

IMPRESA ITALIA

Viaggio nei distretti senza confini

di Anna Marino e Livia Zancaner



**Volume 1 - NORD, dalle calzature alla meccatronica
le ricette per uscire dalla crisi**

Radio24
da leggere

Perché il viaggio nei distretti italiani

Che cosa hanno in comune le calzature del Brenta, la gomma del Sebino, la mecatronica del barese e la pasta di Gragnano? Sono i prodotti che stanno trainando la ripresa e arrivano dagli oltre 150 distretti italiani. Sono cresciuti del 13% negli ultimi 10 anni, nonostante la crisi.

Fare rete, allargare i confini, coinvolgere università e centri di ricerca, dare spazio ai giovani, esportare sono i fattori chiave su cui le imprese puntano per trovare nuove opportunità per il futuro. Un viaggio che percorre tutta l'Italia, Regione per Regione, da nord a sud per scoprire e raccontare le storie, le testimonianze e i numeri del nostro tessuto imprenditoriale.

"In un Paese come il nostro dove le PMI rappresentano il 99,9% del tessuto industriale parlare di distretti e cluster diventa quanto mai centrale".

Ha dichiarato a questo proposito Carlo Robiglio, Presidente Piccola Industria e Vice Presidente di Confindustria.

"Gli ultimi dati sui distretti ci dicono che le piccole aziende sono diventate meno piccole e le grandi più grandi e confermano il ruolo dei distretti industriali come punto di forza della nostra economia. La tendenza è positiva ma non dobbiamo mollare la presa e il viaggio di Radio 24 nei distretti ci aiuta mettere in luce gli esempi virtuosi, a raccontare quali sono gli ingredienti del successo delle imprese che ce l'hanno fatta. Per gli imprenditori - ha concluso Robiglio - ed in particolare quelli piccoli, non c'è nulla di più convincente della testimonianza di altri colleghi per intraprendere il sentiero della crescita".

IMPRESA ITALIA

Viaggio nei distretti senza confini Vol.I - Nord

Redazione Radio24

Coordinamento Anna Migliorati Alessandra Scaglioni
Chiusura redazionale: 19/06/2018

GRUPPO**24ORE**

Per informazioni 800 24 00 24

© 2018 - Il Sole 24 ORE

Tutti i diritti sono riservati. Ogni violazione sarà perseguita a termini di legge.

SOMMARIO

VENETO pag. 6

Difficile tornare ai tempi d'oro ma i segnali di ripresa ci sono:
il futuro è coniugare impresa, formazione e ricerca.

LOMBARDIA pag. 8

Una lunga tradizione imprenditoriale che ha saputo innovarsi.
I cluster la ricetta per battere la crisi.

FRIULI VENEZIA GIULIA pag. 11

Cluster e Made in Italy fanno volare il fatturato.

TRENTINO ALTO ADIGE pag. 13

Cluster per legge ed export spingono l'occupazione

PIEMONTE e VALLE D'AOSTA pag. 14

La crisi una selezione darwiniana, l'export l'ancora di salvezza

LIGURIA pag. 16

La spinta da un mix tra tradizione e nuovi settori

Difficile tornare ai tempi d'oro ma i segnali di ripresa ci sono:
il futuro è coniugare impresa, formazione e ricerca.

a cura di Livia Zancaner

Una produzione industriale in crescita del 4% nel 2017, con un +6,3% da ottobre a dicembre e oltre 430 mila aziende attive, pari all'8,5% del totale. Il Veneto, traino del boom economico del Nordest nel dopoguerra, sta sicuramente vivendo un momento di recupero dalla crisi.

Ma dai massimi del 2008 si sono perse 30mila imprese - dati di Veneto Congiuntura - e la disoccupazione al 6,8%, anche se ben sotto i livelli nazionali, è lontana dal 3,1% di fine 2007.

"Ci sono realtà che fanno da traino e altre che scontano ancora la mancanza di ossigeno derivante dalla crisi", spiega Matteo Zoppas, presidente Confindustria Veneto.

"Non potremo mai tornare al momento iniziale, questo ci è chiaro - spiega - è cambiata la ricetta dell'economia".

Così, mentre il sistema bancario veneto conosce una crisi senza precedenti, i distretti - e con loro le imprese - si trasformano e sono già oltre i livelli del 2008: +7,6% l'incremento del fatturato contro il +0,9% delle aree non distrettuali.

Per rendersene conto basta guardare la classifica di Intesa Sanpaolo: sui 20 distretti italiani con

CARTA D'IDENTITÀ

Punto di forza: internazionalizzazione, innovazione tecnologica, diversificazione e soprattutto il capitale umano.

La debolezza: Manca la manodopera specializzata, i giovani prendono altre strade. Alcune imprese si rubano le competenze a vicenda e non riescono a fare vetrina.

le migliori performance, sette arrivano dal Veneto tra cui spiccano l'Occhialeria di Belluno, il Prosecco di Conegliano Valdobbiadene, i vini del veronese, la termomeccanica di Padova.

Classifiche a parte, i punti di forza dei distretti che riescono a fare la differenza sono: l'internazionalizzazione, l'innovazione tecnologica e soprattutto la formazione, sottolinea Carlo Carraro, direttore scientifico Fondazione Nord Est: "oggi il vero collante dei distretti è il capitale umano.

Qui hanno saputo organizzarsi sia nel rapporto con l'università sia in termini di formazione del personale qualificato attraverso Istituti dedicati e specifici che hanno creato competenze straordinariamente competitive". Formazione qualificata che segna la via per un'ulteriore crescita.

LA MAPPA

In un viaggio nel Vento dei distretti possiamo partire dal politecnico calzaturiero seguendo la **Riviera del Brenta**, costellata da un insieme di contrade, ville e botteghe sorte lungo l'antico corso del fiume che unisce Padova a Venezia. Qui si trovano 530 aziende, per un totale di 10.500 dipendenti, più o meno gli stessi del periodo pre crisi. Una presenza capillare che si traduce in venti milioni di paia di **scarpe** prodotti all'anno, di cui circa il 90% va all'estero, con un fatturato in crescita oltre i 2 miliardi.

Lasciando il padovano, nella **Valle del Chiampo**, nel vicentino, la **concia della pelle** è un'attività antica che coinvolge settori come moda, auto, design, arredamento. I numeri parlano qui di un'impresaria altrettanto diffusa: 500 aziende, 8000 addetti e 2,8 miliardi di fatturato.

