

IL DECLINO DEI DISTRETTI INDUSTRIALI

Italo Piccoli

Dipartimento di Sociologia, Università Cattolica di Milano

1. PREMESSA

Lo scritto che segue è la sintesi di un'ampia ricerca effettuata nel corso del 1999 sui distretti industriali della Lombardia. Lo studio si è proposto, in particolare, i seguenti obiettivi:

- valutare gli effetti dei programmi regionali di sviluppo dei distretti, attuati in applicazione della legge n. 317 del 1991;
- evidenziare i punti critici di tali programmi;

- suggerire alla Regione correttivi in merito ai parametri per l'identificazione dei distretti;
- con riferimento specifico al distretto Asse del Sempione (specializzazione produttiva cotoniera), individuare le alternative di sviluppo, industriale e non;
- in relazione al punto precedente, individuare le figure e i profili professionali emergenti.

La metodologia adottata per la ricerca è stata quella tradizionale dell'analisi delle fonti, di interviste a testimoni significativi¹ e di *workshop*² con gli operatori economici e istituzionali di alcuni distretti per la presentazione e la validazione dei risultati acquisiti e delle ipotesi sostenute. In questa sede mi limiterò a tracciare alcune considerazioni generali sull'evoluzione dei distretti industriali lombardi, certo che molte di queste considerazioni possano essere estese a gran parte dei distretti italiani, alla luce dei processi economici degli ultimi anni. In altre parole, ed entrando subito nel merito, la domanda che ci si pone è se la globalizzazione dei mercati, la nuova divisione internazionale della produzione e del lavoro, la crescente importanza della finanza, dei servizi e della distribuzione – ovvero il passaggio da una cultura *product oriented* a una *marketing e consumer oriented*– come fattori vincenti nel mercato, non abbiano reso obsoleto il modello distrettuale così come è stato concepito e valorizzato finora. Un punto successivo della mia relazione riguarda l'impatto delle politiche di sviluppo avviate dalle Regioni per sostenere il modello distrettuale. L'osservazione mi induce a pensare che gli interventi regionali, in molti casi e certamente in Lombardia, abbiano di fatto contribuito ad accelerare il processo di trasformazione della logica e della "cultura" distrettuale, nonostante i propositi e le dichiarazioni opposte.

2. I DISTRETTI LOMBARDI: UNO SGUARDO D'INSIEME

In Lombardia, le aree riconosciute come “distretto industriale” sulla base della legge 317 del 1991 sono ventuno. L'analisi delle produzioni settoriali evidenzia come la specializzazione manifatturiera prevalente sia nell'industria della moda (tessile, abbigliamento, calzature, pelletterie e concerie) e dei mobili; un numero minore è costituito da specializzazioni nella meccanica ed elettromeccanica; in un caso ciascuno dalla produzione di giocattoli e di strumenti musicali. Come si vede, la specializzazione produttiva prevalente è nei settori cosiddetti tradizionali a basso contenuto tecnologico. Utilizzando i criteri della legge n. 317, circa il 70% delle aziende e degli addetti operano in ambienti produttivi di questo tipo; tali valori risultano nettamente più alti di quelli medi dell'intero territorio regionale. Ciò comporta rilevanti implicazioni per quanto riguarda la professionalità degli addetti, la capacità delle aziende di introdurre e di utilizzare innovazione tecnologica, la spendibilità delle competenze professionali sul mercato del lavoro esterno, la formazione. Naturalmente non tutte le imprese, pur operando nel medesimo settore, presentano le stesse caratteristiche e, inoltre, nei distretti convivono aziende di altri settori che possono presentare tutt'altre caratteristiche rispetto a quelle dominanti e che possono costituire un importante bacino da cui attingere manodopera specializzata e nuova tecnologia.

Secondo recenti valutazioni dell'Assessorato alle attività produttive della Regione, basate sui dati Unioncamere del 1996, il peso delle aziende che impiegano processi a basso contenuto tecnologico all'interno dei distretti, pur continuando a mantenersi al di sopra del dato medio regionale, si è progressivamente ridotto e questa tendenza ha caratterizzato sia la fase della crescita che quella della recessione, a dimostrazione che ci

si trova di fronte a un cambiamento strutturale dell'organizzazione produttiva di queste aree.

