

ATTIVITÀ PRODUTTIVE E POLITICHE DI SVILUPPO

a cura dell'Associazione
"Studi e Ricerche per il Mezzogiorno"



Aldo Bonomi, Vice Presidente per le politiche territoriali e distretti industriali in Confindustria

DISTRETTI E RETI DI IMPRESA: QUALE FUTURO. INTERVISTA AD ALDO BONOMI, VICE PRESIDENTE CONFINDUSTRIA PER LE POLITICHE TERRITORIALI E DISTRETTI INDUSTRIALI

Aldo Bonomi è *Vice presidente per le politiche territoriali e distretti industriali* in Confindustria, è, altresì, presidente ed amministratore delegato del gruppo Bonomi, storica azienda bresciana operante nel settore della rubinetteria da ben tre generazioni con proposte sempre più innovative nel campo dell'idraulica e del riscaldamento. È stato membro dell'associazione industriale di Brescia nonché del consiglio di amministrazione del Sole 24 ore dal 2004 al 2007.

Sempre attento alle problematiche delle piccole e medie imprese con la copertura di importanti ruoli nelle associazioni industriali locali e nazionale, oggi sta dando particolare enfasi al tema delle reti di imprese quale nuovo modello e strumento per favorire la competitività e l'innovazione nelle PMI. Secondo Bonomi, il contratto di rete è un utile strumento in quanto allo stesso tempo consente alle imprese di collaborare ed aggregare le proprie competenze pur rimanendo autonomamente distinte. L'obiettivo è proprio quello di superare il vincolo dell'autonomia (ricercata dal piccolo imprenditore) che ne limita molto il loro sviluppo dimensionale e competitivo. Come emerso dall'intervista la politica industriale va indirizzandosi su due aspetti:- i distretti come strumento a cui indirizzare le politiche territoriali e le reti di impresa alle quali veicolare gli interventi diretti alle imprese.

L'obiettivo di questa intervista è stato quello di estrapolare la posizione di Confindustria sul tema abbastanza dibattuto sui *distretti e sulle reti di imprese* ed un inquadramento più generale delle condizioni favorevoli allo sviluppo di un sistema industriale più competitivo. Secondo il Aldo Bonomi un sistema competitivo necessita dei seguenti elementi: 1) un'azione più concreta del *governo* in merito allo sviluppo delle politiche industriali in corso; 2) un'azione meno contrastante dei *sindacati*; 3) un miglior rapporto *banca-impresa*; 4) un'azione continua da parte delle *organizzazioni industriali* nel promuovere nuovi modelli di organizzazione produttiva cercando

accordi nazionali ed internazionali che ne favoriscano lo sviluppo. Quanto a questo ultimo elemento la Confindustria, così come il Governo stanno puntando molto sul tema delle reti di impresa per i motivi sopra delineati. Il successo degli accordi di reti (intesi come accordi tra imprese che trascendono i limiti territoriali mirati al raggiungimento di determinati obiettivi commerciali, di innovazione etc...) dipende molto dalle semplificazioni amministrative, dalle misure di incentivazioni che verranno messe in campo, dalla valorizzazione del capitale umano, dal salto culturale che dovranno apprestarsi a fare gli imprenditori.

Confindustria sta promuovendo molto il concetto di rete, tanto è vero che, attraverso il lavoro condotto da Bonomi ha costituito un'Agenzia di Sistema (denominata *Retimpresa*) il 28 ottobre del 2009 con lo scopo di accompagnare e supportare questo processo.

Il tema delle reti, pertanto, è tutt'ora molto acceso e si fornisce questo contributo del dott. Bonomi per inquadrarlo secondo la prospettiva confindustriale. Un ulteriore sviluppo dello strumento dipenderà molto, come detto anche dallo stesso Bonomi, dal supporto (qualitativo e quantitativo) che gli darà il Governo che, segnaliamo, ha già fortemente annunciato di voler puntare sulle Reti stesse e legiferato sul tema con la Legge 99/09 Sviluppo.

E' possibile avere una descrizione dello scenario economico che va delineandosi per l'Italia?

Innanzitutto occorre dire che oggi c'è una forte crisi economica globale che dal settore finanziario si sta gradualmente trasferendo a quello industriale. Qui in Italia la situazione è particolarmente grave in quanto siamo un'economia caratterizzata principalmente dalla presenza di piccole imprese e da distretti di per se ancora troppo legati al vincolo territoriale. Gli effetti della crisi e della perdita dei mercati, si potranno ben far sentire se non si riesce a fare qualcosa affinché il nostro sistema "lavori per migliorare la competitività".

Cosa occorre fare, a suo avviso, per migliorare la competitività?

