nella quale storicamente sono maturate le competenze e lo spirito imprenditoriale.
- C'è molta varietà nel posizionamento delle diverse imprese.
- Le imprese non si comportano più come era in un distretto ma ognuna sta cercando di operare in ottica di ASA.
- Dalla leadership di distretto si è passati alla leadership di filiera.
- Chi coordina l'intera filiera non necessariamente ha grandi dimensioni: ci sono anche piccole imprese leader di filiera, le quali si assumono la responsabilità sui subfornitori.
- Imprese integrate leader:
 - >150 dipendenti, >35ml. fatturato
 - registrano i peggiori risultati economico-finanziari
- Terzisti:
 - innovano nella loro fase,
 - internazionalizzano: T12 addirittura delocalizza,
 - i terzisti del tessile vanno peggio dei terzisti dell'abbigliamento
- Vanno meglio le imprese libere da costi di struttura: hanno il vantaggio competitivo in variabili soft, dove è possibile differenziare.
- Vi sono intensi processi di diversificazione dei prodotti e del business.
- La dimensione distrettuale si vede nell'intrecciarsi dei rapporti fra i cluster.
- Si instaurano relazioni stabili e durature con il fornitore per ottenere una garanzia di qualità e collaborazione nell'innovazione.
- Design, creatività e sperimentazione sono funzioni chiave nella definizione delle strategie competitive e nella promozione dell'imprenditorialità.

- Importante è il contatto con il cliente attraverso il focus sulle funzioni di marketing e distribuzione (negozi monomarca, showroom, accordi).
- La pressione competitiva semiglobale è affrontata attraverso la creazione di marchi propri e del marchio territoriale delle “Cinque Terre della Val Gandino”, valorizzando altresì il “Made in Italy”.
- L’apertura all’internazionalizzazione è su tutti i fronti e per tutti i cluster.
- La delocalizzazione avviene per efficienza (minori costi, accesso alla disponibilità di materie prime) e maggiori opportunità (accesso ai mercati, volumi).
- Le motivazioni principali per l’internazionalizzazione sono:
 - Ricerca di fonti di materie prime
 - Time to market
 - Costi di logistica e trasporto

FINDINGS DELLA GOMMA-PLASTICA

- Si tratta di un business tipico della subfornitura e, pertanto, poco strategico.
- Le imprese più importanti sono quelle vicine al cliente e quelle che sono nelle fasi iniziali (stampi e mescole).
- Non c’è una sola leader di distretto ma la ricerca delle imprese di trovare un posizionamento autonomo in cui dominare (imprese integrate che delocalizzano).
- Imprese integrate s/delocalizzazione:
 - sono piccole: 8-40 dipendenti, 1-10ml. fatturato
 - sopravvivono per una logica di business basata sulla segmentazione per cliente: il cliente vuole un unico interlocutore che garantisca la qualità per cui importante è essere integrati al fine di un migliore controllo di qualità (zero difetti).
- Le barriere all’entrata sono costituite dalla fidelizzazione del cliente.
- Imprese delle fasi iniziali (stampi e mescole):
 - non vale la fidelizzazione,
 - sono strategiche al settore, contribuiscono all’innovazione,
 - hanno redditività superiore
- Terzisti:
 - sono concentrati su una funzione: lo stampaggio,
 - evoluzione verso le imprese integrate che non delocalizzano: lo possono fare attraverso il processo di fidelizzazione

- Il settore è trainato dalla domanda.
- La crisi ha rimarcato la necessità di una maggiore efficienza (costo).
- Non ci sono strutture (università, ...) per l'innovazione; motivo per cui in Italia il settore è poco innovativo nonostante ce ne sia lo spazio, mentre in Germania c'è un'università (come rilevato dall'intervista a G3).
- L'innovazione parte dalle specifiche del cliente.
- L'innovazione è poca per cui il focus strategico è spostato sull'internazionalizzazione.
- La delocalizzazione consente migliori risultati (costi) e maggiori opportunità (mercato, fidelizzazione del cliente).
- Serve massa critica: le imprese che delocalizzano sono organizzate in gruppi o collaborano in joint venture.
- La delocalizzazione avviene tramite la replica del modello produttivo italiano però "seguendo la cultura del luogo".
- Le motivazioni principali per l'internazionalizzazione sono:
 - Time to market / servizio al cliente
 - Costi del personale
 - Ricerca di fonti di materie prime

La presente ricerca presenta dei limiti in quanto non è possibile procedere all'universalizzazione dei *findings* all'intero mondo distrettuale. La specificità dell'analisi, infatti, risulta legata al contesto empirico. Ciononostante il campione risulta ben rappresentativo delle economie territoriali indagate e, quindi, consente una generalizzazione alla popolazione costituita dalle imprese di questi sistemi economici. Oltremodo non considera solo le imprese manifatturiere, su cui invece era focalizzata la teoria sui distretti, ma l'intera realtà territoriale coinvolgendo imprese sia manifatturiere sia di servizio sia attori istituzionali. La ricerca potrebbe, quindi, essere estesa conducendo la stessa analisi in altri distretti del medesimo settore ma localizzati in territori diversi per capire il peso della dimensione settoriale sulle dinamiche competitive. Allo stesso tempo, vista l'incidenza della semiglobalizzazione sulla competitività delle imprese anche locali e di piccole e medie dimensioni, un confronto tra la realtà italiana e quella internazionale consentirebbe di ampliare il quadro di comprensione del fenomeno e di approfondire le modalità e l'incidenza dell'intervento istituzionale piuttosto che dell'interrelarsi tra ambienti sociali molto differenti.

APPENDICE A : Questionario 2010

Esempi di domande

- **Storia imprenditoriale**
 - In che modo il distretto ha determinato la nascita della sua impresa ?
 - In che modo il distretto influenza attualmente il suo successo ?
 -

- **Strutturazione e trasformazione della filiera distrettuale**
 - Di quale filiera fa parte la sua impresa ?
 -

- **Innovazione**
 - In quale funzione innova ?
 - Come la sua innovazione determina il successo nella filiera di cui fa parte ?
 - Collabora con istituti di ricerca ?
 -

- **Economie di aggregazione**
 - Ci parli delle forme di coordinamento della sua impresa con le altre imprese della filiera e/o con imprese concorrenti ?
 - Esiste una relazione fra queste interazioni e l'innovazione ?
 - Considera la sua impresa indipendente dal distretto ?
 - In che modo la sua impresa contribuisce a creare economie di distretto ?
 -

- **Apertura del distretto**
 - La sua impresa interagisce anche con imprese non appartenenti al distretto ?
 - La sua impresa commercializza i propri prodotti finali o semilavorati all'interno del distretto o anche all'esterno ?
 - Quali le forme di internazionalizzazione attua ?
 -

- **Relazioni con le istituzioni ed il sistema di governance**
 - Chi la rappresenta negli organi di governance istituzionale ?
 - A quali altri strumenti e istituzioni di governance fa riferimento il suo distretto?
 - Quali benefici sono stati ottenuti da queste relazioni? Di quali incentivi ha usufruito ? Quali bisogni rimangono ancora insoddisfatti?
 -

