

## Indice

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. I bilanci dei distretti industriali italiani nel periodo 2008-20                                         | 26  |
| 2. I distretti industriali nel biennio 2021-22                                                              | 67  |
| 3. I risultati dell'indagine periodica sulla rete commerciale Intesa Sanpaolo                               | 84  |
| 4. Come si sono modificate le filiere di fornitura nel biennio 2020-21                                      | 111 |
| 5. Le difficoltà di approvvigionamento nel 2021 e le modifiche alla struttura dell'import di metalmeccanica | 120 |
| 6. Le modifiche delle politiche di approvvigionamento nei distretti della moda                              | 141 |
| 7. Il trasferimento tecnologico in Italia: i risultati dell'indagine SMOCT                                  | 155 |
| 8. Le persone, risorsa chiave per la competitività delle imprese distrettuali                               | 179 |
| 9. L'imprenditoria straniera nei distretti e le interazioni con il territorio                               | 210 |
| 10. I numeri dei distretti industriali italiani nel periodo 2018-20                                         | 222 |

## Approfondimenti

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| I bilanci delle imprese agro-alimentari                                 | 46  |
| Strategie e performance durante la pandemia                             | 54  |
| Le imprese distrettuali più resilienti nell'anno della pandemia         | 60  |
| Made in Brescia: le chiavi del successo delle imprese oltre la pandemia | 67  |
| Il potenziale delle comunità energetiche per i distretti                | 81  |
| Sostenibilità ed economia circolare nei distretti del legno-arredo      | 99  |
| Le opportunità del PNRR per l'industria italiana                        | 173 |
| Un aggiornamento sui brevetti green nei distretti industriali           | 175 |
| L'impatto della pandemia sui flussi migratori dei laureati              | 194 |
| Gli effetti della crisi sulle modifiche del board                       | 201 |

Le schede statistiche con i principali indicatori economico-reddittuali dei distretti di cui disponiamo di almeno 45 bilanci aziendali sono disponibili all'indirizzo <https://bit.ly/3lqlNAe> (rispettare i caratteri minuscoli e maiuscoli nella digitazione dell'URL). Per visualizzare i contenuti è necessario salvare il file sul proprio device e poi procedere con la decompressione (unzip) dello stesso. Al termine è possibile consultare i contenuti aprendo la pagina index.html.

Il Rapporto è stato coordinato da Giovanni Foresti, Fabrizio Guelpa e Stefania Trenti, e realizzato da un gruppo di lavoro composto anche da Letizia Borgomeo, Enza De Vita, Serena Fumagalli, Romina Galleri, Sara Giusti, Ezio Mario Guzzetti, Anna Maria Moressa, Angelo Palumbo, Ilaria Sangalli, Carla Saruis, Enrica Spiga, Anna Cristina Visconti, Rosa Maria Vitulano.

Il rapporto è stato elaborato con le informazioni disponibili al 31 marzo 2022

Editing: Editorial & Operational Support



## Executive Summary

A poco più di due anni di distanza dallo scoppio della pandemia, la quattordicesima edizione del Rapporto Economia e Finanza dei Distretti Industriali descrive gli **impatti della crisi del 2020** e il **forte rimbalzo del 2021**, si concentra sulle **reazioni** delle imprese distrettuali alla crisi pandemica e si sofferma sulle **priorità da affrontare**, anche alla luce dell'invasione russa dell'Ucraina.

Il fatturato delle imprese manifatturiere distrettuali, dopo un **calo pari al 14,5% nel 2020** (a prezzi correnti e in valori mediani), secondo le nostre stime nel 2021 ha registrato un **rimbalzo del +25,2%, il 4,3% in più rispetto al 2019**. Un contributo importante è venuto dalle esportazioni che nel 2021 hanno sfiorato i 133 miliardi di euro, toccando un nuovo record storico. Solo il sistema moda non ha pienamente recuperato quanto perso nel corso del 2020.

**L'impatto della pandemia e del conflitto in Ucraina**

L'**invasione russa dell'Ucraina** ha profondamente modificato lo scenario macroeconomico, che è complesso e incerto. Le imprese si trovano a operare con **prezzi delle commodity volatili ed elevati** che possono mettere in pericolo i loro equilibri economico-finanziari. E' poi venuto meno, almeno momentaneamente, un **mercato**, quello **russo e ucraino**, che per i distretti **nel 2021 valeva 3,2 miliardi di euro, il 2,4% del totale**. Siamo lontani dal 5,2% del 2008, ma per alcuni distretti l'incidenza di Russia e Ucraina lo scorso anno superava ancora il 10%. A queste difficoltà si somma la **minor dinamica attesa per consumi e investimenti in Europa**.

Il conflitto in Ucraina rende **ancora più urgenti i temi dell'ambiente e della tecnologia** che possono favorire il **risparmio di materie prime**, l'**efficientamento dei processi** e la **diversificazione dei mercati di sbocco**. Al contempo, se i problemi di approvvigionamento innestati dalla pandemia e poi amplificati dall'invasione russa porteranno a una **regionalizzazione su base continentale delle catene globali del valore**, si potranno aprire **opportunità per i distretti italiani** grazie alla presenza di filiere strutturate e di un buon nucleo di imprese resilienti.

Le evidenze emerse nel Rapporto confermano la centralità delle **filieri produttive** come fattore di competitività nei prossimi anni. Nei distretti la **distanza media degli approvvigionamenti** è molto contenuta: **nel 2021 è stata pari a 116 chilometri, 24 in meno rispetto alle aree non distrettuali**. E' poi più elevato il numero medio di fornitori per azienda (29 vs 25).

**I punti di forza dei distretti**

La capacità di presidiare i mercati esteri è un altro punto di forza dei distretti che storicamente presentano una maggiore **internazionalizzazione**, misurata dal **numero di partecipate estere (29 ogni 100 imprese vs le 19 delle aree non distrettuali)** e dalla **quota di imprese che esportano (62,1% vs 52,2%)**. I distretti sono ben posizionati anche in termini di capacità brevettuale, con **70,7 brevetti ogni 100 imprese**; le aree non distrettuali si fermano a 51,5.

I distretti possono poi contare su un **nucleo di aziende trainanti** che si sono dimostrate **resilienti** durante la pandemia. Una **quota significativa di imprese distrettuali** è, infatti, riuscita a mantenere **un EBITDA margin almeno pari al 20%**: si è passati **dal 10,9% del 2019 al 10,5% del 2020**. Più fattori hanno contribuito a questi risultati. In primis la presenza di giovani: ad esempio, in un territorio ad alta intensità distrettuale come Brescia, **il 62% delle imprese resilienti è caratterizzata da un'alta quota di forza lavoro giovane**. Anche i brevetti sembrano essere stati efficaci: nei distretti le **imprese con brevetti** sono riuscite a mantenere **invariato l'EBITDA margin, stabile al 9% nel 2020**; chi non aveva brevetti, invece, ha subito un ridimensionamento dei margini unitari, scesi al 6,7% dal 7,7% del 2019.

I punti di forza dei distretti rappresentano risorse cruciali, ma non sufficienti per affrontare il difficile contesto economico che si sta delineando. Le filiere distrettuali potranno continuare a rappresentare un fattore di competitività solo se gli attori che le compongono sapranno rinnovarsi e rafforzare le loro relazioni strategiche, attraverso un'**accelerazione degli investimenti**

**Le aree di miglioramento: investimenti e nuove energie**

in innovazione e tecnologia anche green, un **consolidamento dimensionale** e la formazione e l'inserimento in azienda di **nuove competenze**.

Dallo studio di alcuni settori del Nord-Est ad alta vocazione distrettuale, come l'agro-alimentare, il legno-arredo e la meccanica, emerge un quadro caratterizzato da un'accelerazione nell'**adozione di tecnologie Industry 4.0** a partire dal 2017, grazie anche alla spinta delle iniziative di policy. Tuttavia, i dati mostrano come il fenomeno abbia sinora **riguardato in larga parte aziende medio-grandi (tre su quattro hanno adottato tecnologie 4.0 vs poco più di una su cinque tra le micro)**.

Anche sul fronte ambientale si può fare di più: in un settore come il legno-arredo ad alta intensità distrettuale, **nell'ultimo triennio poco meno di un'impresa su tre ha acquistato macchinari efficienti che riducono il consumo energetico**. Si scende addirittura sotto il 6% quando si considera la quota di imprese che ha realizzato investimenti in impianti per la produzione di energia elettrica da rinnovabili o per la produzione di energia termica da rinnovabili o di cogenerazione e/o recupero di calore.

Un'altra area di miglioramento riguarda la governance. La capacità delle imprese di rinnovare e potenziare le proprie competenze e aprirsi con più facilità alla transizione tecnologica e green può anche essere facilitata dal passaggio generazionale. **Nel biennio 2020-2021** il processo di **rinnovamento generazionale** sembra aver subito una **frenata**: la **quota di imprese distrettuali** che hanno apportato **modifiche al proprio board** è, infatti, **scesa al 13,2% nel 2020 e al 12,2% nel 2021**, dopo che tra il 2016 e il 2019 era stata sempre abbondantemente sopra al 14%.

Possono aiutare anche l'affermazione e l'integrazione di start-up o imprese straniere, guidate cioè da un board composto per almeno la metà da amministratori nati nei paesi emergenti. **Nei distretti l'1,9% delle aziende sono straniere**, una percentuale di poco superiore rispetto a quanto si osserva nelle aree non distrettuali (1,4%). Le imprese straniere sono **molto integrate con il sistema produttivo locale**, come è evidente dalla quota di acquisti dai fornitori italiani (circa l'80%).

Il **PNRR** rappresenta un'opportunità unica per il sistema economico italiano che può trovare un adeguato sostegno per **rilanciare** la sua **propensione a investire, in tecnologia** per migliorare i processi produttivi e la fase commerciale, **nelle persone e nelle competenze**, nella ricerca di **nuove soluzioni**, nell'**economia circolare**, nelle **fonti rinnovabili**. Il conflitto russo-ucraino ha reso più urgenti questi investimenti, ma, a causa dei rincari delle commodity, rischia di diminuire il valore reale degli interventi previsti e di rendere più complessa la fase di attuazione del piano.

#### Quali opportunità dal PNRR?

Il PNRR dedica molta attenzione al rapporto tra scuola e imprese, al rilancio della ricerca di base e applicata in sinergia tra università e imprese, al sostegno dei processi di trasferimento tecnologico, alla valorizzazione del capitale umano, anche attraverso lo sviluppo degli ITS, il primo esempio di formazione terziaria professionalizzante in Italia. E' ancora **alto il potenziale inespresso degli ITS**: nel 2019 hanno ottenuto il diploma 3.761 studenti, contro i circa 486 mila diplomati nella scuola secondaria di secondo grado. Gli interventi previsti nel PNRR si pongono l'obiettivo di raddoppiare iscritti e corsi frequentati entro il 2030.

A favore della sostenibilità e del green, tra i molti investimenti previsti, c'è poi la promozione delle **comunità energetiche** che sono coalizioni di utenti (cittadini, imprese, enti locali, ecc.), che aderiscono volontariamente a contratti di collaborazione per la produzione, il consumo e la gestione dell'energia attraverso impianti energetici locali alimentati da fonti rinnovabili, con la possibilità di utilizzo della rete di distribuzione nazionale per la condivisione dell'energia prodotta in eccesso. Si tratta di un fenomeno molto recente (in Italia la direttiva europea è stata recepita completamente con il d. lgs 199/2021) e ad **alto potenziale soprattutto nei distretti industriali** visti gli elevati livelli di condivisione dell'energia prodotta che si possono raggiungere.

## Sintesi

Sono trascorsi più di due anni dallo scoppio della pandemia da SARS-Cov-2. Dopo il crollo del 2020, l'economia italiana nel 2021 aveva mostrato un forte rimbalzo e nel 2022 si avviava a tornare rapidamente sui livelli pre-Covid. I distretti industriali si stavano mostrando particolarmente dinamici, confermando la loro elevata competitività sui mercati internazionali. Nel 2021 l'export distrettuale, grazie a un balzo del 18,2%, aveva sfiorato i 133 miliardi di euro, toccando un nuovo record storico. Tra i settori ad alta intensità distrettuale, solo il sistema moda risultava attardato e necessitava di un po' di tempo in più per recuperare quanto perso nel corso del 2020.

Il forte rimbalzo della domanda, spinto dai pronti ed efficaci interventi di politica fiscale e monetaria, aveva spiazzato in parte l'offerta, creando tensioni negli approvvigionamenti e forti rincari delle commodity che stavano provocando un rallentamento dell'economia mondiale nella seconda parte del 2021. Era comunque un contesto economico favorevole, grazie alla disponibilità di un portafoglio ordini brillante che consentiva alle imprese italiane di guardare con ottimismo al 2022, grazie anche alla spinta attesa dal PNRR.