"Lavorare per accrescere la competitività" significa innanzitutto che ciascun attore del sistema deve fare la sua parte:

- 1) dal governo che deve attuare i programmi di sviluppo in corso (come ad esempio Industria 2015) nonché continuare nel promuovere strumenti che accrescano la competitività (in tal senso va altresì il taglio graduale dell'IRAP);
- 2) ai sindacati che devono affrontare questa crisi in modo realistico e senza alimentare la conflittualità sociale;
- 3) alle banche che devono affiancare con senso di responsabilità le imprese facilitando l'accesso al credito;
- 4) alle Organizzazioni imprenditoriali e alle stesse imprese che devono promuovere e sviluppare nuovi modelli di organizzazione produttiva e cercare accordi nazionali ed internazionali che ne favoriscano lo sviluppo (Confindustria ad esempio si sta attivando al fine di alleggerire le regole di Basilea2).

Per quanto riguarda le imprese, dobbiamo entrare nella logica di meccanismi che favoriscano "l'aggregazione": siamo infatti ancora troppo divisi e il tessuto produttivo troppo frammentato. Questo

non consente di essere competitivi e di sviluppare le necessarie sinergie operative e industriali. E' necessario quindi sapersi adattare alle nuove tendenze ed esigenze del mercato favorendo le aggregazioni tra imprese su progetti condivisi e passare da una concezione prevalentemente territoriale del distretto a modelli più ispirati a "logiche di filiera e di rete".

Cosa significa in sostanza passare a modelli più ispirati a logiche di filiera e di rete?

Significa innanzitutto che occorre oltrepassare i confini locali ed aprirsi a collaborazioni con imprese anche distanti territorialmente al fine di migliorare la competitività della filiera, dei processi e dei propri prodotti.

Il discorso di "reti di filiera" che noi di Confindustria stiamo cercando di portare avanti, si allinea, tra l'altro, perfettamente con quanto si sta facendo a livello europeo in termini di supporto ai *cluster* (quali strumenti per aumentare il livello di innovazione e competitività delle imprese) con la costituzione dell'*European Cluster Policy Group* (a cui partecipa il collega Andrea Moltrasio - Vice Presidente Confindustria per l'Europa), il gruppo di esperti costituito dalla Commissione europea con l'obiettivo di promuovere la competitività dei *cluster* europei sui mercati mondiali.

Oggi il progresso tecnologico, la necessità di innovare per diventare più competitivi spingono sempre più a cambiare il modo di pensare al fine di cercare i partner più competitivi oltre i propri confini territoriali attraverso lo sviluppo di "progetti comuni".

In Italia ci sono diversi settori che hanno i propri siti produttivi sparsi ma che potrebbero lavorare per obiettivi comuni (si pensi alla Nautica, presente praticamente in tutta Italia, oppure alla pelletteria presente in modo particolare nelle Marche ed in Toscana, ma che, per sua natura, è estremamente legata alla più ampia filiera della moda presente in Lombardia ed in altre importanti regioni italiane). In un'ottica di lungo periodo si può pensare anche alla localizzazione di veri e propri *cluster* anche qui in Italia.

Può citare qualche esempio concreto di rete?

Numerose Imprese hanno già dato origine in maniera spontanea ed autonoma a meccanismi di aggregazione centrati non più sull'identità territoriale (come nel caso dei tradizionali "distretti"), ma su modalità organizzative che vanno oltre la dimensione locale (filie-re lunghe e reti d'impresa). Le cito due esempi:

1) Un'iniziativa interessante è stata quella intrapresa dell'ACRIB (Associazione Calzaturiero Riviera del Brenta) in cui le aziende, sull'orlo del decadimento, hanno deciso di creare in collaborazione una scuola di formazione mirata al miglioramento continuativo della qualità dei prodotti e delle imprese, in cui i migliori manager insegnano le proprie esperienze al fine di far crescere tutti. Oggi questo è diventato un polo economico di rilievo in cui importanti *brand* vanno ad investire in quanto vi trovano, manodopera, sviluppo, formazione e ricerca continua del miglioramento.

2) Un altro esempio riguarda il settore della rubinetteria in cui io stesso opero come imprenditore. Negli Stati Uniti, precisamente in California c'è un settore molto sviluppato nel campo della

Rubinetteria. Tali imprese necessitavano di sviluppare prodotti con nuovi materiali sempre in ottone ma con un livello più basso di piombo (0,25%). 4-5 grandi aziende italiane hanno accettato tale sfida ed, attraverso investimenti per uno *studio ad hoc*, hanno sviluppato tale tipologia di materiale che oggi è a disposizione delle imprese italiane interessate per la vendita di componenti nel mercato californiano.

Queste sono state però iniziative autonome che non sempre sono attuabili nel mondo delle PMI. Ecco perché occorre un'azione decisa da parte del governo a che tali forme di collaborazione siano adeguatamente incentivate.

“Il contratto di rete” rappresenta quindi una buona opportunità per le PMI?