Per quanto riguarda il numero delle imprese e degli occupati, nelle aree dei distretti lombardi è localizzato circa il 22% delle imprese regionali e il 21% degli addetti (dati 1996). Esaminando l'andamento dell'ultimo decennio, si osserva che nel periodo 1987-1990, periodo di espansione economica, il numero degli addetti è cresciuto del 9%, un valore allineato al corrispondente incremento registrato nell'intera regione Lombardia. Anche il numero delle imprese ha fatto registrare un incremento, ma a un tasso dimezzato rispetto al numero degli addetti, con il risultato di un aumento non trascurabile della dimensione media, che si è portato su valori allineati a quelli della regione nel suo complesso. Ad eccezione di pochi casi, l'incremento della dimensione media è stato il risultato di una dinamica occupazionale superiore a quella dell'incremento delle imprese; infatti, la differenza tra tasso di natalità e tasso di mortalità delle imprese ha continuato a diminuire, cosicché il valore percentuale dell'occupazione è aumentato, soprattutto nelle imprese attive da oltre 11 anni, che già erano quelle che avevano il maggior numero di occupati in valore assoluto. I dati confermano il rafforzamento, già a partire dalla fine degli anni ottanta, delle imprese di medio-grande dimensione a svantaggio delle piccole e delle piccolissime e, soprattutto, confermano il venir meno di quello che era considerato un tratto caratteristico delle aree distrettuali: il fatto di rappresentare un incubatore di nuova imprenditorialità.

Il triennio successivo (1990-1992) è stata una fase recessiva: in quasi tutti i distretti si assiste a una riduzione sia del numero delle imprese che di quello degli addetti, anche se non in termini tali da annullare completamente gli incrementi registrati negli anni precedenti. In questi anni è continuato, anche se in modo meno accentuato, l'incremento

del peso relativo delle imprese di medio-grande dimensione, poste alla fine della filiera, nonostante una significativa riduzione della loro dimensione media. Tra le imprese più recenti e più piccole, sopravvivono più facilmente quelle che aumentano la loro dimensione oltre una certa soglia; al contrario, le imprese maggiori riducono sensibilmente la loro dimensione e si rivolgono sempre di più all'esterno del distretto per l'approvvigionamento dei semilavorati, quando non passano a forme di esternalizzazione totale di parte della produzione.

Il biennio 1993-1994 è stato un periodo di profonda crisi per tutta l'economia regionale e italiana. Le tendenze negative, che si erano manifestate nel periodo precedente, si acuiscono: muoiono molte imprese piccole e medie, mentre le più grandi non riescono a contenere le perdite di occupazione; il numero di nuove imprese è praticamente nullo. Si rafforza la tendenza, soprattutto da parte delle aziende capofila, le più grandi e le più organizzate, a "fare da soli", sganciandosi dalla "compenetrazione" con le altre imprese del distretto, rivolgendosi direttamente all'esterno (e soprattutto all'estero) per l'approvvigionamento di semilavorati e per la produzione finale. D'altra parte, nei settori a basso contenuto tecnologico, la manodopera incide molto sui costi; così, molte produzioni, specie di basso e medio livello, finiscono nei paesi dell'Europa orientale e dell'estremo oriente. Si pensi, in proposito, al decentramento delle attività produttive all'estero perseguito a partire da questi anni dalle imprese del tessile-abbigliamento e del settore della moda in generale.

Dal 1995, con la ripresa economica, l'economia distrettuale ha ripreso a correre ma con modalità assolutamente diverse. Nei distretti si affermano definitivamente le aziende trainanti produttrici di beni finali, che riescono a vincere la concorrenza sui mercati nazionali e internazionali ma che hanno imparato a muoversi sul mercato non solo per la

vendita di prodotti ma anche per l'acquisto dei semilavorati e dei prodotti di filiera, primi acquistati all'interno dell'area distrettuale. In questo modo riescono ad imporre anche all'interno del distretto la loro logica, che è poi la logica del mercato. Se l'organizzazione delle imprese distrettuali poteva essere assimilata al concetto di "clan" nella definizione di Ouchi, ebbene, a partire da questi anni, il "mercato" si afferma definitivamente. In questi ultimi anni, nascono diverse nuove imprese e alcune di esse prosperano ma la quasi totalità di esse produce per il mercato finale e non all'interno della filiera; ovvero, sono aziende aggressive, con prodotti molto innovativi, oppure vanno a occupare nicchie di produzione lasciate libere dalle aziende leader perché poco remunerative.