Siro Badon, proprietario della De Robert Calzature

"La prima confraternita dei 'calegheri' - calegheri in dialetto veneziano vuol dire calzaturieri - nasce nel 1268 a Venezia. Noi siamo gli unici eredi del loro marchio distintivo, vantiamo la prima scuola di formazione, allora si chiamava scuola per modellisti, nel 1923", racconta con la fierezza della tradizione.

"Nel 1961 viene creata A.C.Ri.B., che è l'Associazione Calzaturifici della Riviera del Brenta. A metà degli anni 90, quando il ceto medio europeo cominciava a impoverirsi, qui in Riviera si sono fatte delle scelte: c'è chi ha fatto la scelta dei numeri, noi abbiamo fatto la scelta della qualità". L'ultima crisi anche qui ha segnato una nuova svolta: "Non abbiamo rincorso i numeri, abbiamo continuato su questa strada. Facendo così siamo riusciti a creare sinergie con le famose case di moda internazionali, grazie anche al Politecnico calzaturiero, la nostra struttura di formazione che negli anni è evoluta".

Chiara Mastrotto, presidente del gruppo Mastrotto che festeggia i 60 anni di attività

"I nostri clienti sono da un lato sempre più grandi, dall'altro sempre più internazionali e chiedono competenze tecniche manageriali più elevate. Il grande cambiamento è avvenuto proprio dalla forza con cui le aziende sono riuscite o meno a rispondere a questo tipo di sollecitazione del mercato. Se dobbiamo parlare di quali sono le competenze

A 50 minuti in macchina da Arzignano c'è **Schio**, dove nel 1961 Silvio Sbabbo fonda Sisma, che ora ha più di 200 dipendenti, 30 milioni di fatturato e si trova nel **distretto della meccanica strumentale** di Vicenza (360 aziende; 3 miliardi di fatturato) che a sua volta si inserisce nel più ampio polo della mecatronica: 4000 imprese per 17,148 miliardi di ricavi.

"Punto di forza delle imprese del distretto - per la maggior parte piccole e medie - la capacità di adeguarsi ai cambiamenti. Quindi: nascita di nuovi settori dove estendere la tecnologia e nuovi mercati a livello geografico", spiega l'amministratore delegato di Sisma Vittorio Gaudino: dopo il business storico della gioielleria, tre anni fa ha lanciato il dentale ora va verso il medicale.

adeguate per affrontare questi clienti, noi qui nel distretto avevamo, e abbiamo tutt'ora, un istituto conciaro che forma dei tecnici. Però lo consideravamo non più sufficiente, quindi dallo scorso ottobre è stato aperto il Politecnico della pelle - un percorso biennale post diploma - proprio per rafforzare le competenze di questi ragazzi". Formazione, dunque l'imperativo. Ma il segreto sta non solo nelle nuove generazioni: "Noi come azienda abbiamo messo a disposizione dei nostri manager per fare formazione, una formazione che sia realmente di stampo industriale e li prepari meglio ad entrare all'interno delle nostre aziende".

E poi il passo all'estero: "le aziende più grandi 5/6 anni fa oggi sono ancora oggi quelle più grandi perché hanno sostenuto meglio il passo.

Faccio un esempio: per poter gestire tutti i clienti, magari lontani con esigenze diversificate, non puoi più solo essere esportatore, ma devi anche aver internazionalizzato in maniera robusta. Il che significa avere sedi all'estero, avere centri di assistenza a fianco dei nostri clienti. Questo non è da tutti. I nostri concorrenti non sono più qui a Arzignano, ma sono in giro per il mondo, molti in Asia".

Vittorio Gaudino, amministratore delegato Sisma

"Quando si dice fare rete tra le aziende, una cosa che aiuterebbe enormemente è avere un peso molto più importante insieme per orientare il mondo accademico sugli sviluppi futuri di cui abbiamo bisogno. Ovvero poter dire: "sono queste le competenze che cerchiamo per potere crescere". Il problema è che un'azienda da sola non ha nessun peso, forse un gruppo di aziende riesce a far emergere queste necessità, magari possiamo influenzare o perlomeno orientare il mondo accademico". Fin qui la teoria, ma dietro la ripresa ci sono storie concrete: "ho passato gli ultimi 4 mesi dello scorso anno in Cina, dove ho avuto degli incontri importanti con le più grandi università di design cinese, da Pechino a Shanghai a Guangzhou a Pudong".

Li insieme ai rettori abbiamo piazzato le nostre macchine, stampanti a 3D per metalli, per creare e preparare all'interno delle università e delle scuole i designer del futuro, che fra 3/4/5 anni all'interno delle industrie saranno in grado di progettare, quindi disegnare e creare quei modelli, quei prodotti, basandosi sulla tecnologia di ultima generazione. Oggi, ovviamente, non c'è il substrato che è in grado di supportare questa evoluzione".

Le imprese che si uniscono dunque ce la fanno, in Veneto state facendo questo? "Lo si fa ma in modo molto timido".

LOMBARDIA

Una lunga tradizione imprenditoriale che ha saputo innovarsi.

I cluster la ricetta per battere la crisi

a cura di Anna Marino

La Lombardia, regione che per la sua storica vocazione industriale ha sempre fatto da apripista, è stata tra le prime a vedere la nascita di numerosi distretti localizzati su tutto il territorio. Apripista anche nel dopo crisi, da cui esce con un tessuto industriale finalmente più solido: sono calati nel 2017 i fallimenti del 13% rispetto all'anno precedente e le 23 zone produttive tradizionali hanno accelerato la crescita grazie a una forte ripresa delle esportazioni. Un'inversione di rotta che ha portato la quota di export a +7,4%, due punti percentuali sopra la media nazionale. La crescita è stata del 5,8% nei mercati maturi, nell'ordine tedesco francese americano spagnolo e inglese. Nei nuovi mercati le vendite sono cresciute del 10,6%, con la Russia in testa alla risalita seguita da Oriente e Paesi Arabi. "La Lombardia è uno fra i primi quattro motori dell'Europa, le imprese lombarde hanno saputo reagire meglio alla crisi perché hanno saputo cambiare e innovarsi - spiega il Presidente di Confindustria

CARTA D'IDENTITÀ

Punto di forza: capacità di innovazione e diversificazione dei mercati, cluster e soprattutto tradizione a vocazione industriale.

La debolezza: una crescita da sostenere.