APPENDICE B: Questionario 2011

| IDENTIFICAZIONE DELL'AZIENDA | |
|--|----|
| Ragione sociale | |
| Sede legale (Comune e stato) | |
| Tipo di azienda (individuale, società) | |
| Sede operativa principale | 1. |
| Altre sedi operative | 2. |
| | 3. |
| Filiera di cui fa parte | |
| Settore di appartenenza | |
| Codice ATECO | |
| Partecipazioni in aziende della filiera | |
| Modello di partecipazione | |

1

| | 2010 | 2008 | 2006 |
|---------------------------|------|------|------|
| Fatturato | | | |
| N. dirigenti/responsabili | | | |
| N. operai | | | |
| N. impiegati | | | |

| Scelte di assunzione | Funzione coperta | Motivazione dell'assunzione |
|------------------------------|------------------|-----------------------------|
| diplomati | | |
| laureati | | |
| Residenti nel territorio | | |
| Non residenti nel territorio | | |
| Da formare | | |
| Professionisti | | |

2

In quali delle seguenti funzioni l'impresa opera nella filiera tessile-abbigliamento?

| Fasi produzione/ forme di organizzazione | Presso la sede operativa principale | Decentrate nel territorio locale | Decentrate fuori territorio in Italia | Decentrate all'estero (Ide) | Outsourcing nel territorio | Outsourcing fuori del territorio in Italia | Outsourcing all'estero | Accordi |
|--|--|---|--|-----------------------------------|-------------------------------|---|---------------------------|---------|
| Macchinari | | | | | | | | |
| Materie prime | | | | | | | | |
| Filatura | | | | | | | | |
| Tessitura | | | | | | | | |
| Nobilitazione | | | | | | | | |
| Tintura | | | | | | | | |
| Garzatura | | | | | | | | |
| Arrotolatura | | | | | | | | |
| Faldatura | | | | | | | | |
| Design | | | | | | | | |
| Confezioni | | | | | | | | |
| Distribuzione | | | | | | | | |
| Marketing (specificare) | | | | | | | | |
| Altro (specificare) | | | | | | | | |

3

In quali delle seguenti funzioni l'impresa opera nella filiera gomma-plastica ?

| Fasi produzione/ forme di organizzazione | Presso la sede operativa principale | Decentrate nel territorio locale | Decentrate fuori territorio in Italia | Decentrate all'estero (Ide) | Outsourcing nel territorio | Outsourcing fuori del territorio in Italia | Outsourcing all'estero | Accordi |
|--|--|---|--|-----------------------------------|-------------------------------|---|---------------------------|---------|
| Stampi | | | | | | | | |
| Materie prime | | | | | | | | |
| Mescole | | | | | | | | |
| Estrusione | | | | | | | | |
| Stampaggi e torniture | | | | | | | | |
| Finiture | | | | | | | | |
| Controlli | | | | | | | | |
| Vulcanizzazione | | | | | | | | |

4

Tipo di innovazione (tessile-abbigliamento o gomma-plastica)

| Innovazione di prodotto | | Innovazione di processo produttivo | | Cambiamento tecnologico | | Brevetti |
|-------------------------|-----------|------------------------------------|-----------|-------------------------|----------|----------|
| continua | su misura | continua | su misura | incrementale | radicale | |
| | | | | | | |

Descrizione ed esempi

5

Visione strategica dell'impresa (tessile-abbigliamento o gomma-plastica)

| Tipo di visione strategica/ Vie percorse | Recupero | Innovazione radicale del business | Innovazione indiretta della filiera | Visione venture-capital (produzione di idee) | Progresso della strategia |
|--|----------|-----------------------------------|-------------------------------------|---|---------------------------|
| Formazione di un gruppo di imprese | | | | | |
| Acquisizioni | | | | | |
| Accordi | | | | | |
| Joint-ventures | | | | | |
| Investimenti in R&S | | | | | |
| Cooperazione istituzioni ricerca | | | | | |
| Cooperazione con istituzioni intermedie: CCIAA, associazione di categoria, di settore, | | | | | |
| Cooperazione con consulenti privati | | | | | |
| Acquisizione di partecipazioni in aziende del distretto | | | | | |

6

In quali delle seguenti funzioni l'impresa ha relazioni con l'estero (tessile-abbigliamento)?

| Fasi produzione | Paese in cui si decentra | Obiettivo di costo | Obiettivo di quota di mercato | Altro obiettivo |
|-------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------|
| Macchinari | | | | |
| Materie prime | | | | |
| Filatura | | | | |
| Tessitura | | | | |
| Nobilizzazione | | | | |
| Tintura | | | | |
| Garzatura | | | | |
| Arrotolatura | | | | |
| Faldatura | | | | |
| Design | | | | |
| Confezioni | | | | |
| Distribuzione | | | | |
| Marketing (specificare) | | | | |
| Altro (specificare) | | | | |

7

In quali delle seguenti funzioni l'impresa ha relazioni con l'estero (gomma-plastica)?

| Fasi produzione | Paese in cui si decentra | Obiettivo di costo | Obiettivo di quota di mercato | Altro obiettivo |
|-----------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------|
| Stampi | | | | |
| Materie prime | | | | |
| Mescole | | | | |
| Estrusione | | | | |
| Stampaggi e torniture | | | | |
| Finiture | | | | |
| Controlli | | | | |
| Vulcanizzazione | | | | |

8

Peso dell'innovazione per l'azienda (tessile-abbigliamento)

| Fasi produzione | Investimenti una tantum | Investimenti continui | Investimento competenze tecniche | Investimento competenze gestionali | Riorganizzazioni | Creazione di nuove conoscenze | Imitazione concorrenti |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------------|
| Macchinari | | | | | | | |
| Materie prime | | | | | | | |
| Filatura | | | | | | | |
| Tessitura | | | | | | | |
| Nobilizzazione | | | | | | | |
| Tintura | | | | | | | |
| Garzatura | | | | | | | |
| Arrotolatura | | | | | | | |
| Faldatura | | | | | | | |
| Design | | | | | | | |
| Confezioni | | | | | | | |
| Distribuzione | | | | | | | |
| Marketing (specificare) | | | | | | | |
| Altro (specificare) | | | | | | | |

9

Peso dell'innovazione per l'azienda (gomma-plastica)

| Fasi produzione | Investimenti una tantum | Investimenti continui | Investimento competenze tecniche | Investimento competenze gestionali | Riorganizzazioni | Creazione di nuove conoscenze | Imitazione concorrenti |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------------|
| Stampi | | | | | | | |
| Materie prime | | | | | | | |
| Mescole | | | | | | | |
| Estrusione | | | | | | | |
| Stampaggi e torniture | | | | | | | |
| Finiture | | | | | | | |
| Controlli | | | | | | | |
| Vulcanizzazione | | | | | | | |

10

Valore dell'impresa per la filiera (tessile-abbigliamento o gomma-plastica):

- a) è un collo di bottiglia involontario,
- b) è l'unico fornitore del semilavorato - materia prima,
- c) possiede competenze tecniche rare,
- d) è la maggiore fonte di creazione di valore aggiunto della filiera,
- e) svolge una funzione di mediazione e coordinamento della filiera
- f) detiene un alto potere contrattuale su attori fuori della filiera
- g) determina la dinamica competitiva del settore
- h) innova la sua fase
- i) produce efficienza
- j) ... altro