Si può dire che la crisi, anche se breve, che va dalla fine degli anni ottanta al 1994, ha inciso nel panorama e nelle dinamiche dei distretti lombardi, ad eccezione di pochi, molto di più che i vent'anni precedenti. Le nuove imprese che nascono nei distretti e quelle che si sviluppano, più che inserirsi nel "mercato interno" al distretto, ne utilizzano l'immagine, i canali di rifornimento e distributivi per imporsi sul mercato, nazionale e internazionale. In questa nuova logica, cambia la "cultura" degli operatori economici: da una attenzione impostata sul prodotto, sulla capacità di realizzare beni, finali e intermedi, con caratteristiche distintive della produzione locale, si passa a una attenzione impostata sulle richieste del mercato. Nascono, quindi, nuove esigenze in termini di professionalità degli operatori, richieste di servizi, di conoscenza del mercato e della sua evoluzione, degli aspetti finanziari e giuridici delle transazioni. L'ex-operaio che si metteva in proprio, creando e sviluppando nuova impresa, forte della propria capacità di realizzare semilavorati e prodotti che si inserivano in una filiera produttiva completa e definita, che doveva preoccuparsi poco degli aspetti finanziari e commerciali

della sua attività ma solo della qualità della produzione, è una figura definitivamente tramontata e appartenente a una iconografia del passato.

Oggi il peso dei distretti industriali all'interno dell'economia lombarda è diminuito considerevolmente e sembra destinato a peggiorare nei prossimi anni, soprattutto se confrontato con aree in cui sono localizzate aziende ad alto e medio contenuto tecnologico (si pensi all'hinterland milanese per le imprese di software), che mostrano maggiore dinamismo e livelli superiori di efficienza e di produttività per reggere la concorrenza interna e internazionale. Ciò nonostante, le aree distrettuali godono per la maggior parte di una situazione di quasi piena occupazione, ma la percentuale degli addetti inseriti nelle produzioni di specializzazione è calata sensibilmente (stime Unioncamere riferite al 1999 e dichiarazioni degli operatori economici). Comunque, più che sugli aspetti quantitativi, oggi l'attenzione per l'occupazione nelle aziende di specializzazione produttiva si pone sugli aspetti di manutenzione del capitale umano e sui temi della riproduzione delle figure professionali nel tempo. In particolare, le figure professionali classiche delle aziende distrettuali (alta specializzazione ma con bassa qualifica e indifferenza al titolo formale) sono sempre più difficili da reperire: per motivi culturali (aumento della scolarizzazione, aspettative di vita diverse) e di obsolescenza delle competenze legata all'innovazione tecnologica, la riproduzione di tale forza lavoro diventa sempre più problematica.

3. LE POLITICHE REGIONALI DI SVILUPPO

Il tema delle politiche industriali è stato ampiamente dibattuto nell'ambito dell'esperienza regionalista, per quanto la politica industriale non costituisca ancora una

competenza affidata alle Regioni. La domanda di interventi regionali sollecitata dalle attività produttive presenti sul territorio ha, di fatto, costretto le Regioni a “forzare” le competenze per cercare di offrire alcune risposte alle pressioni che provenivano, in modo particolare, dai sistemi locali di piccola impresa. Alla vastità del dibattito e alla forzatura delle competenze non ha, peraltro, corrisposto una disponibilità di risorse significativa da destinare al sostegno delle attività produttive locali; la semplice somma della spesa pubblica di fonte regionale destinata allo sviluppo economico locale evidenzia valori irrisori (con l’eccezione delle Regioni a statuto speciale e delle Province autonome) rispetto alla ricchezza prodotta e distribuita dai sistemi locali di piccola impresa.

Dalla metà degli anni settanta, e più ancora nel corso degli anni ottanta, l’interlocutore istituzionale di più immediato riferimento per i sistemi locali di piccola impresa, la municipalità, ha mostrato tutti i suoi limiti come momento di regolazione economico e sociale. Di fronte alle trasformazioni del mercato, una politica amministrativa locale tendente semplicemente ad assecondare i processi spontanei è apparsa sempre meno adeguata. Progressivamente è cresciuta la consapevolezza che il loro sviluppo richiedeva una “sponda” politica di riferimento di peso superiore a quello che la municipalità era in grado di offrire.

Alla vigilia di una nuova fase di un regionalismo, che potrebbe caratterizzarsi per elementi di federalismo, la tematica delle politiche industriali regionali costituisce uno degli assi portanti su cui si gioca il futuro rapporto tra centri decisionali nazionali e decentrati. In questa prospettiva devono essere esaminati gli interventi regionali per lo sviluppo delle imprese distrettuali, attivati a seguito della legge nazionale 317 del 1991, *Interventi per l’innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese*, con cui lo Stato ha

finalmente riconosciuto l'esistenza dei distretti industriali e li ha assunti come unità territoriale appropriata in grado di superare l'approccio consistente nella concessione di aiuti finanziari e di sovvenzioni alla piccola impresa atomisticamente considerata.