Lombardia Marco Bonometti -. Venendo meno la domanda interna si sono rivolte al mercato globale. Oggi parliamo di industria 4.0, molte aziende lombarde hanno iniziato molti anni fa, altrimenti non sarebbero riuscite ad uscire da questa crisi. Però dobbiamo creare le condizioni perché questa crescita, dopo un 2017 di svolta, possa essere alimentata".

LA MAPPA

I tre distretti dell'alimentare lombardo spiccano per l'export: il 20 per cento quello dei vini e distillati del Bresciano e quello delle carni e salumi di Cremona e Mantova, nella media lombarda il riso di Pavia. Tutti sopra il 10 per cento i 4 distretti della metalmeccanica, dai metalli di Brescia fino a Lecco. Ma il distretto che brilla è la gomma del Sebino Bergamasco con una volata di oltre il 15 per cento sui mercati esteri, al secondo posto nella classifica nazionale dei 20 best performers Monitor dei distretti industriali di Banca Intesa Sanpaolo. Tra i 20 best performers si difendono bene anche le macchine della concia della pelle di Vigevano, undicesimo posto, e la meccanica strumentale di Varese, quattordicesimo.

Partendo da questo tessuto di piccole e medie imprese, diverse per storia e per estensione territoriale, la Lombardia nel 2009 ha fatto da apripista per i **cluster**. Letteralmente la parola significa "grappolo", vale a dire "associazioni che mettono insieme non solo le imprese di un territorio, ma tutti i soggetti, detti **stakeholder**, situati dentro e fuori dai confini della regione, appartenenti a una stessa filiera o area tecnologica". Il che vale anche per istituzioni, università e centri di ricerca, che lavorano all'unisono con le

Le interviste

Lombardia

Luca Donelli, presidente Lombardy Energy Cleantech Cluster

"Io mi ritengo fortunato perché ho iniziato a lavorare nel 2006 ma sono entrato nell'azienda di famiglia nel 2008, una fase in cui le difficoltà stavano già emergendo. Quindi per me è più semplice parlare di cosa è avvenuto dopo la crisi, di quelle che sono state le azioni che abbiamo messo in pratica, una sorta di ricetta che, seppur variabile da azienda ad azienda, ha dei tratti tipici. Se guardo la nostra esperienza, noi siamo entrati nel cluster lombardo dell'energia e dell'ambiente nel 2009, quando staffer era stato appena fondato e abbiamo apprezzato da subito la sua logica collaborativa. Poi, iniziando a lavorare su dei progetti comuni, ci siamo resi conto che, inizialmente, noi non consideravamo innovazione quello che in realtà innovazione era, e dobbiamo sicuramente al cluster la capacità e il contributo che ci ha dato".

Il cluster in che modo ha aiutato dopo la crisi, quali sono state le soluzioni?

"Il nostro gruppo occupa circa 250 persone e genera un fatturato di circa 40 milioni di euro, siamo un gruppo specializzato in interventi di protezione dalla corrosione e protezione dal fuoco, che permettono di allungare la vita dei manufatti oppure delle strutture che andiamo a

proteggere, e questo tipo di servizi vengono svolti nella maggior parte dei casi, circa nel 75%, in cantiere. In questi casi le nostre squadre vanno sulle piattaforme offshore o nelle centrali idroelettriche a eseguire i trattamenti anti corrosivi e di protezione dal fuoco. Nel 25% dei casi, invece, sono i manufatti dei nostri clienti che vengono spediti presso i nostri impianti di verniciatura. Quello che è stata l'evoluzione è sicuramente stato un ampliamento di quello che è la quota di mercato e la quota di fatturato che andiamo a generare al di fuori dei confini nazionali. Se non fosse stato per l'opportunità generata dal mercato francese o dal mercato dei Balcani negli ultimi 10 anni l'azienda avrebbe dovuto subire un ridimensionamento. Ridimensionamento che, invece, non c'è stato, anzi abbiamo potuto registrare un discreto tasso di crescita. Sicuramente il cluster è un'antenna in grado di riuscire a aiutare le aziende a muoversi nelle numerose opportunità che ci sono per chi vuole fare innovazione e puntare su nuovi investimenti".

Stefano Scaglia, AD Gruppo Scaglia

"Innanzitutto va detto che la situazione è sicuramente in questo momento positiva e con prospettive molto interessanti, il momento è cambiato perché la nostra

impresa. Una formula che si è rivelata vincente e che si sta diffondendo ora anche in altre regioni.

La trasformazione ha cambiato profondamente il tessuto delle aziende lombarde. A cominciare dal cluster dedicato all'energia e all'ambiente **nell'alto milanese, il Lombardy Energy Cleantech Cluster**: 90 aziende, 10 Università e Centri di Ricerca, 10 Organizzazioni, 6 Pubbliche amministrazioni, 4 Banche e 3 Media.

Qui ha trovato terreno fertile il gruppo Donelli, attivo dal 1911 nel campo dei trattamenti protettivi, pitturazioni e verniciature industriali, con un fatturato oltre i 40 milioni di euro e circa 250 dipendenti. Luca Donelli, è la quarta generazione della famiglia imprenditoriale e responsabile dello sviluppo commerciale di Donelli Alexo Trattamenti Superficiali, Rivestimenti Anticorrosivi, Lining, Protezione Passiva dal Fuoco, Coibentazioni e Manutenzioni Industriali nonché Presidente del (di LE2C) Lombardy Energy Cleantech Cluster.

Spostandosi dall'Alto Milanese al **Bergamasco**, lo scenario non cambia, e anche qui i distretti si sono evoluti in cluster. A farla da padrone è l'**AFIL Associazione Fabbrica**

Intelligente Lombardia, il Cluster Tecnologico Lombardo per il manifatturiero avanzato raggruppa 115 imprese, 13 centri di ricerca e 10 associazioni.

Una storia esemplare è quella della famiglia Scaglia, la cui tradizione imprenditoriale affonda le proprie radici nella prima metà dell'Ottocento a Brembilla, un piccolo centro della Val Brembana sito a una ventina di chilometri da Bergamo. Fondato nel 1839 per la produzione di rocchetti in legno e accessori per le macchine tessili, il Gruppo Scaglia progetta e produce manipolatori industriali e fornisce soluzioni per la movimentazione manuale dei carichi e la logistica interna, esporta il 60% e ha sedi dislocate all'estero. Una storia di resilienza come racconta Stefano Scaglia Amministratore Delegato del Gruppo Scaglia e di Scaglia Indeva S.p.A., presidente di Confindustria Bergamo e presidente di AFIL.