L'invasione russa dell'Ucraina ha profondamente modificato questo scenario. Nel momento in cui scriviamo la guerra è in corso. Gli impatti sui settori e sui distretti dipenderanno dalla durata del conflitto e dalle condizioni con cui si concluderà. I nuovi equilibri geo-politici che si verranno a creare condizioneranno la struttura e la geografia degli approvvigionamenti e delle esportazioni. E' altamente probabile che servirà parecchio tempo per una completa normalizzazione dei rapporti commerciali tra Russia e Unione Europea, con effetti negativi sulla disponibilità di alcune materie prime e quindi sui prezzi che resteranno su livelli storicamente elevati. Al contempo, si potranno aprire nuove opportunità di crescita in ambito europeo se davvero si assisterà a una regionalizzazione su base continentale delle global value chain, con indubbi vantaggi per i distretti italiani, caratterizzati dalla presenza di filiere strutturate.

L'attuale quadro macroeconomico è dunque estremamente complesso e incerto. Le imprese si trovano a operare in condizioni di "guerra", con i prezzi delle commodity energetiche (ma anche di alcune materie prime non energetiche) altamente volatili e su valori elevatissimi che stanno mettendo a rischio gli equilibri economico-finanziari e l'operatività dei soggetti più energivori. E' venuto poi almeno momentaneamente meno un mercato, quello russo e ucraino, che per i distretti nel 2021 valeva 3,2 miliardi di euro, il 2,4% del totale. Siamo lontani dal 5,2% del 2008 o dal 4,3% del 2013, ma non va dimenticato che per alcuni distretti l'incidenza di questi mercati lo scorso anno superava ancora il 10%. A queste difficoltà si aggiunge la minor dinamica attesa per consumi e investimenti in Europa che è il principale mercato di sbocco per i distretti italiani.

In questo contesto sono necessari nel breve periodo interventi diretti a calmierare i prezzi dell'energia, per evitare la perdita di tessuto produttivo, e nel medio-lungo termine una oculata politica energetica italiana ed europea, diretta a diversificare le fonti di approvvigionamento e ad accrescere l'autosufficienza europea, anche grazie al contributo delle fonti rinnovabili. La gravità della situazione attuale rende dunque urgenti e non più rimandabili scelte che in prospettiva possono portare importanti vantaggi sul fronte energetico a territori come quelli distrettuali, da sempre abituati a competere con successo sui mercati internazionali, nonostante costi dell'energia più alti rispetto ai competitor europei.

Il Rapporto Economia e Finanza dei Distretti Industriali, giunto alla sua quattordicesima edizione, si concentra sulle reazioni (lette da più angolazioni) delle imprese distrettuali alla crisi pandemica e si sofferma anche sulle priorità strategiche da affrontare, rese ancora più urgenti dal conflitto in Ucraina. Mai come in questo momento ambiente e tecnologia, rappresentano fattori di competitività imprescindibili: in un contesto caratterizzato da prezzi elevati delle commodity e da grande incertezza geo-politica, l'attenzione all'ambiente si può tradurre in un risparmio di

materie prime energetiche e non, mentre la tecnologia, oltre a garantire l'efficientamento dei processi produttivi, se applicata alla fase distributiva consente di diversificare più facilmente i mercati di sbocco. Peraltro, l'esperienza pandemica ha dimostrato molto chiaramente come le imprese più resilienti siano quelle che più di altre hanno fatto un uso maggiore di innovazione, abbiano mostrato una buona attenzione all'ambiente e abbiano potuto contare su capitale umano giovane e reattivo al cambiamento.

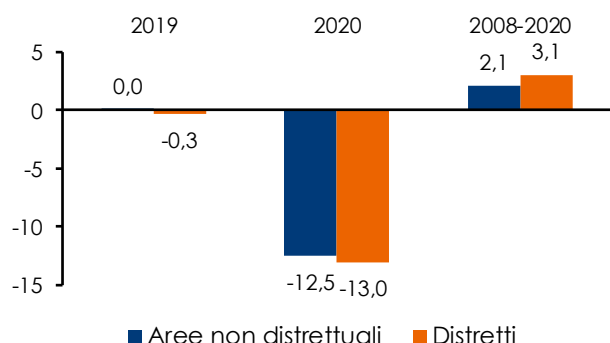
Il Rapporto si apre con un'analisi dei bilanci 2020 di 87.250 imprese manifatturiere, agricole e commerciali a specializzazione distrettuale, con un fatturato complessivo pari a 745 miliardi di euro. Di queste 21.472 hanno sede operativa in 159 distretti (capitolo 1). Si sofferma poi sull'evoluzione stimata del fatturato dei distretti nel 2021 (capitolo 2) e sulle stime della dinamica attesa degli investimenti (capitolo 3). L'analisi prosegue con un focus sulle strategie adottate dalle imprese per superare le criticità incontrate negli approvvigionamenti, cercando di rispondere ad alcune domande: quanto è stato potenziato il magazzino o quanto si è intensificato il ricorso a produttori del territorio o italiani (capitolo 3)? Come si sono modificate le distanze delle forniture in Italia (capitolo 4)? Quanto è cresciuto il peso dell'import dai paesi europei, a discapito di quelli asiatici, nella filiera metalmeccanica (capitolo 5) o nella moda (capitolo 6)? Il resto del Rapporto si concentra sulle priorità da affrontare: tra queste il tema del trasferimento tecnologico e dei ritardi osservati tra le imprese più piccole (capitolo 7), il capitale umano e il mismatch tra domanda e offerta di lavoro (capitolo 8), il rinnovamento del tessuto produttivo, anche tramite lo sviluppo dell'imprenditoria straniera dei distretti (capitolo 9).

## 1. L'impatto della crisi

### 1.1 Le difficoltà incontrate nel 2020

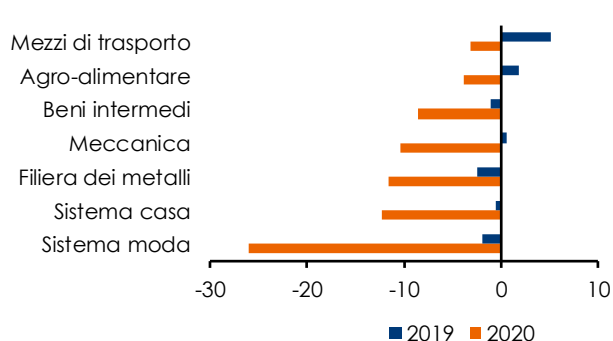
I dati di bilancio consentono di quantificare l'impatto della pandemia sull'evoluzione economico-reddituale delle imprese distrettuali. Il fatturato a prezzi correnti dei distretti nel 2020 ha subito una riduzione del 13% (-14,5% per le distrettuali manifatturiere in termini mediani), sostanzialmente in linea con le aree non distrettuali. Sono state particolarmente colpite le imprese del sistema moda (-26%), penalizzate dalla sospensione delle attività non essenziali durante i mesi primaverili e dalla riduzione delle spese voluttuarie causata da incertezza e nuovi stili di consumo. Cali di fatturato significativi e nell'intorno del 10% si sono registrati nel sistema casa, nella filiera dei metalli, nella meccanica e nei beni intermedi. La tenuta è stata maggiore per i mezzi di trasporto, dove spiccano i risultati delle Biciclette di Padova e Vicenza, ma anche gli arretramenti contenuti della Camperistica della Val d'Elsa e della Nautica di Viareggio, favoriti dal bonus mobilità e dalla ricerca di vacanze sicure dal punto di vista del contagio.

**Fig. 1 – Evoluzione del fatturato a confronto (variazione % a prezzi correnti; valori mediani)**



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

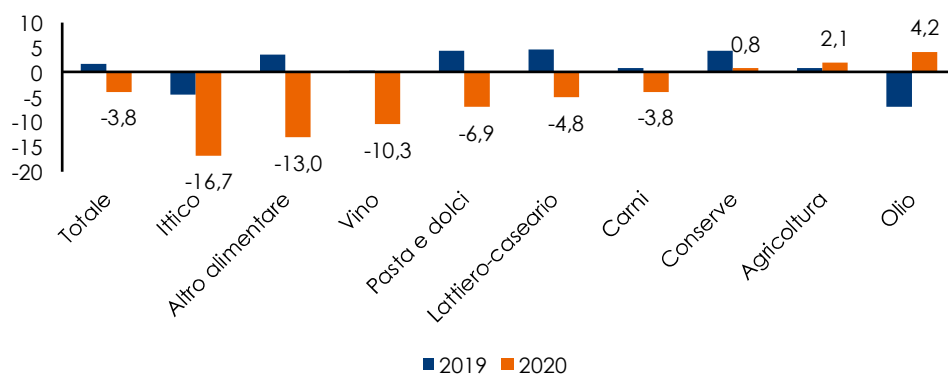
**Fig. 2 – Distretti: evoluzione del fatturato nel biennio 2019-20 per macrosettore (variazione % a prezzi correnti; valori mediani)**



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Emerge anche una relativa tenuta dei distretti agro-alimentari che tuttavia hanno interrotto il trend positivo degli ultimi anni. Solo le filiere delle conserve, dell'olio e agricola, hanno chiuso il 2020 in crescita. Cali significativi e superiori al 10% sono invece stati accusati dai comparti più legati al mondo della ricettività e della ristorazione, come l'ittico e il vino.

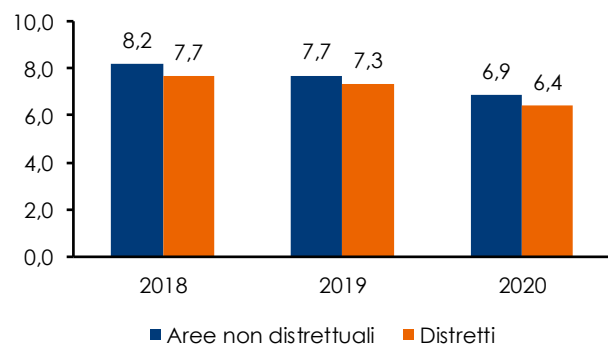
**Fig. 3 – Distretti agro-alimentari: evoluzione del fatturato per filiera a prezzi correnti (var. % a prezzi correnti; valori medi)**



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

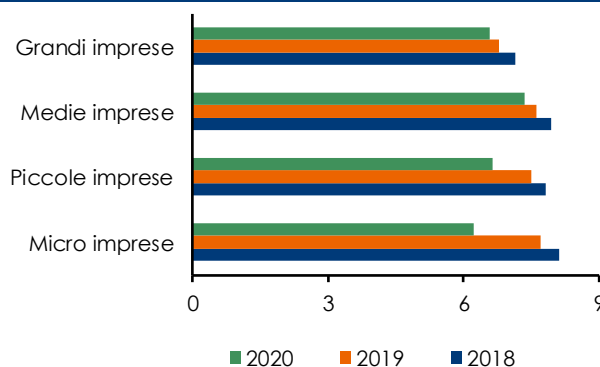
Le imprese distrettuali hanno poi dovuto rinunciare a parte della loro marginalità: l'EBITDA margin è passato dal 7,3% al 6,4%. Sono state particolarmente colpite le imprese più piccole e il sistema moda, mentre le imprese medie e grandi sono riuscite a limitare l'erosione dei margini unitari. La situazione avrebbe potuto essere peggiore in assenza delle misure di sostegno governative o in presenza di tensioni sui prezzi delle materie prime.

**Fig. 4 – EBITDA margin (valori medi)**



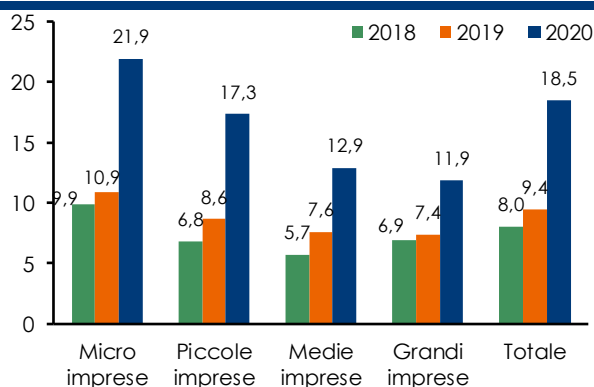
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

**Fig. 5 - Distretti: EBITDA margin (valori medi) per classe dimensionale**

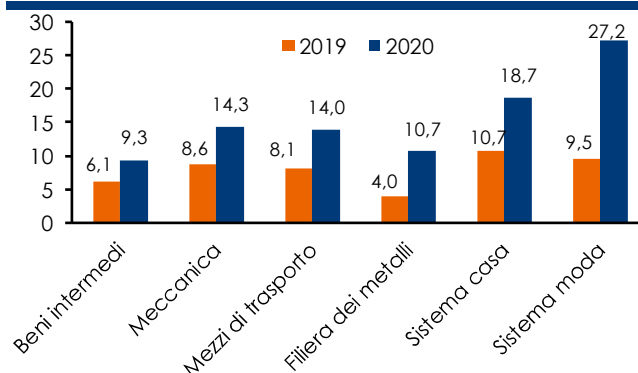


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Ciononostante, nel 2020 la quota di imprese con EBITDA margin negativo è quasi raddoppiata, salendo al 18,5% nei distretti, con punte del 21,9% tra le micro imprese e del 27,2% nel sistema moda. In alcune di queste imprese le perdite hanno eroso completamente i mezzi propri: è così che si spiega l'aumento della percentuale di imprese con patrimonio netto negativo, che è salita al 3,3% nei distretti, con picchi del 5,3% tra le micro imprese e del 4,8% nel sistema moda.