I distretti industriali di piccole imprese sono definiti dalla legge 317 "Aree territoriali 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, primo comma). Più in particolare, l'articolo 36 della legge recita "... per le aree individuate ai sensi del comma 2 (*i distretti industriali*) è consentito il finanziamento, da parte delle Regioni, di progetti innovativi concernenti più imprese, in base ad un contratto di programma stipulato fra i consorzi e le Regioni medesime...". Ancora, al comma 5: "I consorzi di sviluppo industriale di cui al comma 4 promuovono, nell'ambito degli agglomerati industriali [...] le condizioni necessarie per la creazione e lo sviluppo di attività produttive nei settori dell'industria e dei servizi. A tale scopo realizzano e gestiscono, in collaborazione con le associazioni imprenditoriali e con le Camere di Commercio, Industria ed Artigianato, infrastrutture per l'industria, servizi reali alle imprese, iniziative per l'orientamento e la formazione professionale dei lavoratori [...] ed ogni altro servizio sociale connesso alla produzione industriale".

In attuazione alla legge nazionale, la Regione Lombardia, con la legge regionale n.7 del 22 febbraio 1993, ha provveduto a:

- individuare i distretti, seguendo i parametri indicati dal regolamento ministeriale. Le aree che presentavano le caratteristiche richieste per il riconoscimento come distretto sono state 21, molte delle quali con un ruolo produttivo affermato a livello internazionale, come Como per la produzione della seta, Castelgoffredo per le calze e

i collant, Lumezzane per gli articoli in metallo, Busto Arsizio per la tessitura del cotone, Vigevano per la calzatura e le macchine per la fabbricazione delle scarpe, la Brianza milanese e comasca per l'arredamento, il Lecchese per le lavorazioni meccaniche ecc.;

- promuovere specifici programmi di sviluppo per i singoli distretti, “con particolare riferimento alla realizzazione di progetti innovativi concernenti le imprese e alla costituzione e sviluppo dei consorzi e centri di servizio all’innovazione incaricati della relativa realizzazione”. A tale scopo, la regione Lombardia ha stanziato una cospicua dotazione finanziaria (25 miliardi di lire) per la loro realizzazione.

Per quanto riguarda i criteri con cui sono stati definiti i distretti, si deve rilevare che, tenendo come base statistica per l’individuazione dei “mercati locali del lavoro” i dati del censimento del 1971 così come prescritto dal decreto ministeriale, si dà per scontato ciò che dovrebbe essere dimostrato; cioè, che dopo tanto tempo le aree distrettuali si siano mantenute tali e con le stesse caratteristiche. In altre parole, si presume che il modello distrettuale non rappresenti solo il risultato di una determinata fase storica dello sviluppo economico ma che, in qualche modo, esso sia una categoria talmente fondata da rimanere inalterata dopo tanto tempo e nonostante i cambiamenti dell’intero sistema sociale ed economico. Inoltre, utilizzando esclusivamente gli indicatori previsti dal regolamento ministeriale, ispirati dalla volontà di estendere il più possibile gli aiuti previsti dalla legge, nella identificazione delle aree definibili come distretti si è privilegiato l’aspetto esclusivamente produttivo, senza tenere in debita considerazione tutti quegli altri elementi e aspetti di carattere economico, sociale e culturale che, di fatto, rappresentano la vera originalità dei distretti. Così, il mercato locale del lavoro è stato definito solamente sulla base dell’esistenza di un tessuto industriale caratterizzato

da piccole imprese e da una marcata specializzazione produttiva. La conseguenza è stata che, in molti casi, aree con le caratteristiche di distretto non siano state riconosciute come tali e, all'opposto, siano stati riconosciuti come distretti aree caratterizzate solamente da una marcata specializzazione produttiva o da una rilevante presenza di piccola impresa.

Consapevole di tali carenze, la regione Lombardia attualmente sta valutando l'opportunità di introdurre un sistema di indicatori più complesso, in grado di cogliere almeno in parte gli aspetti sopra citati. Il nuovo sistema, secondo alcune proposte, dovrebbe essere fondato su quattro parametri principali: il grado di robustezza e della solidità intrinseca del distretto, la diffusione della cultura imprenditoriale, l'esistenza di relazioni interne al distretto, la relazionalità con l'esterno. L'applicazione dei nuovi parametri, però, è subordinata al mantenimento dei finanziamenti statali dedicati e collegati alla legge sui distretti, per cui prevedibilmente la situazione rimarrà la stessa ancora per lungo tempo.