Un punto di forza la nascita dei cluster, ma che va accompagnata. "Il Cluster è un'orchestra in cui tutti i componenti devono suonare all'unisono, e ciascuno deve fare la sua parte", spiega **Stefano Pileri** - Presidente della **Fondazione Cluster Technologie Smart Cities & Communities** - Lombardia, che a sua volta ne conta 72.

impresa, rispetto al passato, si è molto aperta verso l'esterno, si è aperta a ricevere stimoli, a collaborare con realtà che prima non conoscevano. Ci siamo indirizzati sia verso l'ingresso di conoscenze di Know how, verso centri di ricerca che possono contribuire all'innovazione verso catene di fornitura un po' più estese, sia verso i nuovi mercati, nuovi paesi e nuove possibilità di crescita.

Siete un'azienda storica, com'è nata, gli albori e come è arrivata poi al cluster?

"Noi facciamo i 180 anni quest'anno dalla fondazione del primo nucleo, che era un'azienda nata nelle valli bergamasche, lavorava il legno per fare bobine per i rocchetti tessili. Oggi siamo una realtà molto più articolata, abbiamo un fatturato complessivo intorno ai 160 milioni di euro di consolidato con presenza multinazionale. Siamo arrivati al cluster perché abbiamo rilevato sempre più il valore che deriva dal confronto con altri colleghi, con altri imprenditori, con le università, con i centri di ricerca. È servito moltissimo a me come imprenditore ma moltissimo anche sicuramente alle persone che lavorano con me.

Si intuisce la resistenza del rocchetto, è stata quella anche la motivazione per superare i momenti di crisi, i cluster sono resistenti anche a momenti di difficoltà e perché?

"È l'unica organizzazione nel nostro panorama associativo che raccoglie in maniera stabile soggetti diversi, raccoglie imprese, raccoglie università, raccoglie centri di ricerca e vede il forte supporto dell'ente pubblico, in questo caso mi riferisco a Regione Lombardia, ma ci sono anche naturalmente i cluster nazionali. Questo mix di competenze fa sì che si possa creare e generare nuove idee, nuovi progetti e nel mondo di oggi sempre più ci rendiamo conto che dobbiamo lavorare insieme e che dobbiamo fare leva l'uno sulle competenze dell'altro".

Una volta il vostro distretto qual era e come è evoluto, quale è stato il cambiamento dai primi tempi dall'azienda, dove comunque la filiera esisteva già, era già un intreccio di imprese?

"Prima l'agire era molto più locale sia in termini di fornitura che in termini di clientela. Negli ultimi anni della crisi sicuramente c'è stata una accelerazione e la percezione della necessità di essere sempre più aperti è stata più forte. È cambiato perché le reti corte sono venute un pochino meno, nel senso che alcune aziende a noi vicine come fornitura e anche come clientela purtroppo non sono riuscite a superare la crisi totalmente oppure, comunque, non hanno più le capacità che prima avevano. Quindi sicuramente è stato necessario allungare questa nostra filiera.

Questo è un po' un problema nel senso che la capacità dell'ecosistema attorno a noi di lavorare assieme, trovare vicino sul territorio quello che io chiamo ecosistema favorevole alla crescita dell'impresa è sicuramente importante non averlo più pone degli svantaggi, sono state

perse delle competenze, sono state perse delle opportunità. Speriamo che si possano recuperare e comunque dobbiamo sicuramente lavorare per mantenere quelle che sono rimaste vicino a noi sul territorio, perché la forza dell'impresa sta anche nella forza del territorio".

Vediamo i numeri. Com'è andato il 2017? Quali sono state le leve, l'export su cui avete puntato?

La nostra impresa ha avuto un problema abbastanza importante nel 2009 ma già dal 2010 abbiamo iniziato a vedere segnali forti di salita. Nel 2011/2012 eravamo ritornati a livelli pre crisi e il 2017 si è confermato un anno molto positivo. Il 2018 lo vediamo ancora positivamente. Naturalmente viviamo nelle incertezze del momento sia a livello nazionale che internazionale. Nel cluster abbiamo lavorato intensamente e con altre imprese, università e centri di ricerca, abbiamo sviluppato, maturato nuovi progetti, nuove iniziative che ci hanno oggettivamente dato un positivo impatto sul nostro prodotto e sulla nostra prospettiva.

Una delle immagini che vi rappresentano è quella dell'elefante sul rocchetto. E c'è uno slogan: "rocchetti infrangibili, tanto resistente che di elefanti ne potrebbe tenere tre". È ancora lo slogan della vostra famiglia?

Era la misura della resistenza del nostro prodotto ma che a noi piace pensare anche la misura della resistenza della capacità delle nostre imprese, delle nostre persone.

Stefano Pileri, tecnologie Smart Cities & Communities

"I cluster contribuiscono alle evoluzioni dei distretti perché inseriscono due componenti importanti: la componente universitaria, che agisce nel trasferimento tecnologico della ricerca all'industria, e, non secondaria, la cooperazione sistematica tra grandi aziende e piccole aziende. Quindi sono un percorso di evoluzione dei distretti. L'adesione è facilissima perché c'è una fide d'ingresso veramente molto limitata, stiamo parlando di mille euro l'anno, ma per le piccole aziende è ancora meno. I vantaggi sono di tre tipi: il primo, appunto, si lavora insieme a squadre di ricerca; il secondo, che è probabilmente il più importante, si crea un networking, quindi un sistema dove le piccole aziende possono indicare i propri prodotti ed i propri servizi alle grandi aziende; il terzo vantaggio è quello di essere al corrente degli sviluppi tecnologici. Proprio dalla cooperazione delle università e delle grandi aziende che, non dimentichiamo, sono estremamente importanti con le piccole medie aziende che fanno un po' il tessuto industriale italiano nasce un'opportunità che dobbiamo cogliere.

FRIULI VENEZIA GIULIA

Cluster e Made in Italy fanno volare il fatturato

a cura di Livia Zancaner

"Nel Nordest il sistema distretti del Friuli Venezia Giulia è quello che è aumentato di più in termini di fatturato e export: +6,6% nell'intero 2017", spiega il direttore di Confindustria Friuli Venezia Giulia, Massimiliano Ciarrocchi. Numeri, quindi, positivi nonostante il calo dell'occupazione anche in Friuli, dove il distretto esisteva già prima della crisi e dal 2015, e come in Lombardia, si è evoluto in cluster. Ma per legge. "Con la legge Rilancia Imprese, la Regione ha rivisto e ridisegnato i distretti con l'introduzione dei cluster: l'alimentare, il sistema casa, la meccanica-metalmeccanica, le tecnologie marittime, il biomedicale, le biotecnologie e il cluster della cultura, creatività e turismo", sottolinea Ciarrocchi. Due gli elementi decisivi per lo sviluppo: "da una parte mettere insieme le imprese per fare sistema, dall'altra spingere verso la ricerca e l'innovazione sia di prodotto sia di processo. Questo può avvenire solo con cluster che abbiano

CARTA D'IDENTITÀ

Punto di forza: il Made in Italy e la manodopera altamente specializzata.

