



palandia

L'Italia, si sa, è il paese delle mode. Una delle ultime è il Nordest: la scoperta della grande vitalità della piccola e media impresa in un'area ben determinata. A ben guardare, e senza voler far torto ad alcuno, ciò che negli ultimi anni è stato indicato come caratteristica del Nordest, in realtà appartiene a gran parte dell'Italia. Certamente del Centro e del Nord, ma, sia pure in misura assai più limitata, anche del Mezzogiorno. I sistemi locali di piccola e media impresa, fortemente concentrati e specializzati, costituiscono infatti la peculiarità dell'economia nazionale. Sono i distretti industriali.

Sono decine e decine i centri piccoli e grandi del nostro paese che ormai sono riconoscibili dal tipo di produzione prevalente. È qui che nasce buona parte di quel Made in Italy che mantiene in largo attivo nostra la bilancia commerciale. Perché, ecco il dato forse più significativo, le piccole e piccolissime imprese italiane esportano, sono in grado di competere sui mercati internazionali, anche quelli più lontani.

Da dove viene la forza dei distretti, dei sistemi locali di produzione? Sebastiano Brusco, professore di economia a Modena che da anni studia le piccole imprese e i distretti

industriali risponde così: «Da una parte ci sono le innovazioni epocali, dal nylon al transistor; dall'altra le innovazioni incrementali, cioè il perfezionamento di cose che già esistono, oppure le innovazioni d'uso. Queste ultime presuppongono capacità molto elevate di percepire i bisogni inespressi o mutevoli del mercato». Ed è quello che riescono a fare le piccole aziende, in particolare per i beni per la persona e per la casa e per le macchine che servono a produrre quei beni (in genere nei distretti si ha una vera e propria filiera produttiva). Che, annota Brusco, ormai rappresentano dal 30 al 40% delle esportazioni italiane. È il caso della moda. Che non riguarda più soltanto l'abbigliamento. Brusco cita ad esempio il «colpo di genio» dell'Ariston che ha deciso di dare immagine e colore al frigorifero, tradizionalmente bianco.

Ma questo cosa c'entra coi distretti? «C'entra, perché la capacità fondamentale dei distretti è proprio l'innovazione incrementale e d'uso». Il vantaggio del distretto, spiega, è che in tanti lavorano a fare le stesse cose, impegnando ciascuno la propria fantasia e creatività, aggiungendo sempre qualcosa di nuovo. «Nella grande fabbrica questo non

La Scheda

Nei distretti industriali il principale segreto delle virtù economiche del made in Italy

avviene perché non ci sono canali di comunicazione al vertice, per cui se un operaio o un tecnico ha un'idea, ben difficilmente riesce a comunicarla a chi ha il potere di decidere. E soprattutto non ci sono incentivi a farlo». Nelle piccole aziende invece i rapporti sono diversi, più semplici, più rapidi. E soprattutto si è incentivati a innovare. Perché ci si mette in proprio, oppure si diventa soci dell'imprenditore, si ha un immediato vantaggio economico. «Nel distretto», spiega Paolo Crestanello, economista di Vicenza, con all'attivo molte ricerche sui distretti industriali nel Veneto e non solo - vengono premiate molto le capacità individuali,

il lavoro viene valorizzato e anche il salario è in genere più legato alla professionalità e alla produttività. Ci sono maggiori opportunità di impiego e di mettersi in proprio». Non a caso i distretti si fondano generalmente su di un processo imitativo. «Il fatto di venire facilmente copiati può anche essere un limite - osserva Brusco -, ma è un elemento che induce a una innovazione continua, a cercare un elemento di differenziazione dagli altri per ottenere un vantaggio sui concorrenti».

I rapporti all'interno dei sistemi distrettuali, spiega Crestanello, possono essere definiti come «un insieme di cooperazione e concorrenza,

ma non distruttiva. E ciò in quanto la competizione non è basata solo sul prezzo, quanto piuttosto sulla qualità, sulla capacità di aggiungere qualcosa al proprio prodotto rispetto al concorrente. Insomma, più che una lotta è una gara». «Come nella Maratona di New York - aggiunge Brusco - nel distretto c'è un gioco continuo a superarsi. Certo, si può rimanere anche un po' indietro, ma poi si recupera e magari si passa davanti. E così il distretto, cresce e si sviluppa».

Il problema è capire se oltre a partecipare alla gara, i distretti sono anche in grado di vincere la competizione. Il cui campo è rappresentato ormai dal mondo intero. Ecco la domanda: possono i distretti, le piccole e piccolissime imprese vincere la gara nell'epoca della globalizzazione? Secondo Brusco esse hanno già dimostrato di saperlo fare. «I distretti sono capaci di seguire anche i più deboli segnali che vengono dal mercato mondiali». Tanto più, aggiunge Crestanello, che uno dei vantaggi del distretto sta nella «rapidità con la quale è in grado di mutare e aggiornare la propria produzione in relazione alla domanda». Questo non significa che anche i distretti non vadano in crisi o non abbiano le