L'obiettivo principale della legge regionale del 1993 è quello di incentivare la cooperazione tra gli attori locali e le imprese. È proprio agli attori locali che la legge si rivolge nel momento in cui prevede la formazione di un Comitato di distretto, con il compito di pensare a un possibile percorso di sviluppo per il distretto stesso e di presentare progetti a esso coerenti da finanziare con il contributo regionale. I criteri per l'elaborazione dei piani di sviluppo dei singoli distretti devono porsi l'obiettivo di creare le condizioni per favorire l'utilizzo ottimale delle risorse umane, tecniche e produttive presenti, o potenzialmente reperibili, all'interno del distretto. In questa prospettiva, la finalità specifica dei programmi, in relazione alle situazioni e alle condizioni locali, può essere sia quella di sviluppare ulteriormente la struttura produttiva

esistente sia quella di qualificare e di favorire i processi di “riconversione interna” verso altri comparti dello stesso settore sia quella di riconvertire verso altri settori le risorse attualmente impegnate nelle tradizionali specializzazioni produttive.

Particolarmente significativa è stata la scelta in merito alla gestione delle attività di promozione e di sviluppo all’interno dei singoli distretti. Non è stato individuato *ex lege* un unico soggetto o ente che in ciascun distretto disponesse dell’esclusiva per predisporre e realizzare il progetto, bensì è stata raccomandata la costituzione di specifici Comitati di distretto composti da tutti gli operatori pubblici e privati interessati allo sviluppo del sistema locale, coordinati da un ente pubblico a ciò incaricato dallo stesso Comitato (Regione Lombardia 1995).

Così, probabilmente per la prima volta nella realizzazione di interventi di carattere promozionale e programmatico, una pluralità di istituzioni locali – Camere di Commercio, Province, Comuni, Consorzi intercomunali, Comunità montane – hanno ricevuto nelle diverse realtà locali l’incarico di Coordinatori del distretto; in questo modo si è voluto valorizzare la capacità di intervento e l’effettiva volontà a svolgere un ruolo di protagonista per lo sviluppo dell’economia locale di quelle istituzioni che avevano dimostrato già in passato di volerlo e poterlo svolgere.

La politica dei piani di distretto, in ogni caso, ha rappresentato forse la prima occasione, da quando esistono le Regioni, di prendere concretamente in considerazione, con una strumentazione operativa adeguata, le problematiche dello sviluppo di aree territoriali che non versano in situazione di crisi ma che, al contrario, in molti casi rappresentano sistemi produttivi trainanti per l’intera economia regionale. Una politica di sviluppo, quindi, per situazioni e tradizioni produttive in possesso di specifici fattori di competitività e di successo e che, di fronte ad ambiti concorrenziali sempre più vasti e

senza più confini territoriali, devono poter continuamente rinnovarsi, rigenerando o qualificando e, quando è il caso, anche riconvertendo e modificando non solo le proprie produzioni ma, soprattutto, le risorse imprenditoriali, professionali e tecnologiche.

Tra il gennaio 1995 e la fine del 1997 sono stati presentati e approvati 19 piani di sviluppo predisposti da altrettanti Comitati di distretto. Per 16 distretti sono stati approvati e finanziati anche i progetti d'intervento: in totale una sessantina di progetti che comportano un investimento di 43 miliardi, su cui il finanziamento regionale (al massimo il 40%) ha contribuito per circa 16 miliardi. La restante parte dell'investimento è coperta dalle imprese o da consorzi interaziendali (42%) e da enti pubblici locali (18%).

Gli interventi, gran parte dei quali è oggi in fase di realizzazione, sono estremamente diversificati, anche se in buona misura riconducibili a due specifiche tipologie: la prima indirizzata alla riqualificazione e allo sviluppo dei fattori di competitività interni al distretto e alla riduzione dei costi di produzione; la seconda rivolta al consolidamento e al miglioramento del ruolo dell'immagine del distretto, soprattutto sui mercati esteri. Nella prima tipologia sono stati proposti, lungo tutta la filiera di specializzazione del distretto, metodi e tecnologie del *quick response* e del *just in time*, iniziative di aggiornamento e di qualificazione delle risorse umane, professionali e imprenditoriali, interventi per la garanzia e la certificazione della qualità e, ancora, progetti per la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie per la riduzione dell'impatto sull'ambiente dei cicli produttivi. Nella seconda categoria rientrano, invece, un buon numero d'interventi di carattere promozionale nell'area del marketing di distretto, della valorizzazione delle caratteristiche di qualità delle produzioni locali e dello sviluppo del commercio internazionale.