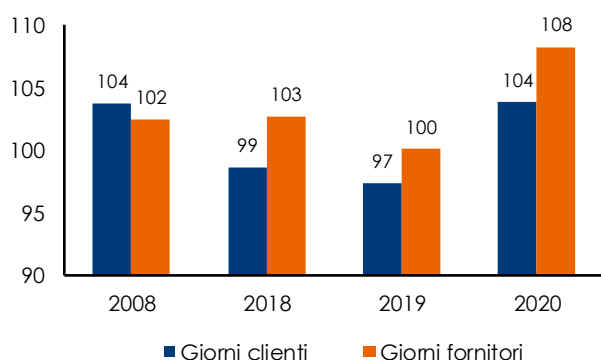
**Fig. 6 – Distretti: quota di imprese con EBITDA margin negativi (% per dimensione aziendale)**

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

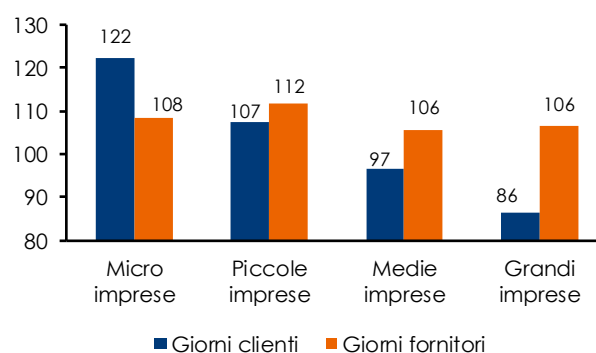
**Fig. 7 – Distretti: quota di imprese con EBITDA margin negativi (% per macrosettore)**

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Al contempo, i tempi di pagamento hanno subito un significativo aumento che ha interessato tutte le classi dimensionali. Ancora una volta sono state le micro imprese quelle più penalizzate, come è evidente dal balzo registrato dal numero di giorni clienti, saliti a quota 122 nel 2020 (da 110 nel 2019), ben 36 giorni in più rispetto ai tempi con cui vengono pagate le grandi imprese distrettuali. Solo tra le imprese distrettuali più piccole la gestione del circolante è negativa: per questi soggetti, infatti, i giorni clienti sono superiori ai tempi di pagamento accordati ai fornitori.

**Fig. 8 – Distretti: giorni clienti e fornitori (valori medi)**

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

**Fig. 9 – Distretti: giorni clienti e giorni fornitori per classe dimensionale, 2020 (valori medi)**

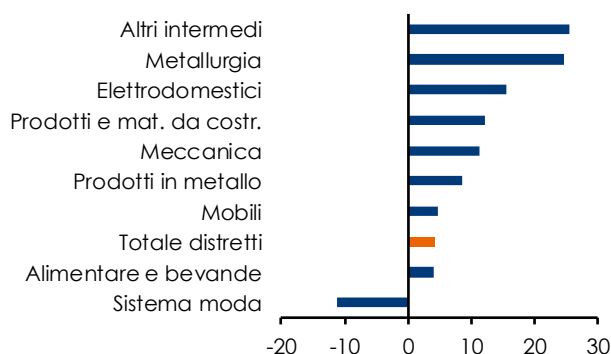
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

## 1.2 La ripresa del 2021

Il 2021 ha rappresentato un anno di forte ripresa per i distretti: secondo le nostre stime il fatturato ha registrato un balzo del +25,2% (in mediana e a valori correnti per le imprese distrettuali manifatturiere), il 4,3% in più rispetto al 2019. Solo il sistema moda non ha pienamente recuperato quanto perso nel corso del 2020, penalizzato soprattutto dal lento recupero degli intermedi. Più brillante il comparto dei beni di consumo, grazie al traino dei player del lusso, che hanno agganciato la ripresa internazionale, con performance molto positive negli Stati Uniti, in Cina e Corea. Tutti gli altri settori hanno registrato, nel 2021, un sorpasso sui livelli di fatturato pre-Covid, a iniziare dalla metallurgia e dagli altri settori produttori di beni intermedi attivi nella filiera edilizia, dove è stata massima la spinta inflativa derivante dall'esposizione al ciclo internazionale delle commodity. Un aumento sostenuto del giro d'affari 2021 ha caratterizzato anche i distretti della meccanica (+11,2% rispetto al 2019), grazie soprattutto alla spinta del Piano Transizione 4.0. Particolarmente brillanti poi i settori legati al sistema casa, che hanno beneficiato del traino dei mercati esteri, ma anche del contributo della domanda interna che ha potuto contare su ripresa

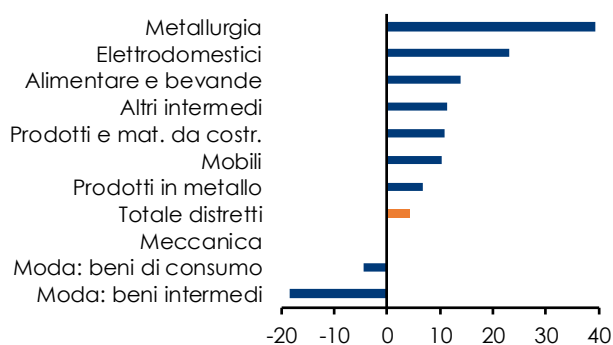
dell'edilizia, bonus mobili e riscoperta degli ambienti domestici. Anche i distretti specializzati nell'agro-alimentare sono ben oltre i livelli del 2019: in questo settore, infatti, la riapertura dell'Ho.re.ca. ha consentito a comparti come le bevande, più esposti a questo canale, di recuperare il terreno perso nel 2020.

**Fig. 10 – Variazione % del fatturato tra il 2019 e il 2021 (valori mediani; prezzi correnti)**



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

**Fig. 11 – Variazione % delle esportazioni tra il 2019 e il 2021 (prezzi correnti)**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

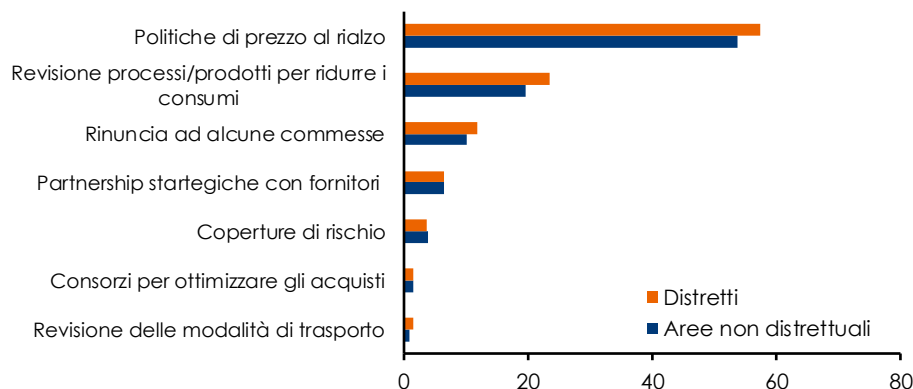
I distretti più dinamici in termini di risalita del giro d'affari 2021, a partire da quelli posizionati a monte dei processi produttivi, sono attesi aver registrato anche un aumento dei margini rispetto al 2020, essendo riusciti a traslare lungo la filiera i rincari delle materie prime. Tuttavia, il deterioramento del contesto operativo che ha caratterizzato la seconda parte del 2021 potrebbe aver ostacolato il processo di pass-through dei costi sui prezzi di vendita, soprattutto da parte delle imprese di medio-piccole dimensioni con minor potere contrattuale.

## 2. Le criticità negli approvvigionamenti: le risposte delle imprese

### 2.1 La revisione dei prezzi e il potenziamento dei magazzini

Le evidenze emerse da una recente indagine condotta su oltre 3.700 colleghi che hanno fornito valutazioni su circa 570.000 imprese clienti consentono di descrivere le strategie adottate per affrontare le criticità incontrate negli acquisti di materie prime. La revisione al rialzo dei prezzi alla produzione è la principale misura adottata dalle imprese distrettuali che, grazie probabilmente a un potere contrattuale maggiore soprattutto dei soggetti più grandi, sembrano riuscire ad adottare questa strategia più intensamente rispetto alle imprese non distrettuali.

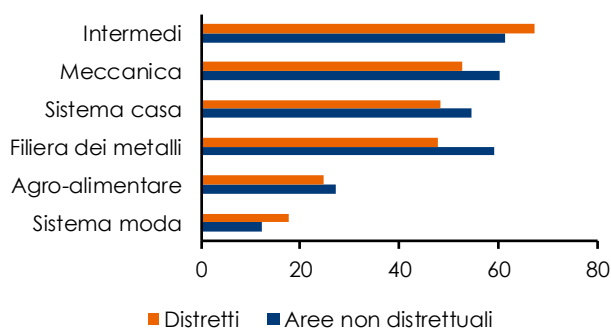
**Fig. 12 – Le strategie per affrontare le criticità negli approvvigionamenti (%; possibili più risposte)**



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione novembre-dicembre 2021

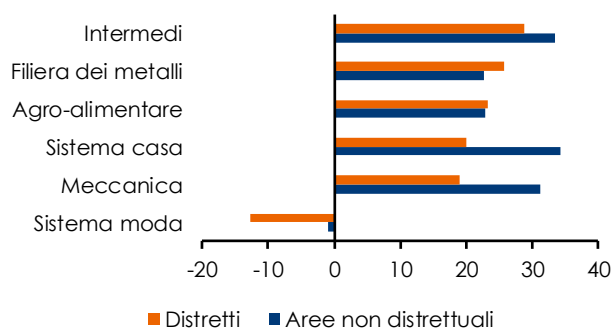
Le difficoltà congiunturali incontrate nell'ultima parte del 2021 stavano portando alcune imprese anche a rinunciare a qualche commessa. E' poi evidente come le imprese distrettuali stiano modificando la gestione dei consumi, dei magazzini e delle reti di fornitura. Una buona quota di imprese distrettuali sta, infatti, rivedendo i prodotti e/o i processi produttivi per ridurre il consumo di materie prime energetiche e non. Emerge inoltre un potenziamento generalizzato del magazzino di materie prime e semilavorati, ma anche di prodotti finiti. L'unica eccezione è rappresentata dalle imprese distrettuali del sistema moda che nel corso del 2021 hanno smaltito le scorte di prodotti finiti accumulate a causa del crollo delle vendite. Si tratta di capire se questi cambiamenti saranno temporanei o se, invece, andranno a mettere in discussione il just in time, con effetti non secondari sulla gestione del capitale circolante ma anche sull'organizzazione dei processi produttivi e delle filiere di fornitura.

**Fig. 13 – Revisione delle politiche di magazzino per materie prime e semilavorati (saldo % rispondenti che osservano un potenziamento o una riduzione; al netto dei “non so”)**



Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione novembre-dicembre 2021

**Fig. 14 – Revisione delle politiche di magazzino per prodotti finiti (saldo % rispondenti che osservano un potenziamento o una riduzione; al netto dei “non so”)**

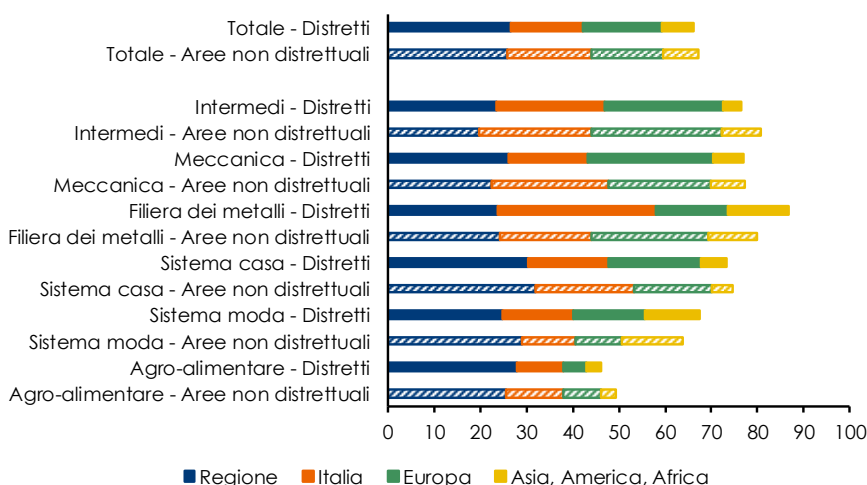


Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione novembre-dicembre 2021

## 2.2 La diversificazione degli approvvigionamenti e la ricerca di fornitori più vicini

Al contempo, si sta intensificando la ricerca di nuovi fornitori, a indicazione del fatto che le imprese stanno cercando di diversificare gli approvvigionamenti.