11

Comprendere come l'impresa domina in un raggruppamento o come condivide il dominio con le imprese dello stesso raggruppamento

| Fonte della differenziazione | Impresa | Concorrente A | Concorrente B | Concorrente C | Concorrente D | |
|---|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| Leadership tecnologica (spec.) | | | | | | |
| Prodotto innovativo (spec.) | | | | | | |
| Marketing innovativo (specificare) | | | | | | |
| Barriere (specificare) | | | | | | |
| Accordi (specificare) | | | | | | |
| Forme particolari di fidelizzazione del cliente (specificare) | | | | | | |
| Risorse e competenze inimitabili | | | | | | |
| Altro (specificare) | | | | | | |

12

| Innovazione/Modalità di perseguirla | Recupero condizioni di esistenza di impresa, filiera | Innovazione strategica del business | Innovazione business che innova la filiera |
|--|--|-------------------------------------|--|
| Conoscenza dei mercati e delle regole competitive | | | |
| Acquisizioni, ricerca partner, formazione di joint-ventures, accordi formali, informali) | | | |
| Acquisizione di competenze professionali di management | | | |
| Sviluppo di innovazione tecnologica | | | |
| Investimenti su Marketing e distribuzione | | | |
| Cambiamento stile di leadership | | | |
| Aumento del legame dell'impresa con il territorio (si coordinano) | | | |
| Aumento legame con istituzioni ricerca | | | |
| Esplorazione di nuove aree tecnologiche | | | |
| Scelta di nicchie di alto livello | | | |

| Valore dell'azienda per la filiera | Forme di potere contrattuale dell'azienda | Contenuto della interazione/contrattazione | Valore aggiunto prodotto dalla filiera | Differenze di redditività delle aziende integrate | Altro |
|------------------------------------|---|--|--|---|-------|
| Azienda intervistata | | | | | |
| Azienda a monte | | | | | |
| Azienda a valle | | | | | |

14

| Riflessioni sul cambiamento | Alternativa di sviluppo dell'azienda +1,5% fatturato | Alternativa di sviluppo dell'azienda +3% fatturato |
|-------------------------------|---|---|
| Ostacoli | 1) Cultura 2) Risorse umane 3) Investimenti 4) Cooperazioni 5) Concorrenti inattaccabili e sempre più forti 6) altro | 1) Cultura 2) Risorse umane 3) Investimenti 4) Cooperazioni 5) Concorrenti inattaccabili e sempre più forti 6) Quali ostacoli si trovano dentro gli uomini e l'organizzazione della propria azienda? 7) Quali aspetti della cultura della filiera e del territorio ostacolano il sogno? 8) Difficoltà di assumere iniziative e responsabilità? |
| Come smantellare gli ostacoli | 1) è forse una questione di aspettare le condizioni favorevoli? 2) Altro | 1. quale prima iniziativa lo favorirebbe nelle condizioni attuali? Quali opportunità si genererebbero? E' un'iniziativa aziendale o di filiera e in questo caso chi potrebbe coordinarla? 2. Come si potrebbe realizzare?: a. aumentare il coordinamento della filiera attuale? b. Cercare nuove relazioni? c. Creare nuovi modi di relazionarsi? 3. Su quali competenze si potrebbe fare leva? Altro |

15

| Riflessioni sull'iniziativa di cambiamento e di una strategia di lungo respiro | Alternativa di sviluppo dell'azienda +1,5% fatturato | Alternativa di sviluppo dell'azienda +3% fatturato |
|--|---|---|
| Vantaggi/svantaggi immediati | | |
| Vantaggi/svantaggi di medio-lungo periodo | | |
| Influenza di una visione globale della filiera | | |
| Forme necessarie di sostegno esterno (precisare) | | |
| Altro | | |

16

SCAMBI COMMERCIALI

Cosa acquista l'azienda? E dove?

Cosa vende? E dove?

Dove la domanda di prodotto è maggiore?

17

In quali funzioni l'impresa internazionalizza? dove? perchè?

| Fasi produzione | Paese in cui si decentra | Obiettivo di costo | Obiettivo di quota di mercato | Altro obiettivo |
|-------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------|
| Macchinari | | | | |
| Materie prime | | | | |
| Filatura | | | | |
| Tessitura | | | | |
| Nobilitazione | | | | |
| Tintura | | | | |
| Garzatura | | | | |
| Arrotolatura | | | | |
| Faldatura | | | | |
| Design | | | | |
| Confezioni | | | | |
| Distribuzione | | | | |
| Marketing (specificare) | | | | |
| Altro (specificare) | | | | |

In quali funzioni l'impresa internazionalizza? dove? perchè?

| Fasi produzione | Paese in cui si decentra | Obiettivo di costo | Obiettivo di quota di mercato | Altro obiettivo |
|-------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------|
| Stampi | | | | |
| Materie prime | | | | |
| Mescole | | | | |
| Estrusione | | | | |
| Stampaggi e torniture | | | | |
| Finiture | | | | |
| Controlli | | | | |
| Vulcanizzazione | | | | |
| B2B | | | | |
| B2C | | | | |
| Marketing (specificare) | | | | |
| R&S (specificare) | | | | |

19

Forme di internazionalizzazione della PMI

| Forme di internazionalizzazione | Obiettivi della forma di internazionalizzazione | Risultati attuali | Tendenze evolutive della forma di internazionalizzazione |
|------------------------------------|---|-------------------|--|
| Import-export | | | |
| Canali diretti | | | |
| Investimenti diretti all'estero | | | |
| Investimenti diretti nella filiera | | | |
| Joint-ventures | | | |
| subcontracting | | | |
| Accordi commerciali | | | |
| Accordi tecnologici | | | |
| Accordi formali | | | |
| Accordi informali | | | |

Quali forme di internazionalizzazione si adotta? Con quali obiettivi? Con quali risultati? E quali sono le possibili evoluzioni? Quali sono stati, complessivamente, gli effetti a seguito della scelta di internazionalizzare? In particolare modo, quali conseguenze sulla performance (costi, fatturato, efficienza) e quali sull'occupazione?

20

Grado di internazionalizzazione della filiera tessile-abbigliamento

| Modi di internazionalizzare /Raggruppamenti | produttori di accessori | produttori di macchinari | imprese integrate | gruppi di imprese | produttori di filati e semilavorati | conto-terzisti | Aziende che decentralizzano fasi intermedie |
|---|-------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------------|----------------|---|
| Operano solo x la filiera | | | | | | | |
| Operano a livello nazionale | | | | | | | |
| Operano a livello internazionale | | | | | | | |
| Sono partecipate da aziende estere | | | | | | | |
| Hanno partecipazioni in aziende estere | | | | | | | |
| Operano in esclusiva | | | | | | | |
| Vendono tramite MNE | | | | | | | |

L'azienda opera a livello locale, a livello nazionale o anche a livello internazionale? Ci sono rapporti proprietari con aziende estere?come operano?

21

Grado di internazionalizzazione gomma-plastica

| Modi di internazionalizzare e Raggruppamenti | Produttori solo in fasi iniziali a monte della filiera | Terzisti in poche fasi intermedie successive | Aziende integrate in molte fasi intermedie che delocalizzano | Aziende integrate in molte fasi intermedie che non delocalizzano | Produttori di PTFE |
|--|--|--|--|--|--------------------|
| Operano solo x la filiera | | | | | |
| Operano a livello nazionale | | | | | |
| Operano a livello internazionale | | | | | |
| Sono partecipate da aziende estere | | | | | |
| Hanno partecipazioni in aziende estere | | | | | |
| Operano in esclusiva | | | | | |
| Vendono tramite MNE | | | | | |

L'azienda opera a livello locale, a livello nazionale o anche a livello internazionale? Ci sono rapporti proprietari con aziende estere?come operano?