La debolezza: difficoltà a fare sistema, manca il ricambio generazionale.

dimensione regionale. Fondamentale, quindi, è stato vincere il perimetro del distretto geograficamente delineato e allargare alla filiera regionale. Ovviamente la crisi ha portato a una selezione e riduzione delle imprese, ma parallelamente il fare rete ci ha permesso di realizzare numeri confortanti in termini di fatturato ed export".

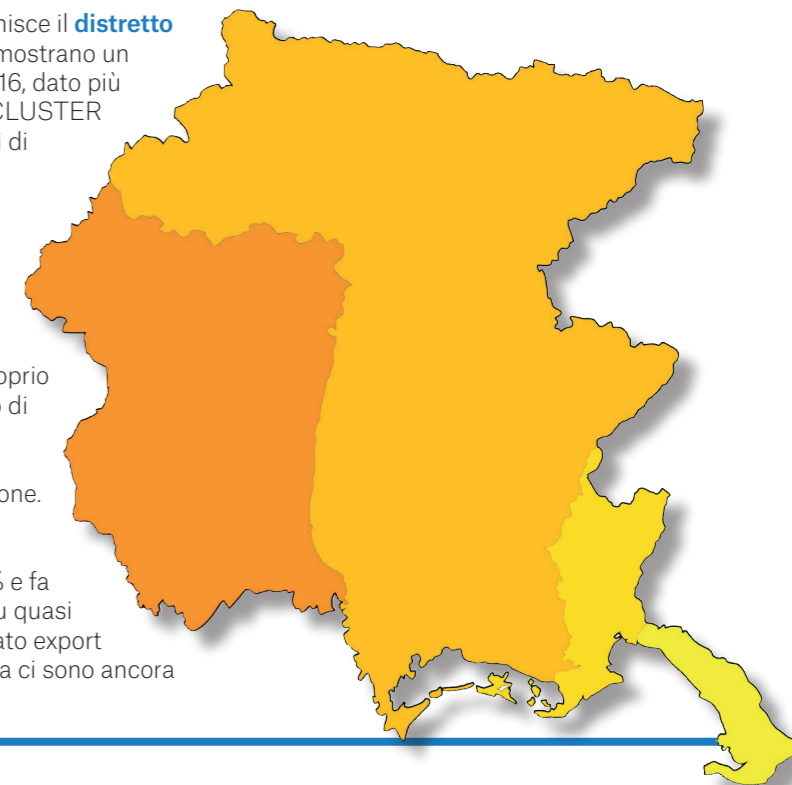
LA MAPPA

Dei cluster nati in Friuli Venezia-Giulia sono due le filiere che si sono rivelate strategiche: Arredo e Comet.

Il sistema casa - con 2500 aziende per 22mila addetti - riunisce il **distretto del mobile di Pordenone e della sedia di Udine**. Insieme mostrano un export 2017 a 1,5 miliardi, in aumento del 10% rispetto al 2016, dato più alto del 2009 e i livelli del 2008 sono dietro l'angolo. Qui il CLUSTER ha rilanciato il settore grazie alla formula vincente dei centri di formazione.

Ha ripreso slancio con un corso per tappezzeri La FRAG, azienda di Udine che dal 1961 tratta il cuoio e la pelle per creare prodotti di lusso. Prima, racconta **Franco di Fonzo, ceo di FRAG**, produceva solo sedie, ora offre un lifestyle completo: tavoli, poltrone, divani, librerie, si muove sui mercati internazionali e diversifica. Per superare la crisi l'azienda - con poco meno di 40 dipendenti - ha puntato proprio sulla manodopera specializzata e dai 4,5 milioni di fatturato di fine 2010 è arrivata a 8 milioni di euro.

Sulla Diversificazione ha puntato invece la **Mec+** di Pordenone. Nata alla fine degli anni 80, la Mec+, attiva nella meccanica di precisione, ha cambiato pelle e ora ha 34 dipendenti, un fatturato stabile a 3,2 milioni, una crescita attesa del 12-15% e fa parte del **Comet**. Il **cluster della metalmeccanica** conta su quasi 3800 imprese in tutta la regione, 57mila addetti e un fatturato export 6 miliardi di euro. "Senza il Comet non saremmo vincenti ma ci sono ancora dei punti di debolezza", sostiene Fabio Checchin.



Franco Di Fonzo, Ceo Frag

Nel momento della crisi, che si è avvertita nel 2009, tutte le aziende si sono ridotte nel senso che, essendo calate le richieste dei mercati esteri, hanno dovuto tagliare i costi. L'azienda Frag però non ha ridotto il personale. Con un'idea: se un gruppo perde del personale qualificato e nel nostro caso è altamente qualificato - nel momento in cui il mercato riprende deve riqualificarlo. Quindi abbiamo scelto di tagliare altri costi, ma non quello del personale. Dopo un paio di anni, quando il mercato ha ricominciato a muoversi avevamo già le maestranze e la produzione pronta per riprendere volumi. Siamo andati in giro a cercare le commesse senza aspettare che il committente bussasse alla nostra porta, ma bussando noi, paese per paese. Una scommessa vinta, tant'è vero che il 2017 è stato un anno di crescita.

Fabio Cecchin, socio Mec+

"Soprattutto nel territorio friulano l'aprirsi a sinergie di aggregazione con altre aziende, è ancora un punto da sviluppare. Qui manca ancora un cambiamento generazionale che porti veramente a questa apertura. Questo è un punto su cui il cluster sta lavorando. È ovvio che non è facile abbattere dei muri che si sono creati negli anni, da questo punto di vista siamo molto chiusi. COMET nel lontano 2013 ci ha spinto e ad oggi è un'aggregazione che funziona molto bene, questo per noi è un vanto, nel senso che senza il COMET ad oggi non saremmo uniti e non saremmo così vincenti insieme. La crisi ci ha dato modo di toccare il fondo e rilanciarci sui mercati nuovi. Noi abbiamo sempre lavorato storicamente nel territorio regionale con 2/3 clienti più grossi, il momento di crisi ci ha dato la spinta per portare il nostro servizio e le nostre conoscenze in tutta Italia e anche all'estero. È stato grazie a questo che siamo ripartiti bene abbastanza velocemente.