**Fig. 15 – Revisione delle politiche di approvvigionamento delle imprese clienti a favore dei territori localizzati nei luoghi indicati in legenda (% rispondenti che osservano un ripensamento delle politiche di approvvigionamento al netto dei “non so”)**

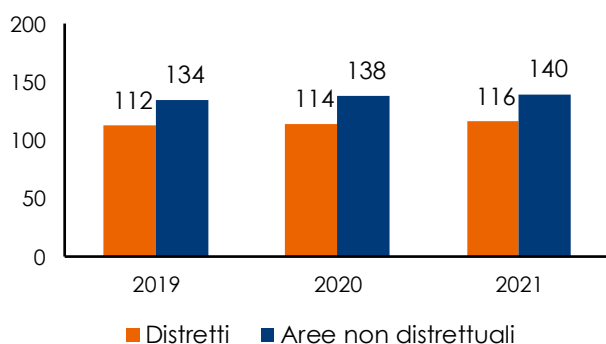


Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione novembre-dicembre 2021

La ricerca di nuovi fornitori riguarda soprattutto i confini nazionali, sia i territori di prossimità in cui sono localizzate le imprese, sia le aree di produzione in altre regioni italiane. Le nuove forniture vengono cercate anche in Europa, più frequentemente di quanto venga fatto in Asia, America o Africa.

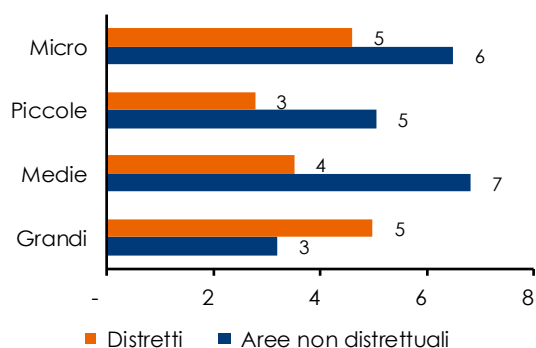
Lo studio dei pagamenti (analizzati più di 159 miliardi di euro e circa 19 milioni di operazioni) che sono transitati dalla rete del Gruppo Intesa Sanpaolo descrive bene quanto avvenuto nel 2021 all'interno dei confini nazionali. Tra il 2019 e il 2021 si è assistito a un (generalizzato) lieve allungamento delle catene di fornitura, meno evidente nei distretti, dove la distanza media degli approvvigionamenti resta significativamente più bassa rispetto alle aree non distrettuali, con indubbi risparmi sui costi di trasporto, ulteriormente accentuati dai rincari dell'energia.

**Fig. 16 - Distanze delle forniture: Km medi ponderati per numero di operazioni**



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

**Fig. 17 - Variazione delle distanze medie di fornitura per classe di fatturato dell'acquirente tra 2021 e 2019 (Km medi ponderati per numero delle operazioni)**

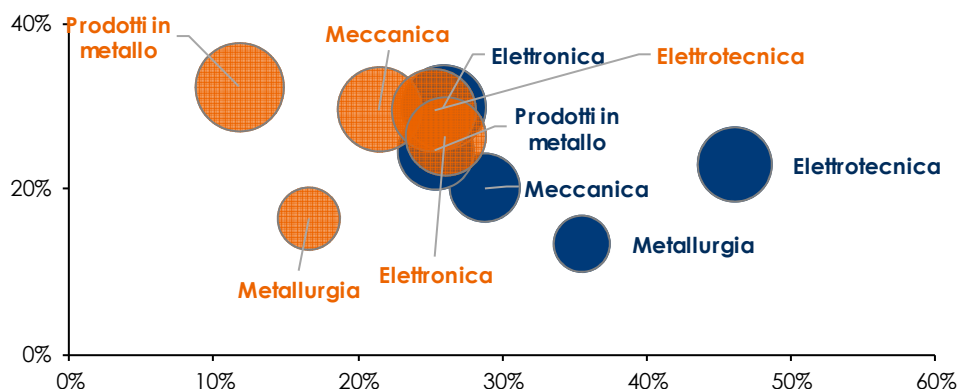


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

### 2.3 Le modifiche della struttura dell'import: più Europa e meno Asia?

L'analisi dei dati di import a un elevato livello di dettaglio merceologico consente di capire se già nel corso del 2021 siano intervenute prime modifiche nella struttura delle importazioni, con un peso crescente dei mercati europei a sfavore di quelli asiatici.

**Fig. 18 - Evoluzione dell'import italiano dall'Asia per settore (gennaio-novembre 2021)**



Nota: prezzi correnti in blu e quantità in arancione. Asse x: variazione % gennaio-novembre 2021 vs gennaio-novembre 2017-18. Asse y e dimensione bolle: peso dell'area su totale import del settore nel periodo gennaio-novembre 2017-18.

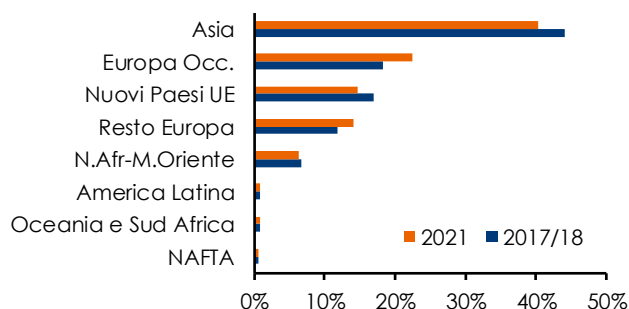
A completare la lettura della figura si consideri anche che il peso dell'Asia sul totale dell'import del settore è aumentato tra gennaio-novembre 2017-18 e gennaio-novembre 2021 per tutti i settori (con la sola eccezione della metallurgia) per i dati in valore e per meccanica e metallurgia per i dati in quantità.

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

Nella metalmeccanica l'aumento delle quote di prodotti, soprattutto intermedi, provenienti dal Resto d'Europa (Turchia e Russia principalmente) e dai Nuovi Paesi UE al momento non è avvenuto a discapito dell'import dall'Asia. Quanto osservato fa pensare che non si sia in presenza di un cambio di rotta, ma di una ricerca di diversificazione delle forniture in ingresso nel nostro Paese, durante la fase critica di scarsità dei materiali. I mercati asiatici, infatti, hanno continuato a giocare un ruolo determinante nel rifornire l'intera filiera metalmeccanica italiana, mostrando, nella maggior parte dei settori, contributi alla crescita dell'import 2021 superiori a quelli dei mercati europei, soprattutto dell'Europa Occidentale, che resta, pur sempre, il principale bacino di approvvigionamento.

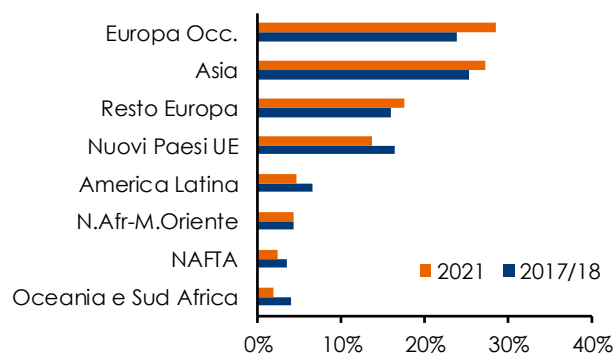
Nel sistema moda il quadro non è omogeneo. Nella filiera del tessile abbigliamento si è assistito a un ridimensionamento del grado di concentrazione e a una riduzione del ruolo dell'Asia che, pur restando il principale mercato di approvvigionamento, nel 2021 ha perso peso a favore dei paesi dell'Europa Occidentale e di quelli del Resto d'Europa (che includono la Turchia e i paesi dell'Est Europa non nell'Unione europea). Nel comparto della pelle e delle calzature, l'Europa Occidentale è la principale area di approvvigionamento e ha acquisito un peso crescente, così come l'Asia che è la seconda area di riferimento. In generale, però, si riscontrano strategie di approvvigionamento non omogenee, che risultano essere proprie dei singoli distretti.

**Fig. 19 - Quote di importazioni di tessuti e abbigliamento nei distretti per area geografica (%; periodo gennaio-settembre)**



Nota: aree ordinate per il peso in valore del 2021. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

**Fig. 20 - Quote di importazioni di pelli e calzature nei distretti per area geografica (%; periodo gennaio-settembre)**

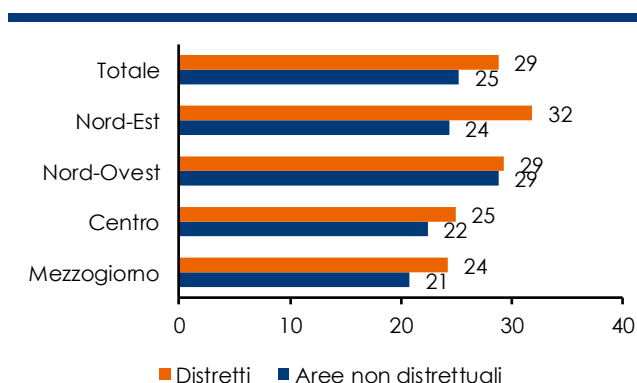


Nota: aree ordinate per il peso in valore del 2021. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

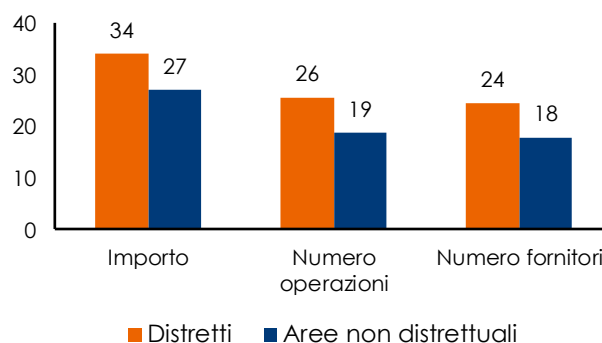
### 3. Da dove ripartire: i punti di forza dei distretti

#### 3.1 La forza delle filiere produttive

Le evidenze emerse nel Rapporto confermano la centralità delle filiere produttive come fattore di competitività nei prossimi anni. E' indubbio che la ricerca di nuove forniture nel territorio italiano così come la possibile regionalizzazione su base continentale delle global value chain possano nel medio termine portare vantaggi proprio ai distretti, ovvero alle aree del paese dove più si sono conservati i vari anelli della catena del valore. Non è un caso che proprio nei distretti il numero medio di fornitori sia più elevato rispetto alle aree non distrettuali, in tutte le ripartizioni geografiche, raggiungendo punte particolarmente elevate al Nord. Ed è proprio nei distretti che tra il 2019 e il 2021 si è innalzato maggiormente il numero medio di fornitori, con un peso più elevato acquisito dalle nuove forniture, pari al 34% in valore, sette punti percentuali in più rispetto a quanto osservato nelle aree non distrettuali. Nei territori distrettuali sembra pertanto più facile diversificare le fonti di approvvigionamento.

**Fig. 21 - Numero medio di fornitori per area geografica (2021)**

Nota: ogni fornitore viene conteggiato tutte le volte che viene attivato da un'impresa diversa. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

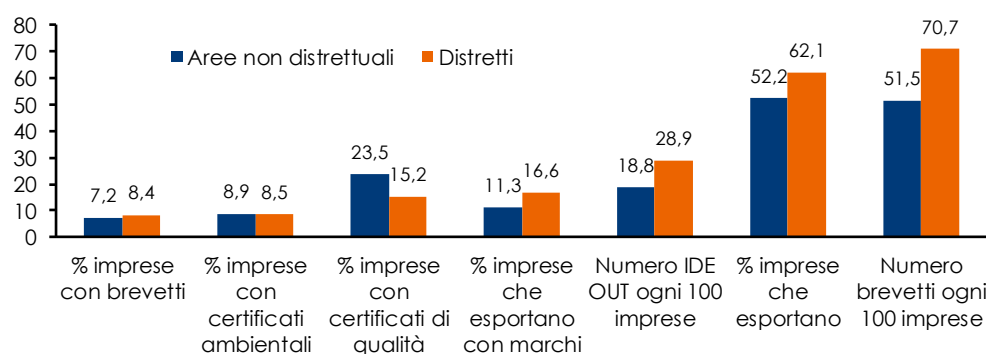
**Fig. 22 - Nuove relazioni del 2020: peso acquisti infrasettoriali per agro-alimentare, sistema moda e sistema casa (%)**

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

### 3.2 Il posizionamento strategico

La capacità di presidiare con successo i mercati esteri è un altro importante punto di forza dei distretti che storicamente presentano una maggiore internazionalizzazione, misurata dal numero di partecipate estere (29 ogni 100 imprese vs le 19 delle aree non distrettuali) e dalla quota di imprese che esportano (62,1% vs 52,2%). Ciò può certamente rappresentare un vantaggio competitivo in un contesto che nei prossimi anni sarà caratterizzato da forte incertezza e in cui sarà importante diversificare gli sbocchi commerciali e riuscire a rivedere velocemente la struttura geografica dell'export.

Anche la propensione a innovare farà la differenza, in uno scenario in cui sarà fondamentale efficientare ulteriormente i processi produttivi, ridurre il consumo di materie prime ed energia e gli scarti di produzione. I distretti sembrano ben posizionati, visto che sono caratterizzati da un numero più elevato di brevetti (70,7 ogni 100 imprese vs 51,5). Sarà però necessario un cambio di passo, anche perché la diffusione di imprese con brevetti è ancora relativamente bassa (8,4% vs 7,2%), così come la quota di imprese con certificati di qualità e ambientali.