Una valutazione dei risultati prodotti dagli interventi regionali, effettuata attraverso interviste agli operatori locali, evidenzia difficoltà, tra le altre, nell'approntamento e nella realizzazione dei programmi di sviluppo, soprattutto nel mettere d'accordo i vari operatori economici, tanto che oltre il 20 per cento dei progetti presentati e approvati non è stato avviato, essendo venuta a mancare all'ultimo momento la collaborazione tra i soggetti. I più restii ad impegnarsi sono, ovviamente, le piccole imprese di filiera, che non riconoscono l'utilità per le proprie aziende dei progetti che vengono, peraltro predisposti dal personale tecnico dei Comitati di distretto, di solito appartenenti al personale burocratico e amministrativo delle Camere di Commercio o delle associazioni imprenditoriali, dove, ovviamente, le imprese maggiori, ovvero le capofila e le terminali, hanno più potere. I risultati sono evidenti: i progetti realizzati sono quelli voluti dalle imprese maggiori che ne sono le più beneficiate. Di fronte alla difficoltà a far decollare le iniziative di sostegno per le attività di specializzazione produttiva nelle aree distrettuali, l'ipotesi che si fa strada nelle sedi istituzionali è quella di predisporre dall'Assessorato piani di sviluppo in chiave non più di specializzazione produttiva ma solo territoriale. Perché, ci si chiede, finanziare iniziative per un sistema produttivo a cui gli stessi soggetti che vi appartengono dimostrano scarso interesse e non utilizzare lo strumento legislativo del distretto per cercare di innescare processi di sviluppo e iniziative utili alle attività produttive del territorio, indipendentemente dal settore di appartenenza? La domanda e la risposta sono legittime, purchè si sia consapevoli che in questo modo si contribuisce a incidere negativamente nella già precaria cultura e organizzazione delle imprese distrettuali.

4. LE PROSPETTIVE PER I DISTRETTI INDUSTRIALI

Da diversi anni il modello produttivo e imprenditoriale dei distretti industriali, in Lombardia e più in generale in Italia, attraversa una crisi d'identità e sono molti coloro che si chiedono se esso abbia ancora un futuro e a quali condizioni sia possibile. Nei distretti, il numero delle imprese si è ridotto drasticamente; la competitività tra le imprese restanti si è accresciuta sia sul mercato interno che su quello esterno e, in generale, sono venuti meno diversi fattori, interni ed esterni, che avevano garantito a lungo lo sviluppo spontaneo delle imprese.

Sono numerosi i casi di distretti industriali che hanno avviato un processo di progressiva destrutturazione, spostando l'attenzione dal momento produttivo – e dall'uso delle specifiche competenze lavorative e professionali dell'area – al controllo commerciale, che ha spinto le imprese a introdurre strategie di decentramento internazionale della produzione, alla ricerca di una diminuzione dei costi del lavoro. Questa strategia ha permesso, da una parte, in molti casi la stessa sopravvivenza delle imprese; dall'altro, però, ha progressivamente interrotto la relazione tra le imprese locali, la diffusione delle conoscenze e la nascita di nuove imprese (ricordiamo che il distretto è stato spesso definito “incubatore di imprese”), rompendo il “virtuoso” circuito produttivo locale. La crisi, o la minaccia di crisi, per i distretti industriali può essere individuata nei seguenti principali³ motivi

- l'incapacità di governare il processo di innovazione tecnologico-organizzativo;
- l'incapacità di perseguire strategie di produzioni imperniate sulla qualità e sulla diversificazione e innovazione di prodotto;

- il decentramento della produzione in altre aree, specialmente all'estero, che spezza il ciclo della produzione e il pieno utilizzo delle competenze presenti nell'ambito dell'area;
- il mancato ricambio imprenditoriale, che risulta particolarmente grave nelle aree in cui la gran parte delle imprese è gestita dall'impresa-famiglia tradizionale, senza divisione di compiti tra la funzione imprenditoriale e quella manageriale;
- la perdita del controllo della proprietà delle imprese leader dell'area, determinata spesso dalla causa precedente, che accelera il fenomeno del decentramento all'estero;
- l'insufficiente adeguamento della struttura occupazionale rispetto alla struttura dell'offerta di lavoro, con la conseguente frustrazione delle aspettative e delle aspirazioni di lavoro delle giovani generazioni. In altri termini, i sistemi locali corrono il rischio del "rifiuto del lavoro", cioè del rifiuto da parte dei giovani delle condizioni tradizionali dell'organizzazione del lavoro e delle figure tradizionalmente richieste dalle imprese.

