

**scenario**

*Temì - La nuova supply chain*

# Quale futuro per i distretti industriali?

di GIANCARLO CORO' e STEFANO MICELLI \*



## La nuova supply chain

scenario

*Alle prese con la ridefinizione dei propri modelli competitivi, da rapportare con mercati sempre più aperti e internazionalizzati, le Pmi italiane, per superare l'attuale fase di difficoltà economica devono guardare allo sviluppo di attività a maggiore contenuto di conoscenza e tecnologia. Questo per non basare il proprio modello concorrenziale sul costo, un terreno sul quale le nostre imprese, alla lunga, non potrebbero competere con i paesi emergenti. Per riuscirci, bisognerà però saper incentivare la Ricerca allo scopo di migliorare la qualità dei prodotti e accrescere l'efficienza dei processi attraverso l'introduzione di nuove conoscenze tecnologiche. E proprio nell'Ict e nei suoi utilizzi più evoluti risiede uno dei principali strumenti chiave per il rilancio della competitività d'impresa*

\* Giancarlo Carò, Professore TeDIS e Professore di Economia Internazionale all'Università Cà Foscari di Venezia, Dipartimento di Scienze Economiche

Stefano Micelli, Direttore TeDIS e Professore di Economia delle Aziende Industriali all'Università Cà Foscari di Venezia, Dipartimento di Economia Aziendale

Nel corso del 2003 ha preso corpo un acceso dibattito sulla tenuta competitiva del sistema Italia e sulla sua effettiva capacità di rinnovamento nell'ambito di un'economia sempre più globale. I principali indicatori sull'export e sulla presenza delle imprese italiane all'estero hanno stimolato prese di posizione critiche sulla tenuta del nostro sistema economico e, in particolare, sulla nostra eccessiva dipendenza da settori maturi (il sistema moda e il sistema casa) e da piccole e medie imprese. Un sentimento condiviso da molti osservatori vuole l'Italia dei distretti e della piccola impresa al capolinea, perché, di fatto, incapace di accettare la sfida dell'innovazione tecnologica e della ricerca e sviluppo. Parte di queste critiche è fondata: non mancano indicatori economici in grado di confortare un'analisi delle difficoltà di alcuni settori tipici della nostra economia. Sicuramente si tratta di un'analisi ingenerosa verso un modello che ha contribuito in maniera sostanziale alla ricchezza del Paese, e poco realista rispetto agli asset che l'Italia può spendere per il proprio rilancio in campo internazionale. Il 2003 è stato un anno difficile per l'economia italiana, soprattutto nei mercati internazionali dove il valore corrente delle esportazioni si è ridotto del 2,3%. Tenuto conto che gli avvisi di crisi sul fronte dell'export erano già stati lanciati nel 2002, le preoccupazioni sulla tenuta competitiva del "Made in Italy" assumono maggiore consistenza. Una situazione analoga, peraltro, non si presentava da oltre un decennio. Tuttavia, nei primi anni '90 la fluttuazione del cambio aveva consentito un rapido recupero di profittabilità delle imprese italiane, grazie in particolare al dinamismo dei ricchi mercati europei e nordamericani. Oggi, invece, queste favorevoli condizioni macroeconomiche non ci sono più. Proprio la debolezza della domanda europea, soprattutto di quella tedesca, che fino a qualche anno fa assorbiva da sola il 20% di tutto l'export italiano, mette a rischio una ripresa delle esportazioni nel breve periodo. La forza del cambio euro/dollaro rende inoltre più problematico agganciare la crescita dei consumi che si sta manifestando oltre oceano. Molto meglio posizionate per rispondere a questa ripresa sono oggi sia le stesse imprese americane, sia le industrie del Sud Est asiatico e, in particolare, della Cina, avvantaggiate da un cambio più favorevole



## scenario

### *Temi - La nuova supply chain*

e da fattori di costo incomparabilmente vantaggiosi rispetto a quelli europei.

E' dunque inevitabile lo scenario di declino industriale che diversi osservatori hanno previsto per il "Made in Italy"? Anche senza nascondere le reali difficoltà che l'economia italiana sta oggi attraversando, l'idea del declino industriale del Paese non è affatto da condividere. Non solo. Anche l'ipotesi di un veloce e inevitabile processo di sostituzione delle tipiche produzioni del Made in Italy, a cui vengono oggi attribuite le principali responsabilità della crisi competitiva, è da prendere con molta cautela. Questa posizione non risponde solo ad un sentimento di affezione morale, ma ad un ragionamento economico che poggia su ragioni diverse, prima fra tutte la constatazione che molte difficoltà siano comuni a diversi Paesi industriali avanzati.