**Fig. 23 - I punti di forza dei distretti industriali: investimenti diretti esteri (IDE-OUT), marchi registrati a livello internazionale, export e brevetti domandati allo European Patent Office (EPO)**

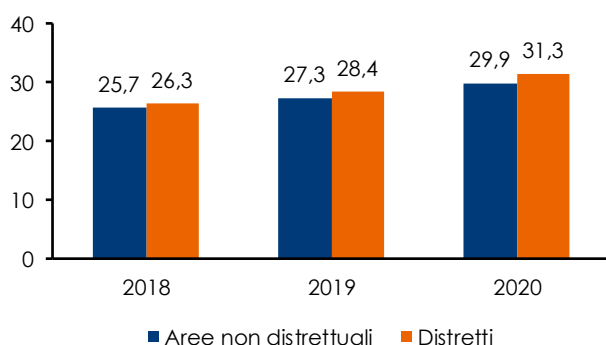
Nota: i dati si riferiscono alle imprese manifatturiere. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

### 3.3 Le imprese resilienti

Un altro importante fattore di competitività è rappresentato dalla presenza nei territori distrettuali di imprese resilienti, caratterizzate da solidità finanziaria e patrimoniale e da buone performance economico-reddituali. Nel 2020 grazie alla possibilità di rivalutare immobili e partecipazioni, è

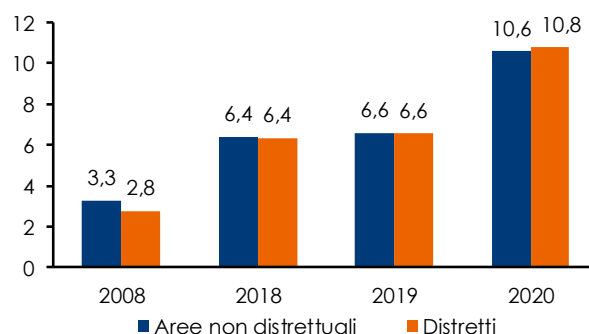
proseguito il processo di rafforzamento patrimoniale, che è stato leggermente più intenso tra le imprese distrettuali dove l'incidenza del patrimonio netto sul passivo è salita al 31,3% (vs il 29,9%). Al contempo, blocco degli investimenti, moratorie sui debiti e prestiti a garanzia pubblica hanno spinto su nuovi livelli record le disponibilità liquide delle imprese distrettuali, salite in percentuale dell'attivo al 10,8% nel 2020, dal 2,8% del 2008. Queste "riserve" di liquidità, insieme al rafforzamento della patrimonializzazione, consentono alle imprese distrettuali di affrontare con una solidità finanziaria e patrimoniale migliore, rispetto solo a qualche anno fa, il difficile scenario macroeconomico che si sta delineando.

**Fig. 24 – Patrimonio netto in % dell'Attivo (valori mediani)**



Fonte Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

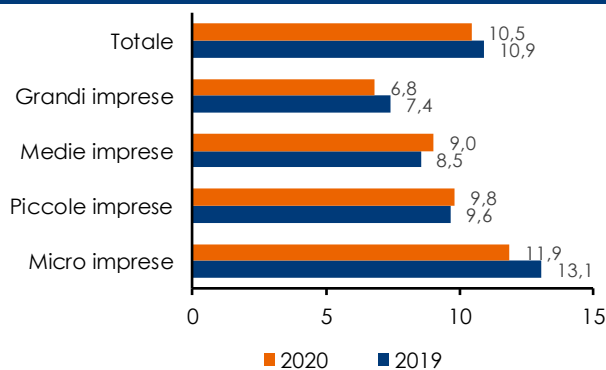
**Fig. 25 – Disponibilità liquide in % dell'Attivo (valori mediani)**



Fonte Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

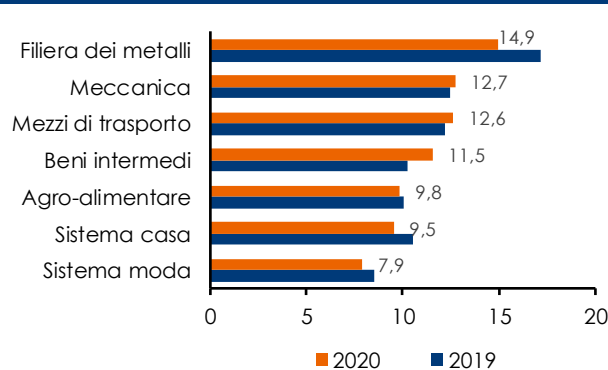
Al contempo, una quota significativa di imprese distrettuali è riuscita a mantenere un'elevata marginalità unitaria, con un EBITDA margin almeno pari al 20%: si è passati dal 10,9% del 2019 al 10,5% del 2020, con punte dell'11,9% tra le micro imprese. La quota di imprese con marginalità elevata è addirittura lievemente aumentata tra le imprese di piccole e medie dimensioni.

**Fig. 26 – Distretti: quota di imprese con EBITDA margin almeno pari al 20% (% per classe dimensionale)**



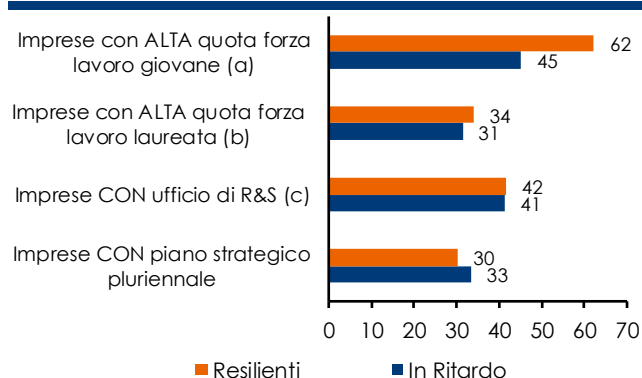
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

**Fig. 27 – Distretti: quota di imprese con EBITDA margin almeno pari al 20% (% per macrosettore)**

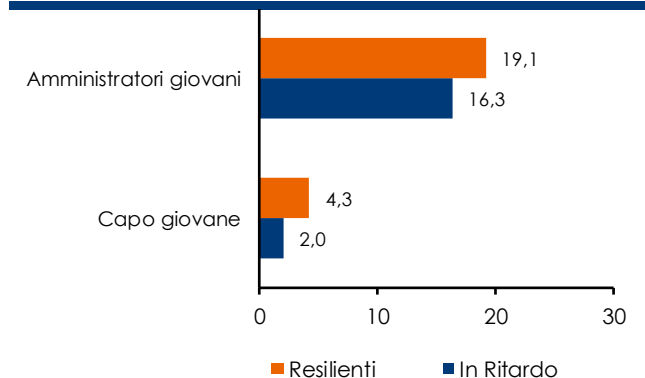


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Più fattori possono aver contribuito alla resilienza delle imprese distrettuali: nel 2020 forza lavoro e governance giovane e posizionamento strategico sembrano aver fatto la differenza. Nel manifatturiero di Brescia, ad esempio, si è distinto un gruppo di imprese resilienti per crescita e redditività che spiccano per flessibilità, efficienza, radicamento sui mercati esteri, forza lavoro e board relativamente giovani. Il 62% delle aziende bresciane resilienti è caratterizzato da un'alta quota di forza lavoro giovane, diciassette punti percentuali in più rispetto alle imprese che hanno sofferto di più. La stessa evidenza emerge per la governance: il 19,1% delle resilienti ha un board composto anche da amministratori con meno di 40 anni; in quelle in difficoltà ci si ferma al 16,3%.

**Fig. 28 – Manifatturiero bresciano: caratteristiche delle imprese Resilienti e In Ritardo (% imprese)**

Nota: (a) Imprese con più del 40% di forza lavoro con meno di 40 anni; (b) Imprese con più del 10% di forza lavoro laureata; (c) Imprese con centro di R&S e che intendono potenziarlo. Fonte: Confindustria Brescia - Intesa Sanpaolo

**Fig. 29 - Manifatturiero bresciano: caratteristiche delle imprese Resilienti e In Ritardo (% imprese)**

Nota: sono stati considerati amministratori giovani i componenti del board con meno di 40 anni. Il capo giovane è stato identificato per un'età inferiore a 40 anni. Fonte: Confindustria Brescia - Intesa Sanpaolo

A livello di strategie, i brevetti sembrano essere stati efficaci: nei distretti le imprese con brevetti hanno subito un calo del fatturato dell'8,8% nel 2020, un dato significativamente migliore rispetto al resto delle imprese che hanno accusato un arretramento pari al 15,1%. Al contempo, sono riuscite a mantenere invariato l'EBITDA margin, stabile al 9% nel 2020; chi non aveva brevetti, invece, ha subito un ridimensionamento dei margini unitari, scesi al 6,7% dal 7,7% del 2019. Qualcosa di analogo è avvenuto tra le imprese con certificati di qualità e ambientali, che tuttavia hanno subito una leggerissima erosione della marginalità. Meno impattante sembra invece essere stata la presenza con attività di export sui mercati esteri, anche se è emerso comunque un miglior andamento del fatturato e della redditività per le imprese che esportano con marchi registrati a livello internazionale.

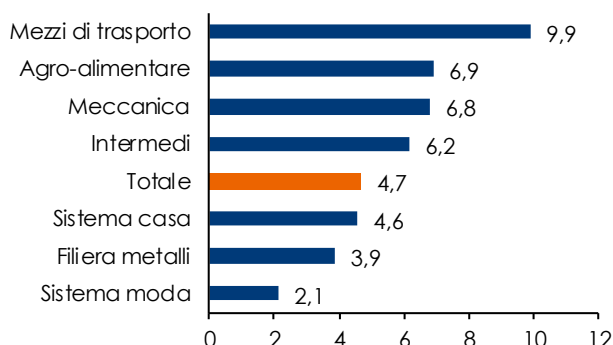
**Tab. 1 – Distretti: variazione (%) performance per strategia adottata**

|                                      | Crescita fatturato 2020 | EBITDA Margin 2019 | EBITDA Margin 2020 | Patrimonio Netto 2020 |
|--------------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| Imprese che non esportano            | -15,1                   | 8,1                | 6,8                | 27,1                  |
| Imprese che esportano senza marchi   | -14,4                   | 7,6                | 6,9                | 34,2                  |
| Imprese che esportano con marchi     | -13,0                   | 8,0                | 7,5                | 40,6                  |
| Imprese senza brevetti               | -15,1                   | 7,7                | 6,7                | 31,6                  |
| Imprese con brevetti                 | -8,8                    | 9,0                | 9,0                | 41,8                  |
| Imprese senza certificati di qualità | -15,8                   | 7,7                | 6,6                | 31,7                  |
| Imprese con certificati di qualità   | -9,2                    | 8,6                | 8,5                | 36,7                  |
| Imprese senza certificati ambientali | -15,2                   | 7,8                | 6,8                | 32,0                  |
| Imprese con certificati ambientali   | -8,0                    | 7,9                | 7,5                | 37,4                  |

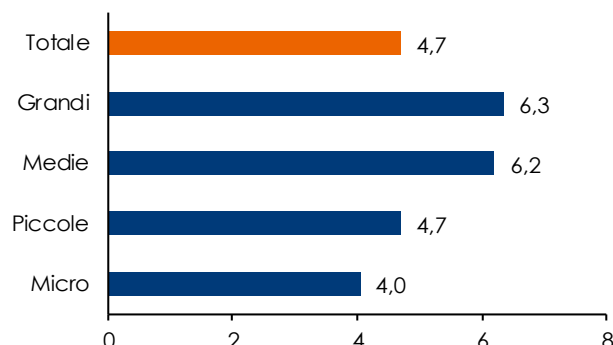
Nota: i dati si riferiscono alle imprese manifatturiere. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

### 3.4 Le imprese champion

L'adozione di queste strategie ha consentito l'affermazione di un nucleo di imprese che nel corso del 2020 sono cresciute, hanno registrato buoni livelli di EBITDA margin (oltre l'8%) e un grado di patrimonializzazione superiore al 20%, oltre ad aver mostrato un aumento degli addetti tra il 2018 e il 2020. Si tratta di 845 imprese distrettuali, pari al 4,7% del totale. Queste imprese particolarmente resilienti sono più diffuse tra i soggetti medio-grandi e in alcuni settori (mezzi di trasporto, agro-alimentare, meccanica e intermedi), ma sono presenti anche tra le imprese più piccole e nel sistema moda, ovvero nella parte del tessuto produttivo più colpita dalla crisi pandemica. Questi soggetti anche nei prossimi anni possono continuare a trainare le economie dei territori distrettuali, rafforzando la loro leadership quando si tratta di imprese medio-grandi e ambendo a diventare i nuovi capofila del futuro nel caso delle imprese piccole o micro.