22

Tipo di internazionalizzazione e achievements

| Dalla score card | Quali di questi elementi è stato considerato | Quale ha influito maggiormente | Quale valore potrebbero avere in futuro quelli esclusi |
|-----------------------------|--|--------------------------------|--|
| volumi | | | |
| costi | | | |
| margini | | | |
| Accettabilità del prodotto | | | |
| Potere contrattuale | | | |
| Rischio | | | |
| Diffusione della conoscenza | | | |
| Competenze/risorse | | | |

Quali elementi incidono maggiormente nell'internazionalizzazione?
Quali sono quelli considerati e quelli che potrebbero venire considerati in futuro?

23

Tipo di internazionalizzazione e achievements

| CAGE | Forma di internazionalizzazione | Dove |
|--------------------------------|---------------------------------|------|
| Cultura | | |
| Administration | | |
| Distanza geografica | | |
| Ricchezza della nazione estera | | |

Per quanto riguarda la **fase iniziale di espansione**, quali sono state le **maggiori difficoltà e come le avete risolte?**

Quali **distanze (culturali, amministrative, economiche, geografiche)**, avete riscontrato? come le superate?

24

| Motivazioni per la scelta modalità internazionalizzazione | Peso da 1 a 10 |
|---|----------------|
| Ricerca fonti materie prime | |
| Costi personale | |
| Competenze/specializzazioni | |
| Accesso a nuove tecnologie | |
| Costi di transazione | |
| Costi di logistica e trasporto | |
| Massa critica ed economie di scala | |
| Economie di specializzazione | |
| Riduzione del rischio | |
| Necessità di risorse finanziarie ingenti | |
| Normative protezioniste | |
| Incentivi pubblici | |
| Diffidenza degli operatori locali | |
| Time to market / servizio al cliente | |
| Altro (specificare) | |

25

APPENDICE C: Dati AIDA

DISTRETTO DELLA GOMMA-PLASTICA DEL BASSO SEBINO

Dati di bilancio disaggregati per impresa 2007-2009

Legenda Cluster Strategici

| | |
|--------------------------------|--|
| Fasi iniziali | |
| Terzisti / Fasi intermedie | |
| Imprese integrate o'doicalizz. | |
| Imprese integrate s'doicalizz. | |
| PTFE | |

2007

| Indici | G5 | G29 | G36 | G16 | G27 | G38 | G2 | G3 | G13 | G28 | G35 | G39 | G4 | G8 | G12 | G19 | G20 | G26 | G30 | G31 | G33 | G34 | G37 | G22 | G32 |
|------------------------------------|-------|------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|
| ROI | 19,98 | 2,75 | 12,71 | 14,4 | 10,1 | -9,66 | 19,46 | 26,97 | 13,5 | 10,44 | n.s. | 10,11 | 24,3 | n.s. | 20,8 | 15,4 | 14,7 | 7,07 | 3,29 | 19,33 | 7,75 | 13,47 | 24,54 | 17,57 | n.s. |
| Tasso Rotaz. CI | 1,65 | 0,26 | 1,14 | 0,99 | 1,15 | 1,79 | 1,51 | 1,38 | 2,36 | 1,49 | n.s. | 1,19 | 1,78 | n.s. | 1,94 | 1,12 | 1,21 | 1,39 | 0,83 | 1,9 | 1,19 | 2,11 | 1,59 | 1,14 | n.s. |
| ROE | 47,85 | 7,39 | 17,32 | 23,6 | 29,6 | 25,59 | 9,67 | 22,75 | -0,14 | 2,2 | n.s. | 1,23 | 27,3 | n.s. | 16,4 | 7,86 | 16,6 | 9,76 | -7,51 | 23,04 | 0,05 | 22,86 | 18,83 | 19,65 | n.s. |
| ROS | 11,68 | 7,87 | 8,09 | 7,99 | 3,24 | -1,79 | 7,32 | 16,27 | 4,29 | 3,78 | n.s. | 4,49 | 11,8 | n.s. | 3,25 | 6,69 | 7,41 | 2,99 | 2,81 | 3,74 | 4,72 | 4,83 | 6,46 | 9,72 | n.s. |
| Indice Indeb. Breve | 0,9 | 0,33 | 0,67 | 0,98 | 0,96 | 1 | 0,71 | 0,99 | 1 | 0,67 | n.s. | 0,73 | 1 | n.s. | 0,89 | 0,81 | 0,96 | 0,83 | 0,82 | 0,84 | 0,44 | 1 | 0,8 | 0,96 | n.s. |
| Indice Indeb. Lungo | 0,1 | 0,67 | 0,33 | 0,02 | 0,04 | 0 | 0,29 | 0,01 | 0 | 0,33 | n.s. | 0,27 | 0 | n.s. | 0,11 | 0,19 | 0,02 | 0,17 | 0,18 | 0,16 | 0,56 | 0 | 0,2 | 0,04 | n.s. |
| Rapp. Indebitam. | 3,85 | 5,79 | 8,09 | 4,49 | 72,6 | 23,43 | 2,1 | 1,6 | 3,15 | 10,65 | n.s. | 7,77 | 2,48 | n.s. | 5,42 | 1,75 | 2,43 | 16,03 | 4,06 | 7,13 | 7,25 | 3,48 | 3,3 | 6,49 | n.s. |
| Indice di Copertura Immob. Finanz. | 1,58 | 3,2 | 0,87 | 0,5 | 0,61 | 0,11 | 1,67 | 3 | 3,79 | 1,05 | n.s. | 1 | 3,78 | n.s. | 1,52 | 2,1 | 1,12 | 3,14 | 2 | 1,06 | 1,17 | 1,99 | 1,53 | 0,89 | n.s. |
| Costo Denaro a Prestito | 5,16 | n.s. | 8,82 | 4,56 | 9,99 | 3,82 | n.s. | n.s. | n.s. | 3,97 | n.s. | 7,24 | n.s. | n.s. | 4,01 | 5,82 | 5,33 | 5,53 | 7,87 | 7,99 | 5,86 | n.s. | 0,68 | 5,85 | n.s. |
| ROI vs. Costo denaro a p. | pos | | pos | pos | pos | neg | | | | pos | | pos | | | pos | pos | pos | pos | neg | pos | pos | | pos | pos | |