#### **Instabilità e oscillazioni economiche**

L'economia italiana non è la sola ad avere manifestato negli ultimi anni situazioni di difficoltà. Il Giappone, com'è noto, vive da oramai un decennio

una lunga fase di stagnazione dalla quale sembra solo ora in grado di risollevarsi, sia pure con prospettive congiunturali non esaltanti. La Germania è l'altro grande malato dell'economia mondiale: nonostante una significativa crescita dell'export (proprio nel 2003 la Germania è diventata primo esportatore mondiale, effettuando uno storico sorpasso nei confronti degli Usa) consumi e investimenti continuano a segnare dati poco incoraggianti, confermando una recessione economica che perdura da almeno due anni. Sugli Stati Uniti i bollettini economici sono contrastanti: c'è chi mette in luce le straordinarie capacità di crescita di un'economia in cui produttività e occupazione

hanno ripreso a mostrare dinamiche positive, e chi invece sottolinea (come ha recentemente fatto il Fondo Monetario Internazionale) i profondi squilibri macroeconomici di un Paese che ha accumulato enormi deficit sia sul fronte interno (con spesa pubblica in crescita e una politica di tagli fiscali), sia su quello estero (con importazioni che eccedono da oramai vent'anni le esportazioni, oggi in corrispondenza ad una diminuita capacità di attrazione degli investimenti dall'estero).

Questa situazione è frutto di una coincidenza fra instabilità geopolitiche e oscillazioni nel ciclo economico che, possiamo sperare, non durerà ancora a lungo. Per l'Europa, poi, c'è stata l'aggravante di una pesante politica di aggiu-

stamento fiscale necessaria ad allineare le economie nazionali su una valuta comune che, paradossalmente, si sta dimostrando più forte di ogni attesa, soprattutto a causa della debolezza del dollaro, cioè della moneta da sempre assunta come riserva mondiale. Inoltre, non dobbiamo perdere di vista la straordinaria esuberanza di nuove aree geo-economiche, come la Cina ma anche l'Europa centro-orientale, che solo



“ Inquadrata in una prospettiva più generale, che comprende instabilità diffusa, oscillazioni economiche e ricerca generalizzata di nuovi modelli competitivi sulla base di nuovi equilibri geopolitici emergenti, la crisi dell'economia italiana risulta più difficile da attribuire esclusivamente a fattori specifici, come la specializzazione in settori tradizionali e la dominanza di piccole imprese... ”

da pochi anni si sono affacciate nel mercato internazionale dei beni e dei fattori. Queste economie sono destinate ad assumere un peso crescente nel commercio mondiale, e oggi insidiano da vicino - non sempre in forme del tutto corrette - le tipiche produzioni del Made in Italy.

Inquadrata in una prospettiva più generale, la crisi dell'economia italiana risulta quanto meno più difficile da attribuire in via esclusiva a fattori specifici, come la specializzazione in settori cosiddetti tradizionali e la dominanza di piccole imprese. D'altro canto, anche una lettura più attenta delle tendenze in corso riserva qualche sorpresa. Ad esempio, se si introduce la variabile demografica, la perdi-



## scenari *Temi* La nuova supply chain

ta di competitività del Made in Italy, misurata dalla contrazione della quota di mercato sul commercio mondiale, risulta assai più controversa: tra il 1992 e il 2001 le esportazioni pro-capite dell'Italia sono cresciute del 42%, più della Francia, della Germania e degli Usa. E se è vero che la Cina ha oggi raggiunto un valore aggregato del Prodotto interno lordo equivalente a quello italiano, va ricordato che con una popolazione venti volte superiore, il reddito pro-capite va normalizzato di conseguenza. Del resto, in termini di reddito pro-capite in parità di potere d'acquisto, l'Italia ha tenuto nel corso degli anni '90 la posizione della media

UE, riducendo le distanze nei confronti degli Usa e del Giappone.