**Fig. 30 – Distretti: la diffusione delle imprese champion per macrosettore (%)**

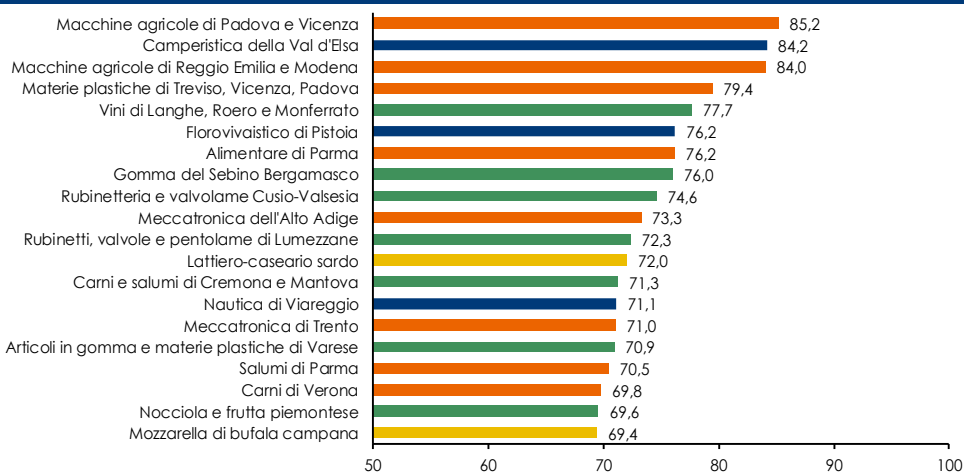
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

**Fig. 31 - Distretti: la diffusione delle imprese champion per classe dimensionale (%)**

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

### 3.5 I distretti migliori

Molte delle realtà imprenditoriali più resilienti sono attive nei distretti che meglio di altri hanno affrontato la crisi pandemica, riuscendo a ottenere risultati più brillanti in termini economico-reddituali, patrimoniali e di performance all'export. Il Nord-Est è l'area geografica che conta più distretti tra i primi venti (otto), guidato dalle regioni Veneto ed Emilia-Romagna, ognuna con tre aree distrettuali; segue il Nord-Ovest, con quattro distretti in Lombardia e tre in Piemonte, il Centro con tre distretti in Toscana e infine il Mezzogiorno che conta due distretti (uno in Sardegna e uno in Campania). Anche quest'anno prevalgono i distretti dell'Agro-alimentare (nove) e della Meccanica (quattro). Sono poi presenti tre distretti specializzati in beni intermedi, due nei mezzi di trasporto e due nel sistema casa. Sono invece assenti aree del sistema moda, tra i settori più colpiti, insieme al turismo, dalla pandemia.

**Fig. 32 - I distretti migliori per performance di crescita, redditività e patrimonializzazione (da 0 a 100)**

Nota: la classifica è stata ottenuta come combinazione di sette indicatori standardizzati attribuendo un peso del 25% alla variazione del fatturato nel 2020, del 5% alla variazione del fatturato tra il 2008 e il 2020, del 20% ai livelli di EBITDA margin nel 2020 e del 7% alla differenza dell'EBITDA margin tra 2019 e 2020, del 10% al rapporto tra patrimonio netto e attivo nel 2020, del 5% alla variazione delle esportazioni tra il 2008 e il 2019, del 28% alla variazione delle esportazioni nei primi nove mesi del 2021 rispetto al 2019.

I colori attribuiti ai distretti fanno riferimento alla zona in cui operano: arancione Nord-Est, verde Nord-Ovest, blu Centro, giallo Mezzogiorno.

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) e Istat

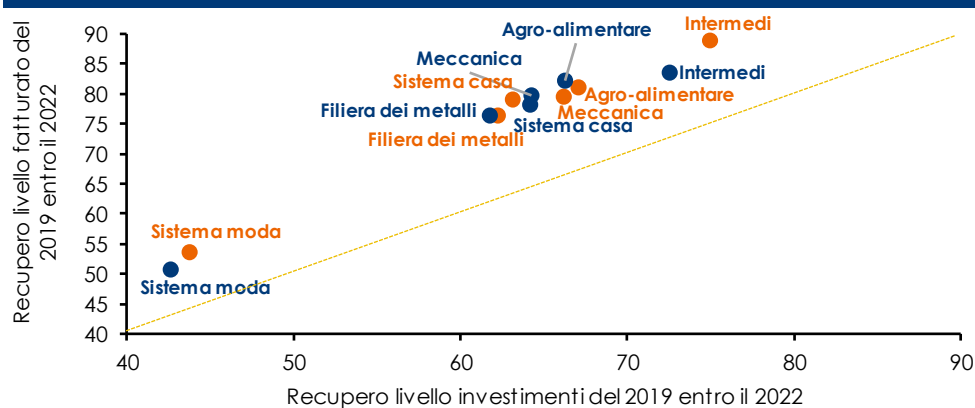
## 4. Le aree di miglioramento

### 4.1 Investimenti, M&A e capitale umano

I punti di forza dei distretti rappresentano senza dubbio risorse cruciali per affrontare il difficile contesto economico che si sta delineando. E' altrettanto certo però che non sono sufficienti. Le filiere distrettuali potranno restare un fattore di competitività solo se gli attori che le compongono sapranno rinnovarsi e rafforzare le loro relazioni strategiche. Le imprese capofila più resilienti e dinamiche dovranno cioè saper coinvolgere gli attori più piccoli nei loro processi di innovazione e di digitalizzazione e questi ultimi dovranno seguirle, per confermarsi sempre più come partner strategici. Si tratta di un percorso non scontato che può essere seguito con successo solo attraverso un'accelerazione significativa degli investimenti (soprattutto in innovazione e tecnologia anche green), un consolidamento dimensionale delle imprese, per vie interne, ma anche esterne, e la formazione o l'inserimento in azienda di nuove competenze.

Le indicazioni disponibili prima dello scoppio del conflitto in Ucraina erano confortanti, anche se evidenziavano significativi margini di miglioramento: nel 2022 era, ad esempio, atteso un rimbalzo degli investimenti (leggermente più intenso nei distretti), anche se inferiore a quello del fatturato; al contempo, era prevista un'accelerazione dei processi di M&A (anche in questo caso più accentuata nei distretti) per le imprese più grandi, pur se con il coinvolgimento di una percentuale relativamente contenuta di imprese, soprattutto tra quelle di dimensioni più piccole<sup>1</sup>. Sul fronte del capitale umano era evidente una elevata ricerca da parte delle imprese di laureati STEM (Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), in presenza però di difficoltà nel trovarli causate dall'ancora insufficiente aumento della propensione dei giovani a seguire questi profili di laurea. Nel 2020 queste criticità si sono intensificate a causa dei flussi migratori di laureati che hanno registrato saldi negativi anche nelle aree ad alta intensità distrettuale (dopo che erano stati positivi nel 2019), penalizzate dall'emigrazione di laureati all'estero.

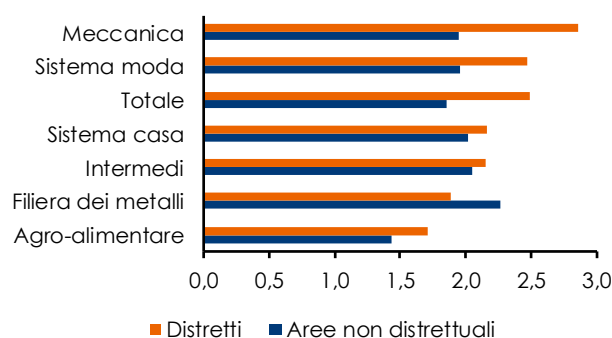
**Fig. 33 – Previsioni di recupero dei livelli di fatturato e investimenti 2019 entro il 2022 (% rispondenti; al netto dei "non so")**



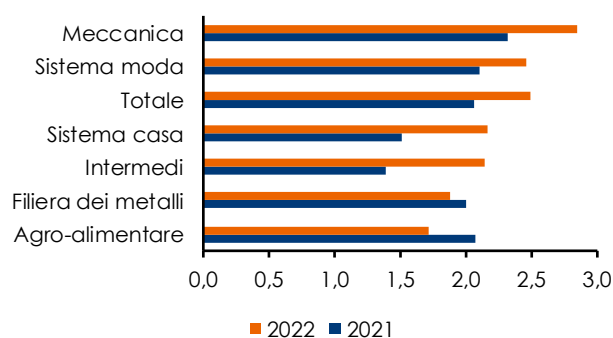
Nota: in arancione sono rappresentati i distretti e in blu le aree non distrettuali.

Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione novembre-dicembre 2021

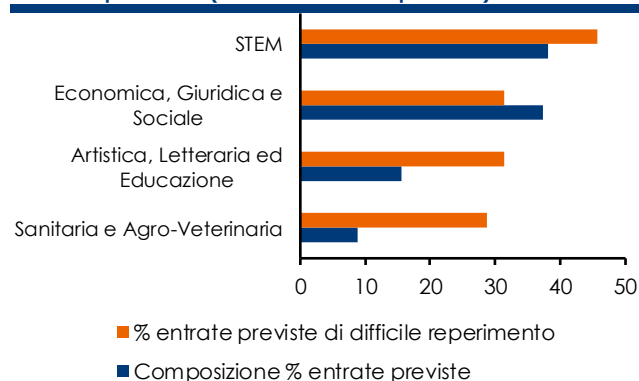
<sup>1</sup> Le indicazioni su investimenti e M&A (Figg. 33, 34, 35) sono tratte dall'indagine interna condotta a novembre e dicembre 2021 su oltre 3.700 colleghi.

**Fig. 34 – Quota di imprese interessate da operazioni di fusione o aggregazione nel 2022 (% al netto dei “non so”)**

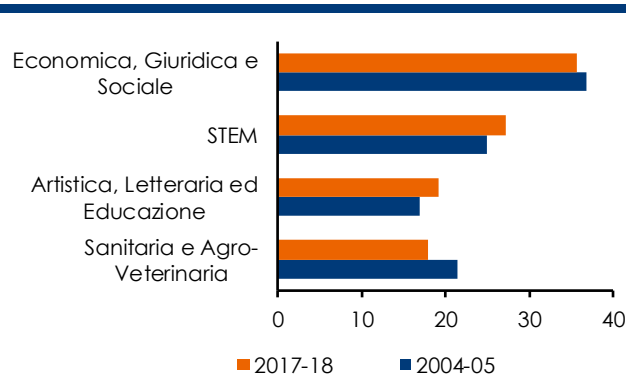
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione novembre-dicembre 2021

**Fig. 35 – Quota di imprese distrettuali interessate da operazioni di fusione o aggregazione (% al netto dei “non so”)**

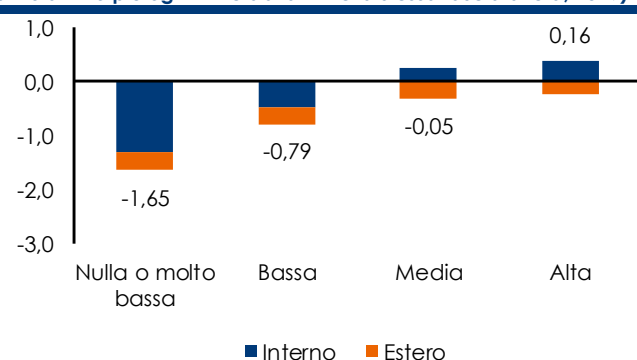
Fonte: Indagine Intesa Sanpaolo edizione novembre-dicembre 2021

**Fig. 36 – Entrate previste di laureati per area (composizione %) e di difficile reperimento (in % totale entrate per area) nel 2018**

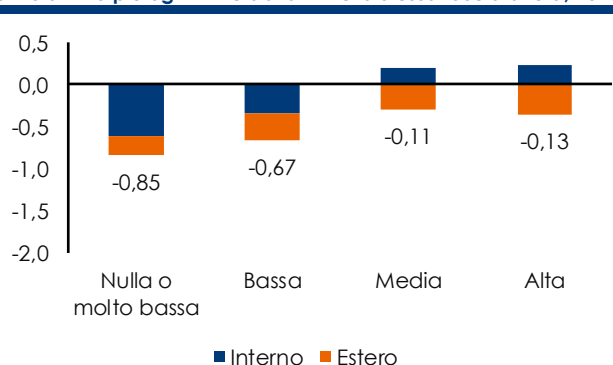
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ANPAL-Excelsior

**Fig. 37 – Laureati per area (%)**

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati MIUR

**Fig. 38 – Tasso immigratorio netto per intensità distrettuale (laureati di 25 anni o più ogni mille abitanti nella stessa fascia di età, 2019)**

Nota: escluse le province di Roma, Milano, Torino, Genova e Palermo.  
 La figura è estratta dal 13° Rapporto annuale sui distretti di Intesa Sanpaolo  
 Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

**Fig. 39 – Tasso immigratorio netto per intensità distrettuale (laureati di 25 anni o più ogni mille abitanti nella stessa fascia di età, 2020)**

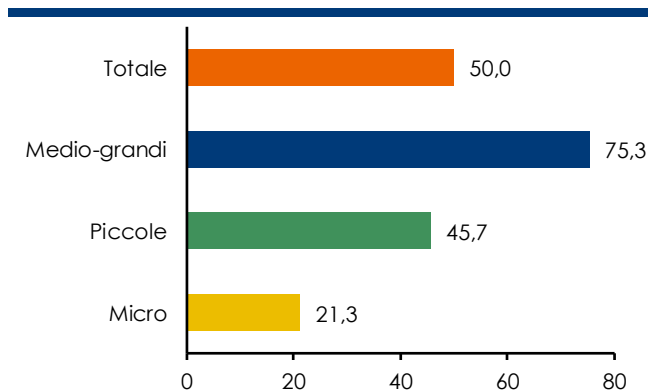
Nota: escluse le province di Roma, Milano, Torino, Genova e Palermo.  
 Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

## 4.2 Digitalizzazione e trasferimento tecnologico

Il digitale è certamente uno degli ambiti su cui andranno concentrati gli investimenti e ricercate competenze. Dallo studio<sup>2</sup> di alcuni settori del Nord-Est ad alta vocazione distrettuale, come l'agro-alimentare, il legno-arredo e la meccanica emerge un quadro caratterizzato da un'accelerazione nell'adozione di tecnologie Industry 4.0 a partire dal 2017, grazie anche alla spinta delle iniziative di policy. Tuttavia, i dati mostrano anche come il fenomeno abbia sinora riguardato in larga parte aziende medio-grandi (tre su quattro hanno adottato tecnologie 4.0 vs poco più di una su cinque tra le micro) con applicazioni prevalenti in ambito produttivo secondo un approccio "smart factory".