2008

| Indici | G5 | G29 | G36 | G16 | G27 | G38 | G2 | G3 | G13 | G28 | G35 | G39 | G4 | G8 | G12 | G19 | G20 | G26 | G30 | G31 | G33 | G34 | G37 | G22 | G32 |
|------------------------------------|-------|--------|------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|--------|------|-------|--------|------|------|------|------|
| ROI | 23,65 | 10,459 | 8,69 | 13,2 | 12,5 | 16,89 | 1,89 | 29,58 | 13,8 | -0,46 | 1,01 | 7,05 | 23 | 0,16 | 18,3 | 5,77 | 5,19 | 4,9 | 3,91 | 10,41 | -0,86 | 9,55 | 5,18 | 9,61 | 15,6 |
| Tasso Rotaz. CI | 1,98 | 0,44 | 0,99 | 1,04 | 1,54 | 1,9 | 1,47 | 1,36 | 2,53 | 1,53 | 1,49 | 1,04 | 1,26 | 0,34 | 2,22 | 1,11 | 1,06 | 1,44 | 0,52 | 1,34 | 0,98 | 1,25 | 0,63 | 1,22 | 1,28 |
| ROE | 54,19 | 25,09 | 3,49 | 15,2 | 10,9 | 56,25 | -2,56 | 16,7 | 7,73 | 22,76 | -3,75 | 5,63 | 14,9 | -1,7 | 23,6 | 2,51 | -0,6 | -16,85 | 0,5 | 6,94 | -13,85 | 3,33 | 0,72 | 9,65 | 5,29 |
| ROS | 7,8 | 12,85 | 3,41 | 7,28 | 3,67 | 6,99 | 0,84 | 14,27 | 4,64 | 0,14 | 0,4 | 4,11 | 10,6 | 0,23 | 5,18 | 3,45 | 2,92 | 2,16 | 5,12 | 3,82 | -0,6 | 3,88 | 4,77 | 5,04 | 7,41 |
| Indice Indeb. Breve | 0,97 | 0,51 | 0,23 | 0,64 | 0,98 | 0,8 | 0,53 | 1 | 1 | 0,75 | 0,63 | 0,63 | 1 | 1 | 0,88 | 0,85 | 0,99 | 0,87 | 0,86 | 0,9 | 0,42 | 0,97 | 0,91 | 0,93 | 0,67 |
| Indice Indeb. Lungo | 0,03 | 0,49 | 0,47 | 0,16 | 0,02 | 0,2 | 0,41 | 0 | 0 | 0,24 | 0,17 | 0,37 | 0 | 0 | 0,11 | 0,15 | 0,01 | 0,13 | 0,62 | 0,1 | 0,58 | 0,03 | 0,19 | 0,07 | 0,33 |
| Rapp. Indebitam. | 5,98 | 6,19 | 3,74 | 3,29 | 61,9 | 9,44 | 2,1 | 1,49 | 2,9 | 24,64 | 2,46 | 6,51 | 1,73 | 3,05 | 2,74 | 1,6 | 2,58 | 19,64 | 3,82 | 3,85 | 3,08 | 1,82 | 2,1 | 5,37 | 2,89 |
| Indice di Copertura Immob. Finanz. | 0,94 | 3,32 | 0,87 | 0,97 | 0,31 | 0,67 | 1,34 | 3,02 | 2,01 | 0,71 | 1,37 | 0,97 | 1,64 | 0,72 | 1,79 | 2,88 | 1,02 | 2,42 | 1,46 | 0,87 | 1,04 | 1,19 | 0,83 | 0,77 | 1,11 |
| Costo Denaro a Prestito | 2,61 | n.s. | 7,47 | 7,63 | 11,7 | 8,62 | n.s. | n.s. | n.s. | 9,62 | 5,16 | 7,16 | n.s. | 1,62 | 8,46 | 19,8 | 6,8 | 6,92 | 7,46 | 5,45 | 6,79 | n.s. | 5,06 | 6,45 | n.s. |
| ROI vs. Costo denaro a p. | pos | | pos | pos | pos | neg | | | | neg | neg | neg | | | neg | neg | neg | neg | neg | pos | neg | | pos | pos | |

2009

| Indici | G5 | G29 | G36 | G16 | G27 | G38 | G2 | G3 | G13 | G28 | G35 | G39 | G4 | G8 | G12 | G19 | G20 | G26 | G30 | G31 | G33 | G34 | G37 | G22 | G32 |
|------------------------------------|-------|-------|------|------|------|--------|-------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|-------|-------|--------|------|
| ROI | 28,45 | 8,17 | 5,9 | 11,8 | 6,42 | -10,38 | 2,21 | 9,03 | 10,78 | 2,97 | -1,28 | 3,27 | 3,57 | -1,4 | 2,18 | 9,92 | 2,81 | 13,12 | 5,73 | 3,5 | 2,48 | -4,01 | -0,74 | -0,19 | 8,79 |
| Tasso Rotaz. CI | 1,34 | 1,3 | 0,75 | 0,61 | 0,97 | 0,97 | 0,96 | 1,08 | 1,53 | 1,53 | 1,26 | 0,69 | 0,67 | 1,47 | 1,45 | 0,78 | 0,87 | 1,31 | 0,47 | 1,03 | 0,57 | 0,89 | 0,48 | 0,91 | 0,68 |
| ROE | 44,95 | 15,48 | 3,34 | 11 | 29 | -32,19 | -2,53 | 4,66 | 15,3 | -17,9 | 5,7 | 4,62 | 1,63 | -6,5 | -2,6 | 9,48 | 1,32 | 12,66 | 2,9 | -0,5 | -0,87 | -5,09 | -3,69 | -14,33 | 5,21 |
| ROS | 11,64 | 3,67 | 5,56 | 5,36 | 2,83 | -6,34 | 1,46 | 5,61 | 3,16 | 0,84 | -0,6 | 2,96 | 3,15 | -0,4 | 0,64 | 6,81 | 1,99 | 5,51 | 9,64 | 1,76 | 3,47 | -2,64 | -1 | -0,12 | 4,63 |
| Indice Indeb. Breve | 0,94 | 0,61 | 0,54 | 0,65 | 1 | 0,8 | 0,52 | 1 | 1 | 0,77 | 0,62 | 0,67 | 0,89 | 0,85 | 0,95 | 0,72 | 0,8 | 0,91 | 0,36 | 0,75 | 0,35 | 0,95 | 0,76 | 0,93 | 0,74 |
| Indice Indeb. Lungo | 0,05 | 0,39 | 0,46 | 0,35 | 0 | 0,2 | 0,48 | 0 | 0 | 0,23 | 0,18 | 0,33 | 0,11 | 0,15 | 0,05 | 0,28 | 0,2 | 0,09 | 0,62 | 0,25 | 0,65 | 0,05 | 0,25 | 0,07 | 0,26 |
| Rapp. Indebitam. | 4,42 | 5,97 | 3,25 | 3,16 | 56,4 | 4,7 | 2,66 | 1,48 | 2,3 | 15,91 | 2,35 | 9,21 | 1,76 | 2,75 | 2,78 | 1,66 | 2,99 | 14,44 | 3,52 | 4,51 | 2,99 | 1,71 | 2,2 | 5,64 | 2,72 |
| Indice di Copertura Immob. Finanz. | 1,17 | 2,72 | 0,9 | 1,16 | 0,19 | 0,7 | 1,55 | 2,65 | 3,7 | 0,7 | 1,47 | 0,86 | 1,46 | 0,9 | 1,75 | 3,33 | 0,87 | 2,1 | 1,46 | 0,99 | 1,1 | 1,22 | 0,83 | 0,68 | 0,98 |
| Costo Denaro a Prestito | 2,47 | 12,4 | 3,73 | 9,62 | 4,89 | 6,15 | 7,92 | n.s. | n.s. | 7,09 | 6,73 | 3,03 | 13,7 | 1,62 | 3,64 | 0,93 | 3,48 | 5,07 | 6,85 | 3,02 | 4,05 | 10,48 | 3,59 | 5,24 | 12,4 |
| ROI vs. Costo denaro a p. | pos | neg | pos | pos | pos | neg | neg | | | neg | neg | pos | neg | neg | neg | pos | neg | pos | neg | pos | neg | neg | neg | neg | neg |