Sicuramente è un buon punto di partenza. La recente approvazione delle norme sul “contratto di rete” (l'art.1 della legge 99/09 - legge Sviluppo) ha aperto una fase nuova nelle politiche industriali del Paese. Si va infatti concretizzando l'idea che le reti d'impresa possano costituire *l'elemento attorno al quale costruire nel tempo nuove misure, nuovi strumenti, nuovi progetti che favoriscano la competitività del nostro sistema produttivo.*

Affinché la rete possa esercitare la massima efficacia occorre però stare molto attenti alla *governance* di queste aggregazioni. Le imprese hanno bisogno di strumenti che agevolino il loro modo di operare e non di inutili, nuovi livelli istituzionali, nuovi interlocutori e ulteriori procedure burocratiche.

I modelli di organizzazione da perseguire dovrebbero invece essere caratterizzati da:

- 1) estrema flessibilità e semplicità;
- 2) nessuna “sovrastuttura” burocratica, ma elementi essenziali di governance a forte vocazione industriale
- 3) spinta all'aggregazione per conseguire un obiettivo condiviso e dichiarato sulla base di un progetto industriale e di mercato.

Quali vantaggi offre a livello territoriale il contratto di rete?

Due vantaggi importanti:

- 1) Autonomia imprenditoriale: Un vantaggio estremamente importante della rete è che essa consente di lavorare per progetti più grandi che vanno oltre le capacità del singolo imprenditore, ma allo stesso tempo continua a garantire l'autonomia al piccolo imprenditore.
- 2) Conservazione della manodopera locale: Lo strumento della rete, inoltre, consente alle imprese di conservare in loco anche la propria manodopera contribuendo ulteriormente all'arricchimento del territorio.

In che direzione va indirizzandosi quindi la nuova politica industriale?

Stiamo quindi assistendo allo sviluppo di una nuova linea di politica industriale che interpreta:

- i distretti come uno dei fattori attraverso i quali indirizzare le politiche territoriali per creare un contesto favorevole all'attività d'impresa (efficienza energetica, infrastrutture, logistica, formazione, ecc.)

- le “reti d’impresa” quali forme di libera aggregazione tra soggetti privati sulle quali veicolare gli interventi diretti alle imprese (incentivi, agevolazioni, semplificazioni).

Che ruolo possono avere le banche nello sviluppo delle reti?

Le banche devono supportare questi processi attraverso:

- 1) Una maggiore vicinanza alle imprese
- 2) Un potenziamento delle strutture tecniche che valutano i progetti di investimento
- 3) La messa a punto di meccanismi di *rating* specifici per la valutazione delle reti di impresa

Quali sono le opportunità per le PMI meridionali?

L’idea di creare reti è un’opportunità di sviluppo molto importante per le imprese meridionali in quanto, collegandosi con le aziende del nord, possono usufruire di diversi vantaggi in termini di accesso ai mercati internazionali ed in termini di sviluppo di conoscenza, fornendo dal conto loro delle competenze spesso molto specifiche e non trovabili nel Nord-Italia.

Personalmente individuo buone potenzialità di collaborazione nel settore della “Nautica” così come in quello “Aerospaziale” data la forte specializzazione territoriale concernente la fornitura della componentistica. Altro settore potenziale è quello “Alimentare” specie nella fase di commercializzazione dei prodotti specifici a livello internazionale. Insomma ci sono molti campi di applicazione per questo nuovo strumento di sviluppo il cui perseguimento però, come detto, necessita di un cambiamento di mentalità imprenditoriale e di un’azione di supporto decisa da parte del governo.

In conclusione può delineare lo stato di attuazione dello strumento delle reti di imprese e le sue prospettive future?

Per la novità delle misure adottate, la fase che si apre sarà necessariamente di sperimentazione e di rodaggio. Serve ora *un impegno forte del Governo e delle Regioni* per promuovere l’aggregazione tra imprese attraverso lo strumento del “contratto di rete”, in particolare:

- 1) Dando rapida attuazione alle misure di semplificazione amministrativa già previste dalla legge sul contratto di rete;
- 2) con misure di incentivazione attraverso nei bandi per l’utilizzo di risorse comunitarie e nazionali;
- 3) con interventi nel campo della formazione, valorizzazione del capitale umano.

Le prospettive delle reti d’impresa – tutte, sia quelle del nord che quelle delle aree meridionali - sono legate:

- 1) da un lato alle misure di politica industriale che verranno messe in campo dallo Stato e dalle Regioni;
- 2) dall’altro ad un “salto culturale” che gli imprenditori devono fare per capire che è necessario collaborare per essere più competitivi. Per questo motivo Confindustria si è impegnata nella costituzione di un’*Agenzia di Sistema* con lo scopo di accompagnare e supportare questo processo. Tale Agenzia denominata Retimpresa è nata il 28 ottobre del 2009 e si compone di ben 21 soci fondatori.