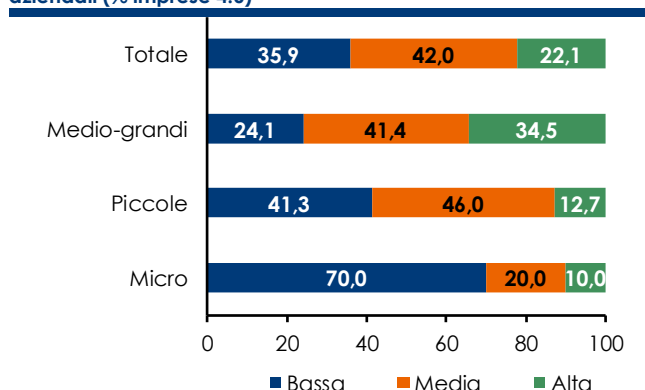
Automazione, monitoraggio e controllo dei processi e incremento della produttività sono i principali obiettivi raggiunti grazie all'adozione di tecnologie 4.0. Le imprese tecnologicamente più evolute riescono a sfruttare meglio il potenziale offerto dal digitale, con vantaggi anche in termini di connettività interna tra reparti e/o sedi aziendali (ma anche con altri attori della filiera), efficientamento della gestione del magazzino, riduzione dei costi e miglioramento dei processi di innovazione di prodotto. Sono sempre queste imprese ad avere un numero maggiore di partner tecnologici, entrando in relazione non solo con i fornitori di impianti e macchinari e di tecnologie (come avviene in prevalenza per le imprese tecnologicamente meno evolute e più piccole), ma molto spesso anche con clienti, università e Competence Centre.

**Fig. 40 - % adozione di tecnologie 4.0 per dimensione (% imprese)**



Fonte: Indagine SMACT-Intesa Sanpaolo

**Fig. 41 - Imprese per intensità tecnologica 4.0: dimensioni aziendali (% imprese 4.0)**



Nota: l'intensità tecnologica è definita in funzione degli investimenti ICT, delle tecnologie 4.0 utilizzate, degli ambiti di attività in cui sono utilizzate le tecnologie 4.0, del periodo di introduzione delle tecnologie 4.0. Fonte: Indagine SMACT-Intesa Sanpaolo

**Tab. 2 - Soggetti determinanti nel processo di adozione di tecnologie 4.0, per grado di digitalizzazione (% imprese 4.0)**

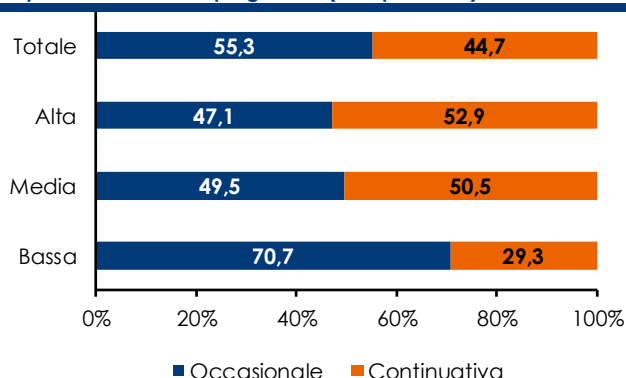
|                                 | ALTA | MEDIA | BASSA | TOTALE |
|---------------------------------|------|-------|-------|--------|
| Fornitori impianti e macchinari | 75,9 | 76,4  | 80,9  | 77,9   |
| Fornitori tecnologie            | 82,8 | 72,7  | 59,6  | 70,2   |
| Clienti                         | 24,1 | 14,5  | 6,4   | 13,7   |
| Università                      | 24,1 | 3,6   | 4,3   | 8,4    |
| Fornitori materie prime         | 6,9  | 3,6   | 2,1   | 3,8    |
| Start-up                        | 3,4  | 3,6   | 2,1   | 3,1    |
| Competence Centre               | 10,3 | 1,8   | 0,0   | 3,1    |

Nota: lo sfondo giallo evidenzia il primo partner per % di imprese, lo sfondo azzurro il secondo e lo sfondo arancione il terzo. Fonte: Indagine SMACT-Intesa Sanpaolo

<sup>2</sup> Indagine realizzata da Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo e Osservatorio 4.0 di SMACT nel periodo settembre-novembre 2021.

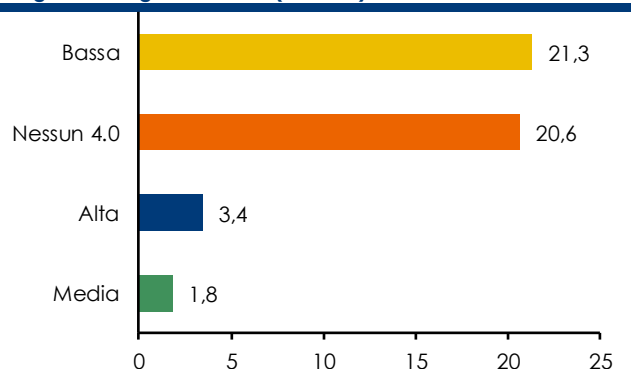
È necessario capire se e come, attraverso mirati interventi, sia possibile consentire a università e Competence Centre di proporsi come partner anche negli stadi iniziali dei percorsi di transizione tecnologica delle imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni. Serve innanzitutto trovare canali di comunicazione adeguati, attraverso percorsi di formazione aziendale, ma anche coinvolgere le imprese più piccole nei progetti di innovazione a cui partecipano le imprese capo-filiera. Solo così probabilmente si potrà dare maggiore continuità alle partnership tecnologiche, che tra le imprese meno evolute sono prevalentemente di carattere occasionale (a differenza di quanto si osserva tra le imprese più avanti nel percorso di transizione digitale) e non sono accompagnate da una strategia chiara di medio periodo in grado di guidare i futuri piani di investimento in innovazione, digitalizzazione e capitale umano.

**Fig. 42 - Frequenza prevalente delle relazioni per lo sviluppo e l'implementazione dei progetti 4.0 (% imprese 4.0)**



Fonte: Indagine SMACT-Intesa Sanpaolo

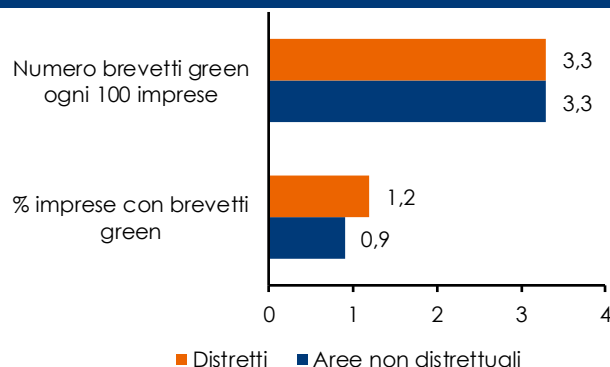
**Fig. 43 - Imprese senza orientamenti strategici nel triennio in corso per grado di digitalizzazione (valori %)**



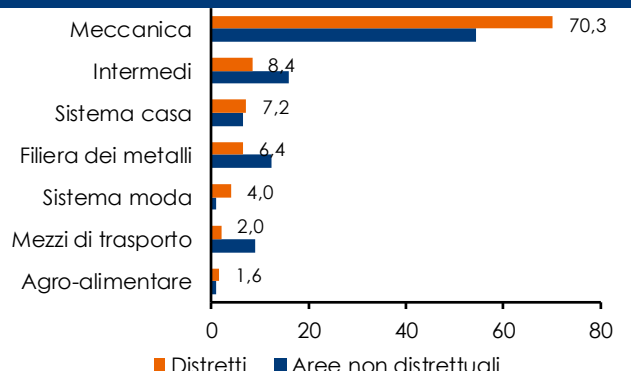
Fonte: Indagine SMACT-Intesa Sanpaolo

### 4.3 Sostenibilità e circolarità

Il ruolo di fornitori, università e Competence Centre e, più in generale, di tutti gli enti che si occupano di ricerca e innovazione può essere centrale anche sul fronte della sostenibilità e dell'economia circolare. Grazie all'innovazione possono essere migliorati i processi produttivi, abbattuto l'inquinamento di aria e/o acqua, ridotta l'emissione di sostanze inquinanti, migliorata la gestione dei rifiuti, ridotti i consumi delle materie prime, introdotto in azienda l'utilizzo di materie prime seconde. In alcuni casi questi progressi portano al deposito di brevetti green che possono essere considerati un indicatore, almeno indiretto, dei miglioramenti fatti in termini di tecnologia ambientale. Al momento solo l'1,2% delle imprese distrettuali ha nel proprio portafoglio brevetti green, una percentuale molto bassa anche se leggermente superiore a quanto osservato nelle aree non distrettuali. Nei distretti sono 711 i brevetti green, 3,3 ogni cento imprese. Sono trainanti le imprese della meccanica: nei distretti oltre il 70% delle imprese che hanno depositato almeno un brevetto green appartiene a questo settore. Ciò acquisisce ancora più importanza se si considera che spesso l'innovazione fatta nella meccanica ha ricadute positive anche tra i settori che acquistano macchinari dove in molti casi è incorporata la tecnologia verde brevettata.

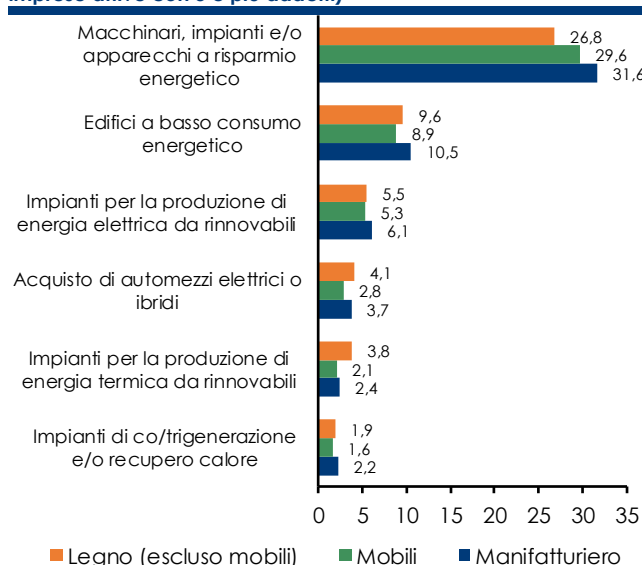
**Fig. 44 – La diffusione dei brevetti green**

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

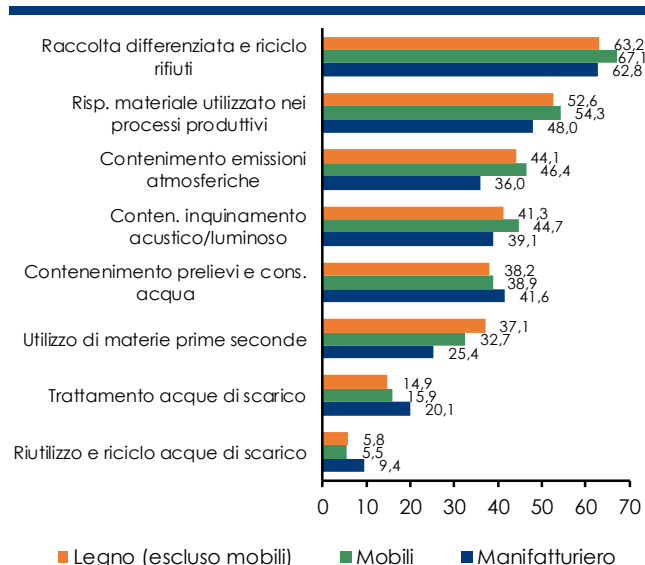
**Fig. 45- Brevetti green: composizione % per settore**

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Non a caso la principale tipologia di investimento per la gestione efficiente e sostenibile dell'energia è rappresentata dagli acquisti di macchinari e impianti efficienti che riducono il consumo energetico, effettuati nell'ultimo triennio dal 29,6% delle imprese italiane del mobile, dove la produzione è fortemente concentrata nei distretti industriali. Si tratta di una percentuale significativa, ma certamente ancora bassa. I margini di miglioramento sono addirittura maggiori quando si considera la quota di imprese italiane del legno-arredo (mai superiore al 6%) che ha realizzato investimenti in impianti per la produzione di energia elettrica da rinnovabili o per la produzione di energia termica da rinnovabili o di cogenerazione e/o recupero di calore. Questi investimenti sono strategici, soprattutto in questa particolare fase storica caratterizzata da altissimi prezzi dell'energia. Le imprese del settore sono invece più avanti e ben posizionate quando si parla di raccolta differenziata (realizzata da più del 60% delle aziende) e di risparmio del materiale utilizzato nei processi produttivi (oltre il 52%). Si scende sotto il 50%, ma si resta su percentuali superiori al 40% quando si parla di contenimento di emissioni atmosferiche, inquinamento acustico o luminoso, consumo d'acqua. Meno diffuso, ma comunque su valori che iniziano a essere non trascurabili, l'utilizzo di materie prime seconde, che raggiunge punte del 37,1% tra le imprese italiane del legno (32,7% tra quelle del mobile).