Dati di bilancio – Medie per cluster 2007-2009

Legenda Cluster Strategici

| | |
|--------------------------------|--|
| Fasi iniziali | |
| Terzisti / Fasi intermedie | |
| Imprese integrate d'elocalizz. | |
| Imprese integrate s'elocalizz. | |
| PTFE | |

2007

| Indici | Fasi iniziali | Terzisti | Inegrate d'eloc. | Inegrate s'eloc. | PTFE | Media per settore |
|-------------------------|---------------|----------|------------------|------------------|-------|-------------------|
| ROI | 11,61 | 5,29 | 15,90 | 15,07 | 17,57 | 13,56 |
| Tasso Rotaz. CI | 1,02 | 1,31 | 1,59 | 1,51 | 1,14 | 1,41 |
| ROE | 24,22 | 26,24 | 6,94 | 13,51 | 19,65 | 15,49 |
| ROS | 6,55 | 3,11 | 7,23 | 5,67 | 9,72 | 6,25 |
| Indice Indeb. Breve | 0,63 | 0,98 | 0,62 | 0,64 | 0,98 | 0,83 |
| Indice Indeb. Lungo | 0,37 | 0,02 | 0,19 | 0,16 | 0,04 | 0,17 |
| Rapp. Indebitam. | 5,16 | 33,50 | 5,05 | 5,53 | 6,49 | 9,23 |
| Indice Copertura Immob. | 1,68 | 0,41 | 2,08 | 1,95 | 0,69 | 1,70 |
| Costo Denaro a Prestito | 5,99 | 7,76 | 8,11 | 5,89 | 6,65 | 2222,00 |

2008

| Indici | Fasi iniziali | Terzisti / Fasi int. | Inegrate d'eloc. | Inegrate s'eloc. | PTFE | Media per settore |
|-------------------------|---------------|----------------------|------------------|------------------|-------|-------------------|
| ROI | 14,26 | 14,21 | 8,61 | 7,68 | 12,62 | 9,92 |
| Tasso Rotaz. CI | 1,10 | 1,49 | 1,52 | 1,10 | 1,25 | 1,26 |
| ROE | 28,26 | 27,40 | 8,09 | 1,77 | 8,57 | 10,08 |
| ROS | 6,69 | 5,98 | 4,07 | 3,92 | 5,23 | 4,96 |
| Indice Indeb. Breve | 0,67 | 0,67 | 0,90 | 0,83 | 0,90 | 0,80 |
| Indice Indeb. Lungo | 0,33 | 0,13 | 0,20 | 0,17 | 0,20 | 0,20 |
| Rapp. Indebitam. | 5,30 | 24,87 | 7,02 | 4,17 | 4,13 | 7,47 |
| Indice Copertura Immob. | 1,71 | 0,65 | 1,57 | 1,44 | 0,94 | 1,37 |
| Costo Denaro a Prestito | 5,04 | 9,37 | 7,32 | 7,62 | 6,45 | 7,51 |

2009

| Indici | Fasi iniziali | Terzisti / Fasi int. | Inegrate d'eloc. | Inegrate s'eloc. | PTFE | Media per settore |
|-------------------------|---------------|----------------------|------------------|------------------|-------|-------------------|
| ROI | 14,51 | 2,61 | 4,48 | 3,38 | 3,30 | 4,68 |
| Tasso Rotaz. CI | 1,13 | 0,85 | 1,18 | 0,91 | 0,90 | 0,99 |
| ROE | 21,06 | 2,58 | 1,65 | 0,80 | -4,56 | 3,22 |
| ROS | 6,96 | 0,62 | 2,24 | 2,79 | 2,26 | 2,66 |
| Indice Indeb. Breve | 0,70 | 0,82 | 0,90 | 0,75 | 0,84 | 0,77 |
| Indice Indeb. Lungo | 0,30 | 0,18 | 0,20 | 0,25 | 0,17 | 0,23 |
| Rapp. Indebitam. | 4,55 | 21,43 | 5,66 | 3,75 | 4,13 | 6,46 |
| Indice Copertura Immob. | 1,60 | 0,68 | 1,62 | 1,46 | 0,83 | 1,42 |
| Costo Denaro a Prestito | 6,20 | 6,68 | 6,19 | 5,33 | 8,62 | 6,10 |

DISTRETTO DEL TESSILE-ABBIGLIAMENTO DELLA PROVINCIA DI BERGAMO

Dati di bilancio disaggregati per impresa 2007 - 2009

Legend cluster strategici

| | |
|----------------------------|--|
| Tessili | |
| Imprese che esternalizzano | |
| Confezionamento | |
| Integrabile leader | |
| Integrabile | |
| Prod. intermedi (tessili) | |
| Produzioni accessorie | |
| Prod. macchinari | |

| Indice | T02 | T03 | T12 | T06 | T18 | T19 | T01 | T02 | T03 | T04 | T05 | T06 | T07 | T08 | T09 | T10 | T11 | T12 | T13 | T14 | T15 | T16 | T17 | T18 | T19 | T20 | T21 | T22 | T23 | T24 | T25 | T26 | T27 | T28 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tess. Ricor. CI | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| RIS | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Indice medio Borse | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Indice medio Longo | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Esig. Investim. | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Indice di Copertura Finanzi. | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Costo Operaz. di Finanzia. | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |

2008

| Indice | T02 | T03 | T12 | T06 | T18 | T19 | T01 | T02 | T03 | T04 | T05 | T06 | T07 | T08 | T09 | T10 | T11 | T12 | T13 | T14 | T15 | T16 | T17 | T18 | T19 | T20 | T21 | T22 | T23 | T24 | T25 | T26 | T27 | T28 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tess. Ricor. CI | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| RIS | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Indice medio Borse | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Indice medio Longo | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Esig. Investim. | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Indice di Copertura Finanzi. | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Costo Operaz. di Finanzia. | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |

2009

| Indice | T02 | T03 | T12 | T06 | T18 | T19 | T01 | T02 | T03 | T04 | T05 | T06 | T07 | T08 | T09 | T10 | T11 | T12 | T13 | T14 | T15 | T16 | T17 | T18 | T19 | T20 | T21 | T22 | T23 | T24 | T25 | T26 | T27 | T28 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tess. Ricor. CI | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| RIS | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Indice medio Borse | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Indice medio Longo | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Esig. Investim. | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Indice di Copertura Finanzi. | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |
| Costo Operaz. di Finanzia. | 1,22 | 1,20 | 1,20 | 1,19 | 1,21 | 1,21 | 1,22 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 | 1,21 |

Dati di bilancio - Medie per cluster 2007 - 2009

Legenda cluster strategici

| | |
|----------------------------|--|
| Terzisti | |
| Imprese che esternalizzano | |
| Confezionamento | |
| Integrate leader | |
| Integrate | |
| Prod.intermedi (tessile) | |
| Produzioni accessorie | |
| Prod.macchinari | |