TRENTINO ALTO ADIGE

Cluster per legge ed export fanno volare l'occupazione

a cura di Livia Zancaner

In Trentino Alto Adige, al secondo posto tra le regioni italiane per investimenti in Ricerca e Sviluppo, l'economia è variegata: accanto alla meccatronica, il greentech e l'Ict della provincia autonoma di Trento, si affiancano le competenze dell'economia della montagna, l'alimentare, il legno e l'automotive dell'Alto Adige.

"Questi settori insieme hanno trainato l'economia della regione" ci racconta Stefan Pan, presidente Confindustria Trentino Alto Adige e vice presidente di Confindustria. "Qui le aziende sono riuscite a superare la crisi mettendosi le ali e uscendo nel mondo. Gli ultimi dati sono confortanti con un export a +8% e un tasso di disoccupazione sceso sotto la soglia del 3%. Anche la disoccupazione giovanile nelle

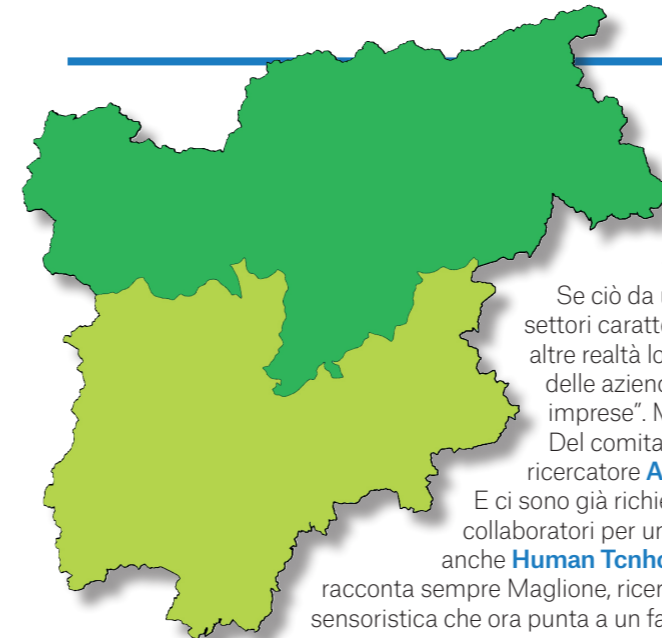
CARTA D'IDENTITÀ

Punto di forza: alti investimenti in ricerca, collaborazione con le università.

La debolezza: aziende di piccole dimensioni, manca il capitale umano.

imprese che vendono all'estero non esiste e pagano in media il 30/40% in più rispetto ad imprese che non esportano. Questa è la vocazione del territorio".

LA MAPPA



In Trentino a Rovereto si trova la sede del **polo della meccatronica**: nato 4 anni fa è la punta di diamante della provincia autonoma di Trento dove - a differenza delle provincia autonoma di Bolzano - non esistono dei distretti tradizionali, spiega **Enrico Zobe**, **Presidente Confindustria Trento**: "Nel bene e nel male l'economia trentina si distingue dal resto del mondo per l'assenza di distretti.

Se ciò da un lato non ci ha permesso di creare masse e sinergie importanti in settori caratteristici, dall'altro non ci ha coinvolto in crisi settoriali che hanno colpito altre realtà locali". "Un ostacolo alla crescita - continua Zobe - è la dimensione delle aziende, ancora troppo piccole: l'80% dell'export è realizzato dalle prime 30 imprese". Molte le start up che nascono proprio intorno al polo della meccatronica. Del comitato di indirizzo del laboratorio **Pom Facility** fa parte l'imprenditore e ricercatore **Alfredo Maglione**.

E ci sono già richieste da parte di altre dieci aziende. Al momento il Polo ha 240 collaboratori per un fatturato 70 milioni di euro, una crescita esponenziale e uno sguardo anche **Human Tchopole**, l'hub di ricerca che sta nascendo a Milano nella ex area Expo, ci racconta sempre Maglione, ricercatore che 20 anni fa è stato tra i fondatori di Optoi, gruppo attivo nella sensoristica che ora punta a un fatturato di gruppo a 10 milioni di euro.

L'intervista

Trentino Alto Adige

Alfredo Maglione, imprenditore e ricercatore From Facility

"Il punto di vantaggio è che in questo polo si è riusciti progressivamente ad avere presenti tutti gli ingredienti più importanti per fare innovazione concreta: le industrie e la ricerca, con le Università di Trento e, FBK e i centri di formazione. Questa è una formula vincente. Abbiamo replicato

modelli che sono presenti negli Stati Uniti, nella Silicon Valley e in Germania, Cina, Israele. Il taglio del nastro è avvenuto quattro anni fa e da allora in maniera progressiva sono arrivate le prime aziende, i primi soggetti che lo hanno popolato. Adesso ci sono circa 35 aziende, non ci sono più spazi.

PIEMONTE VALLE D'AOSTA

La crisi una selezione darwiniana, l'export l'ancora di salvezza

a cura di Anna Marino

Il Piemonte è uno storico territorio industriale fin dal primo Ottocento, poi protagonista del triangolo industriale, con vertici nelle città di Torino, Milano e Genova, che trainò il decollo economico italiano. Negli ultimi anni qui si è vista la crisi da vicino e si sono pagati alti prezzi. La locomotiva che sta trasportando la Regione fuori dal tunnel è ancora una volta l'export che guarda ai nuovi mercati e che ha trasformato anche i confini dei distretti industriali. Il Piemonte in grado di cogliere le novità nel 2017 ha visto esportazioni dei distretti industriali pari a 8,8 miliardi, il 68% circa del fatturato complessivo secondo il Monitor dei distretti di Intesa San Paolo. Soltanto parlando del vino Made in Piemonte secondo Coldiretti l'export è cresciuto del 75% verso la Cina e del 15% verso il Giappone. Le barriere alzate contro le difficoltà economiche,

CARTA D'IDENTITÀ

Punto di forza: rilancio dell'export e conquista di nuovi mercati, l'alimentare sempre una certezza.