loro difficoltà. «Ma anche la grande impresa va in crisi» nota Brusco. E certo, quando va in crisi una grande azienda rischiano il posto migliaia di persona tutte insieme. Quando è il distretto a entrare in difficoltà il processo, dice Crestanello «è molto più lento, e le capacità di recupero sono maggiori». Anche questo significa flessibilità. Che non riguarda un solo fattore, per esempio il valore, ma l'intero sistema. In questo quadro, i distretti maggiormente evoluti sono andati anche più in là, con le imprese più organizzate che hanno internazionalizzato parte della produzione: «Qualificando cioè le proprie funzioni e decentrando quelle a minor valore aggiunto» spiega Crestanello. Questo, naturalmente, indica anche i rischi cui vanno incontro i sistemi di piccola impresa, quando fondano la loro competitività in gran parte sui prezzi. Ma allora, interviene Brusco, qui c'è una indicazione forte di politica economica per i distretti: dotarli di «antenne» che siano in grado di «trasferire in tempi rapidissimi alle piccole imprese, le conoscenze tecnologiche più moderne che, contestualizzate nel distretto sono in grado di elevare la capacità competitiva».

[W. D.]

prototipi e marketing. La produzione avviene tutta all'estero, soprattutto all'Est (Romania, Bulgaria) e in Asia (Cina, Vietnam, Indonesia, ecc.) con circa 7 mila occupati.

«La globalizzazione - ci disse Giovanni Caberlotto, in un incontro poco prima della sua improvvisa scomparsa ai soli 57 anni - è una necessità, per produrre a costi competitivi e per vendere in tutto il mondo. Ma è qui a Montebelluna che c'è la tecnologia, il sapere, la conoscenza diffusa che ci permette di innovare continuamente il prodotto e che ci fa essere vincenti sui nostri concorrenti stranieri. Tanto che se hanno voluto competere sono dovuti venire loro a insediarsi

qui».

È il caso della Nike, che ha di recente è venuta a produrre qui le scarpe da calcio. «Perché a Montebelluna», spiega Durante - c'è il top delle scarpe da football».

L'elevata specializzazione, il continuo lavoro di ricerca sul prodotto e sul processo di produzione che fa sì che il distretto acquisisca una grande capacità competitiva. Che gli fa superare anche i momenti più difficili, il calo della domanda perché gli inverni sono meno freddi e meno gente va a sciare. Oppure i cambiamenti della moda. Tramonta il doposci, ma si difende la pratica del trekking e le imprese sono pronte a invadere il mercato con nuovi e più sofisticati

modelli di pedule.

È quello che si verifica negli ultimi anni con i pattini in linea. Lo scarpone da sci tira un po' meno? Ecco che ci si butta sul pattino in linea, i famosi roller. In fondo la tecnologia è la stessa. (È Nordica, che fa capo alla Benetton Sportsystem che va in America a comprarsi la Rollerblade). Quattro milioni e 700 mila paia di roller sono stati prodotti nel '95, quasi il 60% in più dell'anno prima, più che raddoppiato il fatturato, balzato a 350 miliardi.

Insomma, è proprio questa grande capacità di adattamento, insieme alla concentrazione di conoscenza e di sapere specifico che spiega il successo del distretto. E

che spinge le maggiori multinazionali del settore a insediarsi proprio qui a Montebelluna.

Lo ha fatto la francese Salomon che ha comprato la Sangiorgio. Lo ha fatto la francese Rossignol, marchio principe nello sci, che rievoca prima la Caber e poi la Lange, che fabbrica gli scarponi usati anche da Alberto Tomba. «A distanza di poche decine di chilometri, qui si trova tutto ciò che serve» spiega Cesare Cagliari, responsabile ricerca e sviluppo della multinazionale francese. Che rivela anche come i giapponesi avessero tentato in tutti i modi di realizzare un polo produttivo per gli scarponi da sci a Nara vicino a Kyoto, ma di avere ben presto ridimensionato le loro ambizioni.

Così del resto è stato prima per gli americani, poi per i francesi e gli austriaci: «La flessibilità e il livello di conoscenza e competenza che si trova a Montebelluna - continua Cesare Cagliari - non lo si trova da nessuna altra parte».

È la forza del distretto: operare come una sorta di soggetto collettivo, mantenendo però i vantaggi derivanti dall'individualità dei singoli imprenditori. Che possono anche rivelarsi un limite, quando non c'è la volontà e la capacità di darsi strumenti di sostegno e di promozione, soprattutto per le piccole imprese.

«La carenza dei servizi alle aziende è uno dei problemi maggiori che

abbiamo» sostiene ad esempio Aldo Durante, che pure ha cercato di trasformare il Museo in un centro di iniziativa per l'intero distretto, promuovendo ad esempio corsi di formazione per tecnici e laureati. La Regione è praticamente assente, non ha neppure effettuato il riconoscimento dei distretti sulla base della legge 317, per la piccola impresa.

Ed è ben paradossale che se da Montebelluna esce l'80% degli scarponi da sci che si vendono nel mondo, le norme che ne regolano la produzione vengano dettate dai tedeschi, così come la fiera più importante, l'Isipo, si tenga a Monaco di Baviera

1. continua