### Verso attività a maggiore contenuto di conoscenza e tecnologia

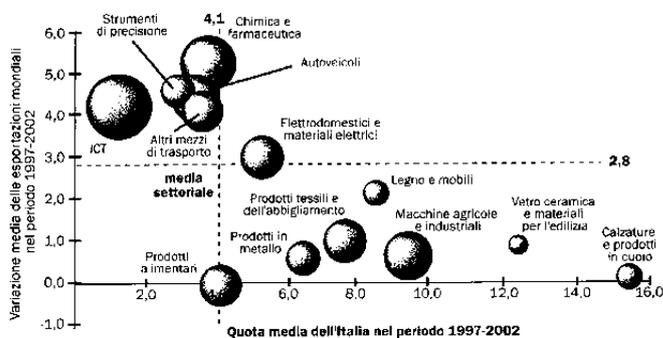
Anche la presunta maggiore difficoltà sui mercati esteri dei tipici settori del Made in Italy non è del tutto dimostrata: escludendo l'ultimo anno, durante il quale il cambio euro/dollaro ha penalizzato oltre misura l'export di beni finali, solo in minima parte la perdita di quota dell'economia italiana sul commercio mondiale è da attribuire a effetti di composizione settoriale. Sul fronte internazionale si affacciano semmai alcuni fenomeni interessanti. Ad esempio, sta crescendo la quota italiana nelle esportazioni di prodotti chimici e, in particolare, nella farmaceutica, frutto anche di una maggiore presenza di imprese multinazionali sul territorio nazionale. Un particolare dinamismo è stato mostrato anche dal comparto alimentare, soprattutto nei prodotti di qualità tipica, come il vino, nel quale l'Italia ha acquisito il ruolo di leader mondiale.

Se è sbagliato abbandonarsi all'idea di un inesorabile declino per l'economia italiana, sarebbe tuttavia un errore ancora più grave indulgere in un ottimismo di maniera, confidando ancora oggi nell'autonoma capacità delle Pmi e dei distretti industriali di superare le difficoltà attuali e rispondere, come in passato, alle nuove sfide competitive. Sotto i fenomeni contrastanti della congiuntura interna e internazionale il dato più preoccupante degli ultimi anni è costituito dalla bassa dinamica della produttività (valore della produzione per addetto). Come abbiamo ricordato all'inizio, per diversi osservatori, proprio il rilancio della produttività deve comportare, inevitabilmente, il progressivo abbandono delle specializzazioni tradizionali del Made in Italy, per abbracciare nuovi prodotti e nuovi settori tecnologici. Va da sé che questi effetti di sostituzione settoriale dovranno avere come protagonisti grandi gruppi multinazionali, ponendo così fine all'anomalia, tutta italiana, di un'economia di successo basata su piccole e medie imprese.

La nostra opinione è tuttavia diversa.

Almeno nel medio periodo, il riposizionamento competitivo di un sistema produttivo non può basarsi su ipotesi astrat-

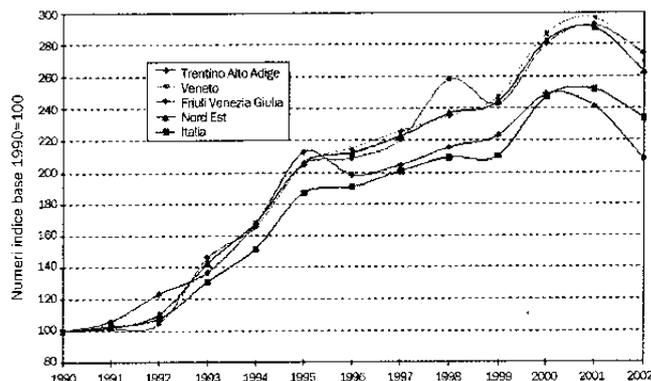
Quote di mercato dell'Italia per settori



La dimensione del cerchio rappresenta il peso medio del settore sulle esportazioni mondiali nel periodo 1997-2002; cerchi di colore rosso (verde) individuano settori con quote in diminuzione (aumento) dal 1997 al 2002

Fonte: elaborazioni ICE su dati GTI e OMC

Dinamica delle esportazioni Italia e regioni Nord Est



Fonte: TeDIS



## scenario *Temi - La nuova supply chain*



“ In pochi anni, piccole aziende hanno saputo dare forma a sistemi informativi innovativi, capaci di dare risposta a esigenze di presidio di canali di vendita e di approvvigionamento sempre più internazionali. Questo percorso è tutt'altro che concluso. Pur avendo impostato un programma di rinnovamento sostanziale, molte delle imprese più innovative stanno scoprendo solo ora il potenziale di questi strumenti... ”

te d'innovazione e rilancio di investimenti su settori nei quali non ci sono competenze diffuse e radicate nella società e nelle sue istituzioni. Anche perché i sistemi nazionali che già presidiano questi “nuovi settori” hanno acquisito un vantaggio comparato nella divisione internazionale del lavoro che difficilmente sono disposti a cedere. Senza dimenticare che nei distretti e nelle Pmi del Made in Italy sono oggi occupati 3,5 milioni di lavoratori e si sviluppa un export di 160 miliardi di euro, con un saldo commerciale ampiamente attivo (quasi 70 miliardi di euro), senza il quale risulterebbe molto difficile ripagare il pesante passivo energetico, agricolo e tecnologico.