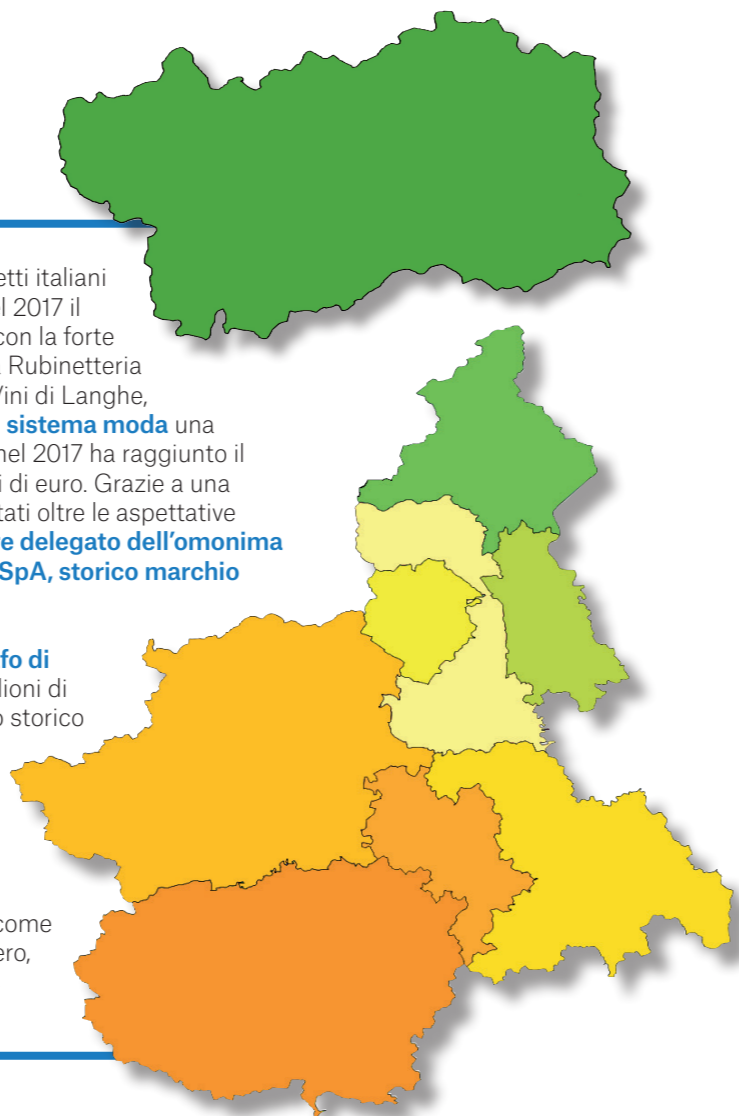
La debolezza: difficoltà a fare rete. Sono sopravvissuti i più aperti al cambiamento.

LE MAPPE

Quattro distretti piemontesi si sono collocati tra i primi 20 distretti italiani in termini di crescita dell'export, anche se complessivamente nel 2017 il Piemonte ha visto la crescita di ben 9 distretti su 11 monitorati, con la forte spinta dell'Oreficeria di Valenza e il contributo significativo della Rubinetteria e il Valvolame di Cusio-Valsesia, dei Dolci di Alba e Cuneo, dei Vini di Langhe, Roero e Monferrato e del Tessile di Biella. Per quanto riguarda il **sistema moda** una crescita importante si è vista per il Tessile di Biella (+7,6%), che nel 2017 ha raggiunto il proprio massimo storico di export, pari a 1 miliardo e 373 milioni di euro. Grazie a una trasformazione che è costata molto sforzo ma che ha dato risultati oltre le aspettative come racconta **Carlo Piacenza imprenditore e amministratore delegato dell'omonima azienda Piacenza Cashmere ufficialmente Fratelli Piacenza SpA, storico marchio biellese del tessile-abbigliamento.**

Anno straordinario il 2017 per l'export anche per il **distretto Orafo di Valenza** (con un balzo del 33,8%, pari ad un aumento di 524 milioni di euro). Il distretto, le cui esportazioni hanno raggiunto il massimo storico di 2 miliardi e 73 milioni di euro, è divenuto il distretto orafa italiano con il maggior valore esportato in Italia, nonostante la crisi come spiega **Francesco Barberis imprenditore e amministratore delegato della Carlo Barberis**, Presidente del Gruppo Aziende Orafe Valenzane di Confindustria Alessandria.

Da sottolineare che anche in Valle D'Aosta i prodotti in metallo come gli **acciai speciali di Cogne** hanno mantenuto il primato all'estero, e tra prodotti alimentari e autoveicoli nel 2017 è salito del 20,4% l'export che si conferma la locomotiva di tutto il nordovest.



però, non hanno evitato la decimazione delle piccole e medie imprese come racconta il Presidente di Confindustria Piemonte Fabio Ravanelli: "quasi mille piccole e medie imprese sono scomparse, imprese tra i 2 e i 50 milioni di euro di fatturato. Erano sicuramente le più deboli dal punto di vista commerciale e finanziario, con un indebitamento elevato". Spiega ancora Ravanelli: "si è vista una vera e propria selezione darwiniana, con una diminuzione della produzione industriale piemontese del 20-25%".

Tra i settori più colpiti quelli legati all'edilizia (lavorazione minerali non metalliferi, legno, ecc.), la metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo, la carta-grafica, il tessile; si è difeso meglio il settore alimentare (settore tipicamente anticiclico) ma anche alcuni segmenti della meccanica (es. macchine

utensili) e della meccatronica. Asti, Alessandria e Vercelli hanno avuto così un calo del pil più contenuto intorno al 5/6%, peggio è andata a Novara, Biella, Verbania-Cusio-Ossola e Cuneo intorno all'8/10%. La crisi peggiore l'ha vista Torino, superiore al 10%. Ora anche in Piemonte il dopo crisi vede una svolta, difficile ritrovare i sei distretti classici e ufficiali che hanno cambiato volto si parla ormai di Poli sette nuovi ambiti nei quali sostenere attività collaborative di ricerca e sviluppo e programmi per favorire l'incremento del livello di export dei sistemi produttivi, favorendone l'accesso ai mercati esteri e, al tempo stesso, la capacità di presidio da parte delle singole imprese. Ma lo strumento della Rete di impresa in Piemonte stenta a decollare. "Il carattere "chiuso" dei nostri imprenditori non aiuta", ammette Ravanelli.