È evidente che le ragioni della crisi e i possibili rimedi debbano essere "contestualizzate" in relazione alla specifiche realtà distrettuali, essendo legate a prodotti e a caratteristiche organizzative del tutto peculiari.

L'osservazione dei cambiamenti in atto induce a pensare, come peraltro evidenziato da alcuni (per esempio, Becattini e Butera), che sia tramontata l'era delle imprese omogenee per dimensione e livello di competitività e sia iniziata l'era delle *imprese-guida*. Esse sono in grado di imprimere un impulso decisivo ai processi di cambiamento e di svolgere un ruolo centrale nel modellare l'architettura distrettuale. Di conseguenza, la trasformazione del distretto tende a essere il frutto dei percorsi evolutivi seguiti da

queste imprese, che si distaccano per cultura, mezzi e capacità strategica dalle imprese distrettuali tradizionali, assestate su comportamenti omogenei.

In passato, la vitalità e la forza autopropulsiva di un distretto è stata spesso collegata con la coesione interna di un insieme omogeneo di piccole imprese, poste sullo stesso piano quanto a importanza, potere contrattuale e grado di sostituibilità. Era, cioè, corretto ipotizzare che l'elemento centrale fosse costituito dal sistema nel suo insieme, formato da numerose imprese prive di una specifica identità. La fase di trasformazione oggi in atto in molti distretti appare interpretabile solo attraverso l'analisi dei modelli di comportamento delle singole imprese maggiori e attraverso i legami di queste con l'ambiente distrettuale. Già nel 1991 Becattini osservava "Una caratteristica del distretto industriale è che vi sono molte imprese indipendenti, generalmente piccole, senza però che nessuna impresa rappresenti un centro strategico per il processo di formazione delle decisioni. Ma ciò può continuare indefinitamente? O inevitabilmente le grandi imprese si svilupperanno, entreranno nel distretto e inghiottiranno quelle piccole o, perlomeno, tenderanno a controllarle?" (pag. 22).

Le nuove configurazioni distrettuali possono attuarsi sia mediante imprese che perdono la loro originaria identità distrettuale, aprendosi strutturalmente all'esterno, dando vita a collaborazioni e *joint venture*, acquisizioni di imprese e investimenti in altri luoghi, ma principalmente cedendo parte delle attività ad aziende esterne interessate a effettuare investimenti diretti o creando strutture reticolari con *partner* esterni, interessati ad accordi di collaborazione. In questo secondo caso, il ruolo rivestito dalle imprese esterne può essere più o meno incisivo e presentare gradi differenziati di controllo dello sviluppo locale, fino a farlo dipendere dalla propria azione. Queste forme di apertura del distretto all'esterno sono completamente diverse dalle tradizionali attività di

interscambio di materie e prodotti. Esse costituiscono una via di ricomposizione strutturale del distretto, indicando chiaramente come la fase di isolamento culturale e relazionale del distretto stia per tramontare e come si schiuda un periodo nuovo nel suo ciclo di sviluppo.

Indipendentemente dalle questioni relative ai nuovi rapporti di potere e di cooperazione che andranno a stabilirsi tra i diversi ordini di imprese (grandi/piccole; distrettuali/esterne), il punto focale è costituito dalla collocazione del distretto in una logica di competizione più allargata. Questo processo avviene in un'ottica di sviluppo globale dei mercati e si materializza in nuovi rapporti tra le imprese, distrettuali e non. È sul terreno del confronto tra spazio globale e spazio locale che si determinano le potenzialità di sviluppo, o di regressione, dei sistemi locali di piccola impresa.

BIBLIOGRAFIA

Bagnasco A., *La costruzione sociale del mercato*, Il Mulino, Bologna 1988.

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

Becattini G., Rullani E., *Sistema locale e mercato globale*, in "Economia Politica industriale", 80, 1993, pp. 25-48.

Butera F., *Il castello e la rete*, Angeli, Milano 1990.

