

## Ricerca. Il saggio dell'Associazione italiana della produzione

# Il distretto risorge con le reti d'impresa

MILANO

Se è ancora vero che l'unione fa la forza, nel mondo delle imprese non è però detto che l'unico modo per allearsi sia il distretto. Le aziende italiane del manifatturiero subiranno nei prossimi anni una trasformazione profonda, una vera e propria rivoluzione che le porterà a superare le "vecchie" aggregazioni territoriali monosettoriali per affacciarsi al mondo ben più complesso - ma ben più completo - delle reti.

Cosa siano esattamente le reti d'impresa lo spiega il saggio "Reti d'impresa oltre i distretti", curato dall'Associazione italiana della produzione. Si tratta sostanzialmente di una nuova forma di organizzazione produttiva, transregionale e allargata ai centri di ricerca sia nazionali che internazionali, basata sull'integrazione delle competenze piuttosto che sulla frammentazione di diverse fasi del ciclo (come invece avveniva nei distretti).

Come spiega Domenico Palmieri, presidente dell'Aip, l'allargamento dell'Europa a 27 Paesi e più in generale la globalizzazione hanno messo in evidenza le carenze del modello distrettuale, incapace di dare delle risposte certe di fronte alle nuove sfide del mercato già a partire dal 2000.

«Il timore per il nostro sistema economico era, fino a qualche anno fa, legato alle dimensioni aziendali - dice Palmieri - Abbiamo iniziato ad interrogarci se realtà con 10-15 dipendenti, le più diffuse in Italia, fossero ancora adeguate. E la conclusione a cui siamo giunti, dopo avere eseguito un'attenta ricerca su di un campione molto ampio di imprese, ci porta oggi a dire che le piccole dimensioni sono un fattore critico ma non determinante per il successo di un'attività».

Cosa dunque determina le po-

tenzialità di un'azienda? Più che le dimensioni, i fattori-chiave sono la capacità di essere efficienti, innovare la gamma dei prodotti, utilizzare tecnologie evolute, investire nel marketing, uscire dai confini nazionali. E, soprattutto, fare tutte queste cose contemporaneamente. Solo il 7% delle Pmi ci riesce, ma si tratta di una percentuale in grado da sola di trainare il valore aggiunto di tutto il manifatturiero (mediamente si tratta di aziende con circa 20 addetti). Il segreto è dunque la costruzione di alleanze strategiche con partner simili, con aziende che si occupano di servizi e di logistica e con centri di ricerca all'avanguardia.

«Il distretto va in crisi perché le alleanze non sono più aggregati territoriali casuali, favoriti dalla vicinanza fisica e basati sulla frammentazione delle varie fasi del processo, ma sistemi

ibridi finalizzati allo scambio di diverse competenze tematiche, trasversali a tutti i momenti del ciclo produttivo, o addirittura pensati per integrare merci differenti», aggiunge Palmieri.

Proprio per questo, le reti possono formarsi tra aziende localizzate in diverse parti del Paese, collegate dalle idee più che dallo spazio.

«I distretti non muoiono, magari resisteranno, ma ormai è dimostrato che la crescita è data da forme di aggregazione transterritoriale - conclude Palmieri -. Del resto è dimostrato che già da tempo i risultati migliori li ottengono aziende non inserite nelle realtà distrettuali».

Nel libro vengono raccontati alcuni esempi. La Lombardia è stata coinvolta in molti casi di reti d'impresa, da cui sono nati anche nuovi soggetti giuridici come le fondazioni, i consorzi e vere e proprie società per azioni. L'azienda Crai, che ha deciso di esportare prodotti alimentari in Cina, si è alleata con il Consorzio del Grana Padano, il Consorzio Italia, il San Daniele, il Frantoio Italia, l'azienda vitivinicola Cavit, formando una spa. L'intuizione è stato proporre l'immagine dello stile italiano prima ancora dei singoli prodotti. Il mercato gli sta dando ragione.

Esempio significativo è quello della genovese Slam, azienda tessile molto innovativa, che con l'aiuto del Politecnico di Milano e di alcune aziende lombarde e piemontesi, è diventata la fornitrice dei costumi della nazionale italiana di nuoto alle Olimpiadi di Pechino.

Futura storia di "dirigismo soft" è quella invece della Provincia e della Camera di commercio di Milano, che in queste settimane stanno studiando un nuovo soggetto giuridico per aggregare aziende del settore dell'elettromeccanica ed esportare prodotti innovativi.

### Le case history

L'azienda alimentare Crai ha rafforzato la sua presenza nell'export in Cina grazie a un'alleanza strategica con il Consorzio del Grana Padano, il Consorzio Italia, il Consorzio San Daniele, il Frantoio Italia, l'azienda vitivinicola Cavit, formando una spa

La genovese Slam, azienda tessile, ha rifornito la nazionale italiana di nuoto alle Olimpiadi di Pechino grazie all'aiuto del Politecnico di Milano e di alcune aziende lombarde e piemontesi

Provincia e Camera di Commercio di Milano stanno studiando in queste settimane la creazione di un nuovo soggetto giuridico in grado di aggregare aziende del settore dell'elettromeccanica