Le interviste

Piemonte - Valle d'Aosta

Carlo Piacenza, AD Piacenza Cashmere (distretto tessile)

"L'impatto della crisi è stato violento a partire dal 2008 e fino al 2010, è stato talmente violento che dalla pre crisi si è arrivati a perdere circa il 40% in termini di fatturato. È stato un momento molto difficile e lungo. Ma anziché arrenderci abbiamo cambiato pelle come un serpente: molta più ricerca e innovazione, con un profilo di altissima qualità. Nel 2017 finalmente abbiamo raggiunto nuovamente i livelli pre crisi e il grande premio lo attendiamo in questo 2018, che dovrebbe portarci ad un più 30% in termini di fatturato, qualcosa meno in termini di crescita globale.

L'esportazione e i mercati esteri hanno compensato dunque il mercato interno?

Ci ha salvato sicuramente l'estero: tra diretto e indiretto abbiamo un 80% di esportazione.

La filiera a cui appartenete com'è cambiata dopo la crisi, ha superato i confini della regione?

No, purtroppo la filiera si è un ristretta, nel senso che abbiamo perso le aziende più piccole sfiancate da una crisi molto lunga. Molti figli di questi imprenditori non hanno più voluto proseguire nell'attività e questo può essere un problema. Sarebbe un vero peccato rompere la biodiversità del prodotto della filiera all'interno del nostro ecosistema tessile.

Parlando di materie prime, quale tipo di sforzo hanno impresso anche nella riorganizzazione dell'azienda?

Devo dire che non c'è mai stato un grosso problema di reperimento se non in questi ultimi tre anni in cui, per un concetto di sostenibilità, non basta più comprare un prodotto in qualsiasi parte del mondo ma dobbiamo garantire la tracciabilità lungo la filiera del percorso produttivo al

nostro cliente finale. Ad esempio, dobbiamo accertarci che le lane siano state tosate da allevatori che hanno rispetto dell'animale, che hanno rispetto dell'ambiente, che non usano pesticidi. Ai principi tradizionali di qualità si è aggiunto il concetto di sostenibilità ambientale.

Francesco Barberis, amministratore delegato Carlo Barberis (distretto orafa)

La crisi che c'è stata ha impattato anche i mercati del lusso e ha inciso molto all'inizio sui nostri bilanci e su quelli del distretto. Con l'apertura di nuovi mercati, in primis la Russia e i mercati orientali, le aziende investendo molto e muovendosi altrettanto, sono riuscite a rilanciarsi. Il 2017 è stato migliore del 2016, ora dobbiamo continuare ad investire. Non siamo mai contenti... Ma sicuramente dei segnali di miglioramento ci sono. In generale questo vale anche per il distretto. C'è un 30% di esportazioni in più rispetto al 2016, per dare un'idea il nostro distretto esporta quasi per 2 miliardi di euro, circa il 90% della nostra produzione, è una voce importante dell'export nazionale. La cosa fondamentale è fare prodotti sempre migliori, selezionati e di alto livello.

Come reagisce una singola piccola impresa di fronte a macro eventi come lo è stata questa crisi?

Innanzitutto siamo partiti da un punto fermo: il prodotto, che per noi vuol dire il gioiello. L'attenzione alla qualità non è cambiata, siamo un'azienda con una tradizione. Questa azienda l'ha fondata mio nonno. È cambiato moltissimo l'approccio ai mercati. Fino a dieci-quindici anni fa il semplice partecipare ad una fiera poteva risultare vincente. Oggi non basta più, noi e molti altri imprenditori viaggiamo moltissimo. E spesso non ci rendiamo conto di quale potenzialità abbiamo.

LIGURIA

La spinta da un mix tra tradizione e nuovi settori

a cura di Anna Marino

Un'evoluzione simile a quella del vicino Piemonte ma con proprie caratteristiche quella della Liguria. Una regione che ha fatto più fatica, ma ha anticipato il trend di internazionalizzazione. In particolare collegato alle Pmi ad alta tecnologia come racconta il Presidente Confindustria Liguria Giuseppe Zampini: "la Liguria nel suo complesso è rappresentata per l'85/87% da piccole e medie imprese o micro imprese, è stretta fra monti e mare ma anche tra settori tradizionali e nuovi settori".

La Liguria ha formalmente due distretti: quello dei sistemi intelligenti integrati, che esiste da 15 anni, e quello ligure per le Tecnologie Marine della Spezia. Quello che con la crisi si sta affermando è la nascita di più filiere attorno ad alcuni soggetti tecnologici di grandi dimensioni. Si stanno riaggregando distretti, si sta sviluppando una impiantistica industriale ed energetica, si stanno sviluppando sistemi intelligenti intergrati collegati alla digitalizzazione e sta

CARTA D'IDENTITÀ

Punto di forza:

internazionalizzazione, sviluppo dei nuovi settori, aggregazione delle filiere.

La debolezza:

crisi occupazionale dolorosa, un lungo periodo di stop and go.

prendendo piede anche una filiera nel settore biomedicale. Un riassetto in termini industriali di aggregazione attorno a filiere con tendenza all'internazionalizzazione.

Dopo due anni di stop and go, quindi, nell'ultimo semestre del 2017 e nel primo del 2018 si vede un andamento più solido della crescita".

LA MAPPA

La crisi ha ridisegnato la mappa della produzione ligure. Dopo la crisi molti territori stanno cominciando a ripartire a fatica grazie all'export e ad aggregazioni tra imprese che si sono messe in moto. Non più, dunque, solo distretti tradizionali come quello dell'ortofrutta, il Florovivaistico del Ponente ligure, il distretto per le Tecnologie Marine della Spezia, il distretto Tecnologico genovese con parco scientifico e tecnologico e il distretto logistica portuale,



ma anche qui si delineano i primi poli. Un esempio di integrazione tra piccole e grandi imprese ed università al di là dei confini del territorio è la **Movendo Technology**, Ceo **Simone Ungaro**, una medical company appena nata e specializzata in robotica riabilitativa già in uso in diversi ospedali in Italia.

L'intervista

Liguria

Simone Ungaro, Ceo Movendo Technology (distretto biomedicale)

"Più che un distretto, ormai c'è un cluster di tecnologie e di centri di ricerca che fanno parte del network internazionale dell'IT.

L'idea è nata dalla robotica umanoide: come i ricercatori si sono ispirati alla biomeccanica dell'uomo per fare i robot, così siamo tornati dal robot all'umano nel campo della riabilitazione.

Qui a Genova lavoriamo con il Gaslini e il Galliera, ma collaboriamo anche con altri centri in Italia, in Germania e negli Usa.

La Liguria ha delle grandi prospettive, potrebbe diventare un hub in cui si incontrano realtà del settore IT, università e start up in ambito tecnologico e medico". Con prospettive decisamente di alto livello.