E' allora necessario guardare all'evoluzione del sistema economico italiano verso attività a maggiore contenuto di conoscenza e tecnologia in grado di accompagnare le imprese e i distretti industriali del Made in Italy fuori dal vicolo cieco della concorrenza di costo. Ciò significa incentivare la ricerca per migliorare la qualità dei prodotti e accrescere l'efficienza dei processi attraverso l'introduzione di nuove conoscenze tecnologiche (si pensi, in particolare, ai nuovi materiali) ma anche valorizzando il ruolo della creatività nell'ambito del design, della comunicazione e dei servizi (logistica, distribuzione, finanza, assisten-

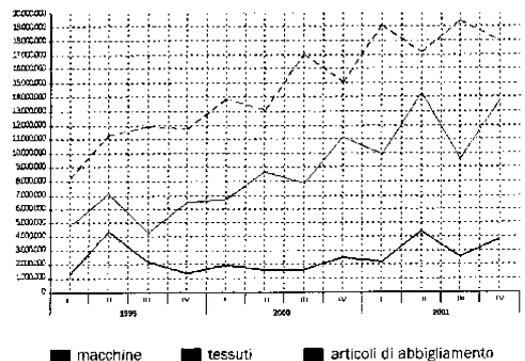
za post-vendita), funzioni sulle quali si giocherà in definitiva il vero successo competitivo del Made in Italy.

### Divisione del lavoro e complementarità tra sistemi produttivi

Questo percorso d'innovazione comporta, inoltre, un'accelerazione del processo di internazionalizzazione produttiva. Sempre più sarà necessario e conveniente delocalizzare le attività a basso contenuto d'innovazione e creatività in aree dove i costi del lavoro sono più bassi, riservando al nostro territorio le produzioni di maggiore qualità o per le quali è decisiva la reattività ai mercati più esigenti. Certo, lo spostamento di attività manifatturiere in alcune aree – come la Cina, ma anche i Balcani, alcuni Paesi latinoamericani, la fascia mediterranea dell'Africa – aumenterà la concorrenza con le imprese e i distretti che attivano la delocalizzazione. Tuttavia, fatto salvo il rispetto di un insieme di regole competitive ancora non del tutto definite a livello internazionale, l'obiettivo deve essere quello di

### Esportazioni tessuti, importazioni articoli di abbigliamento, macchine per impieghi speciali da Vicenza in Romania

*La forte correlazione fra l'andamento dell'esportazione di macchine e tessuti dall'Italia e l'importazione di articoli di abbigliamento dalla Romania, indica la presenza di relazioni di terzismo fra le imprese dell'area di Vicenza del settore moda e aziende in Romania*



Fonte: TeDIS



## Temi - La nuova supply chain

**scenario**

### Distribuzione geografica delle partecipazioni Italiane in imprese estere <sup>1)</sup> (composizione percentuale)

	Imprese partecipate			Addetti delle imprese partecipate		
	1985	1995	2001	1985	1995	2001
Europa occidentale	47,5	41,8	35,9	38,8	39,2	39,6
Europa centro orientale	0,6	20,8	24,4	0,9	17,9	18,4
Africa	10,2	10,9	11,1	10,8	5,5	8,0
America settentrionale	14,5	8,2	8,0	9,4	9,0	9,3
America Latina	19,4	9,4	9,0	30,9	15,7	12,8
Asia	6,7	8,2	10,9	8,7	12,2	10,9
Oceania	1,1	0,7	0,8	0,4	0,3	1,0
<b>Totale (numero)</b>	<b>697</b>	<b>2.827</b>	<b>5.047</b>	<b>243.650</b>	<b>607.799</b>	<b>851.281</b>

1) Industria manifatturiera

Fonte: elaborazione ICE su dati Reprint - Politecnico di Milano - R&P

“ I distretti di oggi sono molto diversi dai distretti di venti anni fa. E' cambiata la struttura interna del modello locale, più aperta; si sono rinnovate le competenze manageriali, è cresciuta l'offerta dei servizi su cui oggi le imprese possono contare. I protagonisti di questo cambiamento sono stati le imprese leader, che svolgono la funzione chiave di raccordo fra il sistema locale della produzione e il mercato globale... ”

costruire reti di divisione del lavoro in grado di giocare sulle complementarità reciproche fra sistemi produttivi.

Dal punto di vista dei distretti italiani questo processo incentiva l'innovazione e il presidio di funzioni a più alto contenuto di conoscenza, senza peraltro dimenticare che la crescita delle aree in via di sviluppo è una fondamentale condizione di stabilità geopolitica e di nuovi potenziali di domanda per il Made in Italy.