2007

| Indici | Terzisti | Imprese che esternalizz. | Confezionamento | Integrate leader | Integrate | Prod.intermedi (tessile) | Produzioni accessorie | Prod.macchinari | Indice medio |
|----------------------------|----------|--------------------------|-----------------|------------------|-----------|--------------------------|-----------------------|-----------------|--------------|
| ROI | 7,630 | 8,175 | 8,336 | 5,264 | 4,532 | 4,290 | 22,165 | 15,440 | 7,435 |
| Tasso Rotaz. CI | 1,613 | 1,220 | 1,186 | 0,822 | 0,822 | 0,810 | 1,390 | 1,210 | 1,102 |
| ROE | -0,902 | 2,463 | 13,175 | -1,750 | 8,140 | -1,883 | 23,400 | -42,820 | 3,553 |
| ROS | 1,687 | 4,308 | 5,270 | 3,180 | 3,682 | 2,756 | 8,540 | 2,600 | 3,783 |
| Indice Indeb. Breve | 0,905 | 0,737 | 0,789 | 0,738 | 0,902 | 0,706 | 0,965 | 1,000 | 0,808 |
| Indice Indeb. Lungo | 0,095 | 0,263 | 0,211 | 0,262 | 0,098 | 0,299 | 0,035 | 0,000 | 0,193 |
| Rapp. Indebitam. | 8,202 | 4,800 | 6,415 | 4,250 | 4,007 | 14,970 | 4,860 | 78,490 | 8,986 |
| Indice di Copertura Immob. | 0,762 | 4,482 | 2,611 | 1,028 | 2,132 | 7,556 | 1,800 | 0,120 | 3,095 |
| Costo Denaro a Prestito | 4,250 | 7,842 | 7,672 | 7,660 | 5,688 | 7,740 | 5,560 | 5,500 | 6,859 |

2008

| Indici | Terzisti | Imprese che esternalizz. | Confezionamento | Integrate leader | Integrate | Prod.intermedi (tessile) | Produzioni accessorie | Prod.macchinari | Indice medio |
|----------------------------|----------|--------------------------|-----------------|------------------|-----------|--------------------------|-----------------------|-----------------|--------------|
| ROI | 1,957 | 5,84 | 8,27 | -4,49 | -0,28 | -6,13 | 7,97 | 22,4 | 1,990 |
| Tasso Rotaz. CI | 1,572 | 1,69 | 1,00 | 0,63 | 0,75 | 0,70 | 1,03 | 1,59 | 1,072 |
| ROE | 15,695 | -11,73 | 3,85 | -34,75 | 11,43 | -2,37 | 4,95 | 10,36 | -2,172 |
| ROS | -2,230 | 3,94 | 4,74 | -0,97 | -1,93 | -5,61 | 5,15 | 2,03 | 0,207 |
| Indice Indeb. Breve | 0,900 | 0,76 | 0,80 | 0,78 | 0,90 | 0,71 | 0,80 | 1 | 0,810 |
| Indice Indeb. Lungo | 0,100 | 0,24 | 0,20 | 0,22 | 0,10 | 0,29 | 0,20 | 0 | 0,190 |
| Rapp. Indebitam. | 23,603 | 6,10 | 3,26 | 3,61 | 2,57 | 34,95 | 2,53 | 47,99 | 12,678 |
| Indice di Copertura Immob. | 0,507 | 4,92 | 2,13 | 1,89 | 2,95 | 5,25 | 2,66 | 0,29 | 2,929 |
| Costo Denaro a Prestito | 5,550 | 7,90 | 5,79 | 7,98 | 6,74 | 9,72 | 5,68 | 6,9 | 7,249 |

2009

| Indici | Terzisti | Imprese che esternalizz. | Confezionamento | Integrate leader | Integrate | Prod.intermedi (tessile) | Produzioni accessorie | Prod.macchinari | Indice medio |
|----------------------------|----------|--------------------------|-----------------|------------------|-----------|--------------------------|-----------------------|-----------------|--------------|
| ROI | 2,150 | -0,44 | 0,44 | -3,52 | 2,37 | -3,30 | 1,46 | 12,33 | 0,046 |
| Tasso Rotaz. CI | 1,533 | 2,51 | 0,84 | 0,67 | 0,68 | 0,64 | 0,85 | 1,45 | 1,155 |
| ROE | -15,395 | -16,27 | -4,99 | -17,64 | -1,55 | -7,73 | -4,46 | -14,93 | -10,275 |
| ROS | 0,270 | 0,56 | 1,88 | -3,29 | 0,09 | -2,94 | 1,67 | 2,32 | -0,252 |
| Indice Indeb. Breve | 0,898 | 0,72 | 0,79 | 0,75 | 0,91 | 0,74 | 0,81 | 1 | 0,804 |
| Indice Indeb. Lungo | 0,102 | 0,28 | 0,22 | 0,25 | 0,09 | 0,28 | 0,19 | 0 | 0,199 |
| Rapp. Indebitam. | 27,538 | 8,95 | 3,35 | 5,59 | 2,53 | 6,28 | 2,555 | 44,68 | 9,380 |
| Indice di Copertura Immob. | 0,448 | 4,76 | 3,97 | 4,10 | 3,29 | 5,46 | 1,27 | 0,28 | 3,515 |
| Costo Denaro a Prestito | 3,493 | 5,50 | 3,20 | 5,31 | 3,88 | 5,00 | 4,47 | 5,23 | 4,473 |

BIBLIOGRAFIA

Acs, Z.J. & Yeung, B. (edited by) (1999), *Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy*, The University of Michigan Press

Bàculo, L. & Gaudino, S. (a cura di) (2010), *Globalizzazione distretti industriali. Un caso di studio nel mezzogiorno*, Edizioni Scientifiche Italiane

Bagnasco, A. (2009), *The Governance of Industrial Districts*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 216 – 228

Barile, S. (2011), “L’approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio” in *Sinergie*, 84, pp. 47 – 87

Becattini, G. (1979), “Dal ‘settore’ industriale al ‘distretto’ industriale. Alcune considerazioni sull’unità di indagine dell’economia industriale.” in *Rivista di Economia e Politica Industriale*, pp. 7 – 21

Becattini, G. (a cura di) (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Ed. Il Mulino, Bologna

Becattini, G. (1991), “Italian Industrial Districts: Problems and Perspectives” in *International Studies of Management & Organisation*, 21 (1), pp. 83 – 90

Becattini, G., Bellandi, M. & De Propris, L. (edited by) (2009), *A Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar Publishing

Becattini, G. & Dei Ottati, G. (2006), “The Performance of Italian Industrial Districts and Large Enterprise Areas in the 1990s” in *European Planning Studies*, 14 (8), pp. 1139 - 1162

Bellandi, M. (1982), “Il distretto industriale in Alfred Marshall” in *L’Industria*, 3, pp. 355 - 375

Bellandi, M. (2009), *External Economies, Specific Public Goods and Policies*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 712 – 725

Belussi, F. & Caldari, K. (2009), “At the Origin of the Industrial District: Alfred Marshall and the Cambridge School” in *Cambridge Journal of Economics*, 33, pp. 335 – 355

Bonaccorsi, A. & Nesci, F. (a cura di) (2006), *Bacini di competenze e processi di agglomerazione. I distretti tecnologici in Europa*, Centro Studi Unioncamere, Franco Angeli

Brusco, S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino

Capello, R. (2004), *Economia regionale*, Società Editrice Il Mulino, Bologna

CRANEC (2008), *L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano. Una sfida vincente delle PMI e dei Distretti Italiani*, I libri di Economy