Carminucci L., *Il ciclo di vita dei distretti industriali: ipotesi teoriche ed evidenze empiriche*, n: "L'Impresa", 5, 1995.

Cavalieri A, *L'internazionalizzazione del sistema produttivo nei sistemi locali di piccola impresa*, Angeli, Milano 1995.

Certet, *Cooperare per competere: le politiche regionali per la competitività dei distretti industriali*, Università Bocconi, Milano 1997.

Fuà G. e Zacchia C. (a cura di), *L'industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna, 1983.

Garofoli G., *Modelli locali di sviluppo*, Angeli, Milano 1991.

Nosvelli M., *I mercati del lavoro: un'analisi dei distretti lombardi*, relazione presentata all'XI convegno di Economia del Lavoro, Napoli 3-5 ottobre 1996.

Onida F., Viesti G., Falzoni A., *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Egea Università Bocconi, Milano 1992.

Regione Lombardia, *Le politiche industriali della Regione Lombardia*, Assessorato industria e artigianato, Milano 1995.

Regione Lombardia, *Cambiamenti nella struttura industriale lombarda e politiche regionali per l'innovazione tecnologica*, in "Quaderni regionali di ricerca", 3, 1998.

Unioncamere, *Imprese e istituzioni nei distretti industriali che cambiano*, Angeli, Milano 1995.

Visconti F., *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*, Egea Università Bocconi, Milano 1996.

Note

¹ In ciascuno dei ventuno distretti della Lombardia sono state effettuate almeno 2 interviste a testimoni significativi; nei distretti oggetto di analisi più dettagliata (Asse Sempione, Como, Castelfreddo) circa 10 interviste per ciascuno.

² Complessivamente si sono svolti 3 workshop nei distretti oggetto di analisi specifica.

³ Gli autori che hanno trattato, a partire dalla metà degli anni ottanta, il tema dell'evoluzione e della crisi dei sistemi distrettuali sono numerosi; tra essi ricordiamo Garofoli, Beccattini, Rullani, Cavalieri e altri.

Tabella 1 – Specializzazione produttiva e parametri di riferimento dei distretti industriali della Lombardia.

	Distretto	Attività produttiva	Tasso di industrializzazione¹	Tasso di localizzazione¹	Tasso di specializzazione¹	Tasso di concentrazione¹	Tasso di concentrazione dimensionale¹
1	Asse Sempione	tessile/abbigliamento	1.27	1.88	1.86	1.27	1.81
2	Comasco	serico	1.03	1.45	3.79	1.24	1.76
3	Brianza-Comasco-milanese	legno/arredo	1.23	2.25	3.39	1.14	1.96
4	Lecchese	metalmecchanica	1.16	1.71	1.58	1.74	1.78
5	Brianza	meccanica	1.27	1.72	1.43	1.37	1.68
6	Valbrembana	meccanica	1.07	1.36	1.14	1.10	1.71
7	Valseriana	tessile/abbigliamento	1.26	1.60	2.58	1.76	1.49
8	Sebino bergamasco	gomma	1.24	1.99	9.12	1.36	1.79
9	Camuno Sebino	metallurgia	1.01	1.39	2.25	1.47	1.47
10	Valtrompia/Valsabbia	metallurgia	1.52	2.68	2.72	1.39	1.96
11	Bassa bresciana	tessile/abbigliamento	1.31	1.73	1.62	1.11	1.68
12	Castegoffredo	calze/abbigliamento	1.30	1.98	4.38	1.47	1.58
13	Canneto sull'Oglio	legno/accessori di arredamento	1.15	1.56	4.63	1.07	1.23
14	Trevigliese	meccanica	1.16	1.31	1.10	1.05	1.60
15	Casalasco/Vaidanese	legno/arredo	1.10	1.84	2.69	1.11	2.00
16	Belgioioso	meccanica	1.02	1.10	1.09	1.05	2.00
17	Vigevanese	calzature	1.06	1.55	7.76	1.17	1.81
18	Lomellina	abbigliamento e oreficeria	1.00	1.21	1.48	1.07	2.00
19	Palazzolo sull'Oglio	tessile/macchine per il tessile	1.34	2.21	1.64	1.17	1.71
20	Oltrepò mantovano	tessile/maglieria	1.12	2.08	1.55	1.06	2.00
21	Basso mantovano	carpenteria metallica/ macchine agricole	1.18	1.75	1.20	1.16	1.52

Fonte: Bollettino ufficiale della Regione Lombardia, 10 dicembre 1996.