Su chi scommettere? Il rilancio del Made in Italy e dei siste-

mi territoriali che ne hanno decretato il successo non può basarsi su un generico appello a formule consolidate, ma su una verifica delle formule imprenditoriali a livello locale che già oggi dimostrano di essere competitive sulla scala internazionale. I distretti di oggi sono molto diversi dai distretti di venti anni fa. E' cambiata la struttura interna del modello locale (più aperta rispetto al passato); si sono rinnovate le competenze manageriali attraverso il graduale inserimento di personale di provenienza universitaria; è cresciuta l'offerta dei servizi su cui oggi le imprese possono contare. I protagonisti di questo cambiamento sono state le imprese leader che operano sul territorio, quelle imprese che svolgono la funzione chiave di raccordo fra il sistema locale della produzione e il mercato globale. Queste imprese leader si caratterizzano per una nuova articolazione geografica della fornitura (delocalizzazione), per un presidio strutturale dei mercati esteri (attraverso filiali e punti vendita) e per un utilizzo intensivo delle nuove tecnologie Ict.

Quest'ultimo aspetto merita di essere sottolineato. A lungo la piccola e media impresa, in particolare nei distretti, ha stentato nel mettere a fuoco le potenzialità dell'Ict come leva del cambiamento. Gli investimenti avviati a cavallo fra la fine degli anni '90 e l'inizio del 2000 dimostrano come esista un mercato rilevante per l'offerta di servizi in questi settori, a condizione di essere capaci di seguire le esigenze dei clienti industriali nel corso dell'intero processo di



## scenario

## Temi - La nuova supply chain

### Modelli di integrazione produttiva

Gruppo	Integrazione orizzontale	Integrazione verticale
<b>Gruppo 2</b>	Decentramento internazionale della fornitura (integrazione verticale con Est-Europa: scenario dell'allargamento europeo)	Romania, Croazia, Slovacchia, Bulgaria, Marocco e Tunisia
<b>Gruppo 3</b>	Processi di integrazione	Integrazione orizzontale
<b>Gruppo 4</b>	Le reti internazionali evolute (OECD): interscambio intra-industriale	Svizzera, Belgio, Paesi Bassi, Austria, Germania, Francia, Spagna, Regno Unito, Stati Uniti, Giappone, Grecia, Canada, Finlandia, Messico e Israele

Quattro sono i modelli di relazione, adottati dalle imprese italiane, per la fornitura nei confronti di operatori esteri: da forme di global sourcing (Far East), che prevede l'integrazione orizzontale, a reti internazionali evolute di interscambio intra-industriale (paesi industriali occidentali), passando dal decentramento internazionale della fornitura e processi di integrazione a rete più aperta (Est Europa, Turchia...).

Fonte: TeDIS

trasformazione. In pochi anni, aziende di dimensioni limitate hanno saputo dare forma a sistemi informativi innovativi, capaci di dare risposta a esigenze di presidio di canali di vendita e di approvvigionamento sempre più internazionali. Questo percorso è tutt'altro che concluso. Pur avendo impostato un programma di rinnovamento sostanziale, molte delle imprese più innovative stanno scoprendo solo ora il potenziale di questi strumenti. Soprattutto, rimane da risolvere il problema di un upgrade generalizzato delle cosiddette imprese minori, oggi ancora in difficoltà nell'acquisire strumenti tecnologici coerenti con le nuove sfide imposte dal contesto internazionale. La tecnologia costituisce, probabilmente, lo strumento chiave per un rilancio della competitività dei Made in Italy. Si tratta di consolidare il modello di organizzazione "a rete" della produzione e della distribuzione allargandone i confini tradizionali, migliorando la qualità dei sensori periferici, favorendo la diffusione e la propagazione di conoscenza all'interno dei network. Questo percorso, peraltro già avviato, merita di essere sostenuto non solo attraverso un migliore dialogo fra domanda e offerta, ma anche attraverso politiche industriali finalizzate alla diffusione di strumenti di gestione coerenti con i modelli di impresa che hanno reso competitive le nostre produzioni. ♦

“ Tuttavia, fatto salvo il rispetto di un insieme di regole competitive ancora non del tutto definite a livello internazionale, l'obiettivo deve essere quello di costruire reti di divisione del lavoro in grado di giocare sulle complementarità reciproche fra sistemi produttivi. Dal punto di vista dei distretti italiani questo processo incentiva l'innovazione e il presidio di funzioni a più alto contenuto di conoscenza ”