Cresta, A. (2008), *Il ruolo della governance nei distretti industriali. Un'ipotesi di ricerca e classificazione*, Ed. Franco Angeli

De Blasio, G., Omiccioli, M. & Signorini, L.F. (2009), *Measuring the District Effect*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 381 – 393

Dei Ottati, G. (2009), *Semi-automatic and Deliberate Actions in the Evolution of Industrial Districts*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 204 – 215

Garofoli, G. (2009), *Industrial Districts in Europe*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 488 – 500

Ghemawat, P. (2009), *Ridefinire la strategia globale*, Ed. Il Mulino, Bologna

Giovannini, P. (2009), *Socio-cultural and Institutional Aspects. Introduction*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 187 – 192

Guelpa, F. & Micelli, S. (a cura di) (2007), *I distretti industriali del terzo millennio. Dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa*, Società Editrice Il Mulino

IPI (2002), *L'esperienza italiana dei distretti industriali. Ricerca promossa dal Ministero delle Attività Produttive e dall'IPI.*

Krugman, P. & Venables, A.J. (1990), "Integration and the Competitiveness of Peripheral Industry" in Bliss, C. & Braga de Macedo, J. (a cura di), *Unity with Diversity in the European Economy*, Cambridge U.P.

Krugman & Venables (1996), "Integration, Specialization and Adjustment" in *European Economic Review*, 40, pp. 959 – 967

Landabaso, M. & Rosenfeld, S. (2009), *Public Policies for Industrial Districts and Clusters*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 739 – 753

Lazzeretti, L. (2009), *The Creative Capacity of Culture and the New Creative Milieu*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 281 – 294

Lenihan, H., Andreosso-O'Callaghan, B. & Hart, M. (edited by) (2010), *SMEs in a Globalised World. Survival and Growth Strategies on Europe's Geographical Periphery*, Edward Elgar Publishing

Lorenzoni, G. (2010), "Genesis of a Research Field: District, Network, Strategic Network" in *Journal of Management and Governance*, 14 (3), pp. 221 – 239

Marangoni, G.D. & Solari, S. (a cura di) (2009), *Aggregazione industriale e internazionalizzazione della produzione*, CEDAM

Markusen, A. (1996), "Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts" in *Economic Geography*, 72 (3), pp. 293-313

Marshall, A. (1920), *Principles of Economics*, Mcmillan, London

Mistri, M. (1999), "Industrial Districts and Local Governance in Italian Experience" in *Human Systems Management*, 18, pp. 131 - 139

Mistri, M. (2001), "Social Networks and Productive Connectance: Modelling the Organizational Form of the Industrial District" in *Human Systems Management*, 20, pp. 223 – 235

Mistri, M. (2009), *The Industrial District as a Local Evolutionary Phenomenon*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 193 – 203

Piore, M. & Sabel, C. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York

Pla-Barber, J. & Puig, F. (2009), "Is the Influence of the Industrial District on International Activities being eroded by Globalization ? Evidence from a Traditional Manufacturing Industry" in *International Business Review*, 18, pp. 435 – 445

Poma, L. (2007), *Oltre il distretto. Imprese e istituzioni nella nuova competizione territoriale*, Ed. Franco Angeli

Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York

Porter, M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition" in *Harvard Business Review*, 76 (6), pp. 77 – 90

Porter, M. & Ketels, C. (2009), *Cluster and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 172 – 183

Rullani, E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma

Rullani, E. (2009), "Lo sviluppo del territorio: l'evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle reti di città" in *Economia Italiana*, 2, pp. 427 – 472

Schiavone, F. (2008), *Conoscenza, imprenditorialità, reti. Valore e innovazione nei distretti tecnologici*, Ed. Cedam

Sforzi, F. (2009), *The Empirical Evidence of Industrial Districts in Italy*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 327 – 342

Solinas, G. (2009), *Public Policies and Industrial Development Strategies. Introduction*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 705 – 711

Staber, U. (2001), “The Structure of Networks in Industrial Districts” in *International Journal of Urban and Regional Research*, 25

Tattara, G. (2009), *The Internationalisation of Production Activities of Italian Industrial Districts*, in Becattini, Bellandi, De Propris (2009), pp. 682 – 693

Varaldo, R. & Ferrucci, L. (1996), *I distretti industriali fra logiche di sistema e logiche di impresa*, Franco Angeli, Milano

DATI MACROECONOMICI

Intesa Sanpaolo, Servizio Studi e Ricerche, *Economia e finanza dei distretti industriali, Rapporto annuale – n. 2*, Dicembre 2009

Intesa Sanpaolo, Servizio Studi e Ricerche, *Monitor dei distretti*, Ottobre 2010

IPI – Centro Studi, *I distretti Individuati dalle Regioni*, Febbraio 2009

IRS, Osservatorio sulla Crisi, *Nota congiunturale*, Novembre 2009

Malanima, P. (a cura di), *Rapporto sulle Economie del Mediterraneo. Edizione 2011*, Istituto di Studi sulle Società del Mediterraneo, Ed. Il Mulino

OECD : <http://stats.oecd.org>

Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, *I Rapporto*, gennaio 2010

Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, *Distretto della Gomma e Plastica del Sebino*

Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, *Distretto dell'Abbigliamento e Mobili Bergamasca Valcavallina Oglio Valseriana*

Servizio Documentazione economica e osservatori della CCIAA di Bergamo, *La congiuntura economica a Bergamo. Industria, artigianato, commercio e servizi in provincia di Bergamo nel terzo trimestre 2010*, Ottobre 2010

Unioncamere Lombardia - Informazione economica per lo sviluppo locale, *La situazione congiunturale in Lombardia. 4° trimestre 2010*, Gennaio 2011

NORMATIVE DI RIFERIMENTO

Legge n. 317/1991 art. 36

L.R. n. 7 del 22/02/1993

Legge n. 140/1999

L.R. n. 1 del 05/01/2000

D.G.R. n. 7/3839 del 16/03/2001, in attuazione della L.R. n. 1/2000

D.G.R. n. 7/6356 del 05/10/2001, in attuazione della L.R. n. 1/2000

D.G.R. n. . 7/11384 del 29/11/2002, in attuazione della L.R. n. 1/2000, pubblicata sul B.U.R.L. 12 dicembre 2002, 2° suppl. straord. al n. 50

DPEFR 2010 pubblicato sul B.U.R.L. 20 agosto 2009, 3° suppl. straord. al n. 33

METODOLOGIA

Chrzanowska, J. (2002), *Interviewing Groups and Individuals in Qualitative Market Research*, Sage Publications

Creswell, J.W. (2009), *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 3rd.ed.*, Sage Publications, Los Angeles

Denzin, N.D. & Lincoln, Y.S. (2000), *Handbook of Qualitative Research, 2nd. Ed.*, Sage Publications

Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges" in *Academy of Management Journal*, 50 (1), pp. 25 – 32

Seale, C. (1999), *The Quality of Qualitative Research*, SAGE Publications, London

Seale, C. (2010), *Using Computer to Analyse Qualitative Data* in Silverman (2010)

Silverman, D. (2010), *Doing Qualitative Research, 3rd. Ed.*, Sage

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (Eds.) (2003), *Handbook of Mixed Methods in the Social & Behavioral Sciences*, Thousand Oaks, Sage