**Fig. 46 – Tipologia di investimento nell'ultimo triennio per la gestione efficiente e sostenibile di energia e trasporti (2018, % imprese attive con 3 e più addetti)**

Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati Istat (Censimento permanente imprese)

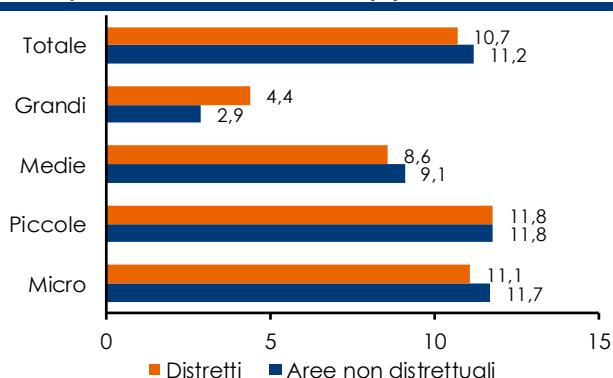
**Fig. 47 - La diffusione delle azioni di sostenibilità ambientale (2018, % imprese attive con 3 e più addetti)**

Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati Istat (Censimento permanente imprese)

#### 4.4 Il rinnovamento della governance

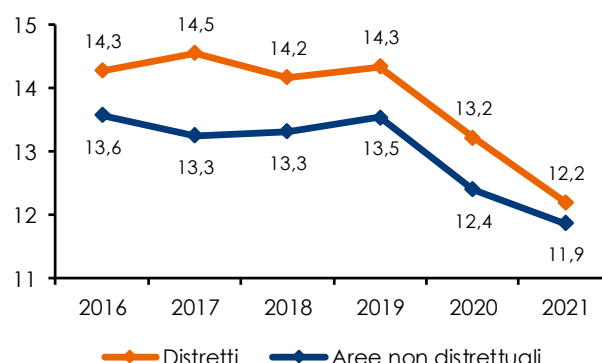
Un'altra area di miglioramento riguarda la governance. La capacità delle imprese di rinnovare e potenziare le proprie competenze e aprirsi con più facilità alla transizione tecnologica e green può anche passare attraverso un passaggio generazionale che, se ben gestito e programmato, può rappresentare un'importante opportunità nella vita aziendale. Da una prima quantificazione effettuata sul board del 2017 realizzata nella dodicesima edizione di questo Rapporto era emersa l'urgenza del passaggio generazionale: contando le imprese con capo e consiglio di amministrazione composti esclusivamente da ultrasessantacinquenni, emergeva una quota di imprese distrettuali pari al 10,7%, con picchi dell'11,8% tra le piccole imprese.

**Fig. 48 – Incidenza delle imprese con capo over 65 e tutto il board over 65 per dimensioni aziendali, 2017 (%)**



Nota: la figura è estratta dal capitolo 5 del 12° Rapporto annuale sui distretti di Intesa Sanpaolo. Fonte: elab. Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

**Fig. 49 - Percentuale di imprese che hanno apportato modifiche al board: andamento tra 2016 e 2021 (%)**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISID e Cerved

Nel biennio 2020-21 il processo di rinnovamento generazionale sembra aver subito una significativa frenata: la quota di imprese distrettuali che hanno apportato modifiche al proprio board è, infatti, scesa al 13,2% nel 2020 e al 12,2% nel 2021, dopo che tra il 2016 e il 2019 era stata sempre abbondantemente sopra al 14%. Questo rallentamento ha interessato in maniera trasversale le imprese attive nei distretti e nelle aree non distrettuali, di ogni dimensione aziendale o settore di specializzazione. Pertanto, in un contesto estremamente complesso e imprevedibile, le imprese rimaste attive sul mercato hanno cercato di affrontare le avversità mantenendo il più possibile stabile il board, per non introdurre ulteriori elementi di criticità da gestire in un difficile passaggio della vita aziendale, aiutate probabilmente in questo anche dalla presenza dei provvedimenti e delle misure di sostegno varate in seguito all'emergenza sanitaria. È pertanto verosimile che in alcuni casi il passaggio generazionale sia stato rimandato a tempi migliori e meno incerti.

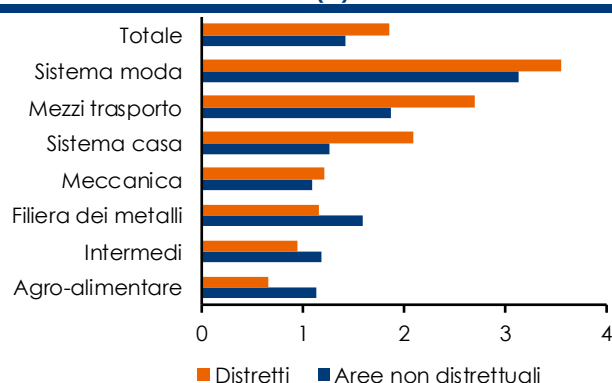
#### 4.5 Nuove energie: l'imprenditoria immigrata

La capacità di un territorio di rinnovarsi passa anche attraverso l'integrazione di soggetti imprenditoriali nuovi, come ad esempio le start-up o le imprese straniere, guidate cioè da un board composto da almeno la metà degli amministratori nati in paesi emergenti. Nei distretti l'1,9% delle imprese sono straniere, una percentuale lievemente superiore rispetto a quanto si osserva nelle aree non distrettuali (1,4%). Queste imprese sono particolarmente diffuse tra le aziende distrettuali più piccole e in alcuni settori come il sistema moda, i mezzi di trasporto e il sistema casa. Oltre al Tessile e abbigliamento di Prato, spiccano per intensità del fenomeno molti distretti del Centro come la Pelletteria e le Calzature di Firenze, il Mobile di Quarrata, la Nautica di Viareggio, l'Abbigliamento di Empoli e il Marmo di Carrara. Si tratta molto spesso di imprese giovani: i due terzi delle imprese distrettuali straniere sono state costituite negli ultimi dieci anni.

Le imprese straniere risultano fortemente integrate con il sistema produttivo locale, come si può rilevare dal legame e dalla forte attività con i fornitori italiani, da cui acquistano circa l'80% dei loro approvvigionamenti; allo stesso tempo, evidenziano rispetto alle italiane una maggiore interazione con partner stranieri. Acquistano poi da fornitori più vicini e registrano una maggiore discontinuità nei rapporti di fornitura rispetto alle imprese italiane.

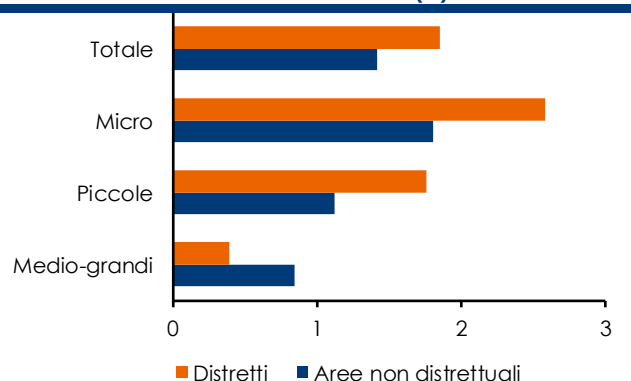
E' presto per trarre conclusioni da questa prima analisi, anche perché i legami e le interazioni di questa tipologia di imprese con il tessuto produttivo autoctono o nativo variano da distretto a distretto. E' certo però che se le imprese straniere riusciranno a integrarsi nel territorio, superando alcune criticità che ancora le caratterizzano, potranno portare nuove energie e rappresentare un'importante risorsa di rinnovamento.

**Fig. 50 - L'intensità delle imprese straniere per settore: confronto tra distretti e aree non distrettuali (%)**



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

**Fig. 51 - L'intensità delle imprese straniere per dimensione: confronto tra distretti e aree non distrettuali (%)**



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

**Tab. 3 - La composizione degli acquisti effettuati dalle imprese distrettuali per tipologia di acquirente e fornitore (2019-21; %)**

|                | Dettaglio per importo operazioni |              |                | Dettaglio per numero operazioni |              |                |
|----------------|----------------------------------|--------------|----------------|---------------------------------|--------------|----------------|
|                | ORD: Italiane                    | ORD: Altre   | ORD: Straniere | ORD: Italiane                   | ORD: Altre   | ORD: Straniere |
| BEN: Italiane  | 77,6                             | 71,7         | 79,1           | 80,7                            | 74,7         | 83,5           |
| BEN: Altre     | 21,5                             | 27,1         | 16,8           | 18,5                            | 24,6         | 13,8           |
| BEN: Straniere | 0,9                              | 1,1          | 4,2            | 0,8                             | 0,7          | 2,8            |
| <b>Totale</b>  | <b>100,0</b>                     | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>   | <b>100,0</b>                    | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>   |

Nota: BEN=beneficiario; ORD=ordinante. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

## 5. Quali opportunità dal PNRR?

Gli interventi previsti dal PNRR sono molteplici e si sviluppano intorno ai tre assi strategici di digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale. Il piano rappresenta un'opportunità unica per il sistema economico italiano che può trovare un adeguato sostegno per affrontare alcune sue storiche criticità e, soprattutto, per rilanciare la sua propensione a investire, in tecnologia per migliorare i processi produttivi e la fase commerciale, nelle persone e nelle competenze, nella ricerca di nuove soluzioni, nell'economia circolare, nelle fonti rinnovabili e nell'efficientamento energetico. Il conflitto russo-ucraino ha reso ancora più urgenti questi investimenti, ma, a causa dei rincari delle materie prime, rischia di diminuire il valore reale degli interventi previsti e di rendere ancora più complessa la fase di attuazione del piano.

Nel piano italiano il focus sulla doppia transizione green e digitale coinvolge direttamente i settori produttori di beni di investimento e, in particolare, le costruzioni, la meccanica, l'elettronica, l'elettrotecnica e l'automotive. Sono poi previsti anche interventi a favore dei settori ad alta intensità distrettuale e rappresentativi del Made in Italy (come l'agro-alimentare, il sistema moda

e i mobili). Infine, ci sono azioni di natura trasversale che possono potenzialmente interessare tutte le imprese manifatturiere pronte a mettersi in gioco dal punto di vista dell'innovazione e della sostenibilità.

Il Rapporto, oltre a descrivere le opportunità del PNRR per i settori ad alta intensità distrettuale, si sofferma su ITS e comunità energetiche, che il piano si pone l'obiettivo di promuovere e che possono essere particolarmente efficaci nei distretti, grazie alla vicinanza tra imprese caratterizzate da un alto fabbisogno di competenze ed elevata intensità energetica.

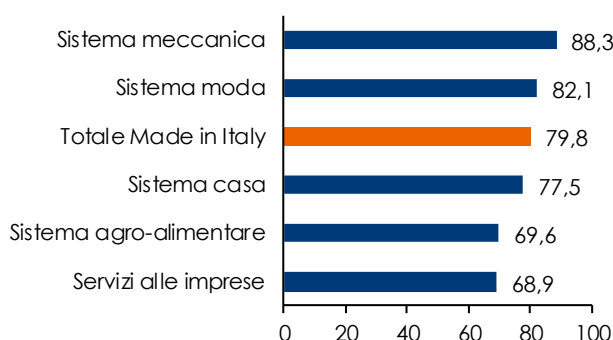
### 5.1 PNRR e capitale umano: il caso degli ITS

Il PNRR dedica molta attenzione al tema del rapporto tra scuola e imprese, al rilancio della ricerca di base e applicata in sinergia tra università e imprese, al sostegno dei processi di trasferimento tecnologico, alla formazione dei giovani e alla valorizzazione del capitale umano, anche attraverso la promozione e lo sviluppo degli ITS.

Gli ITS sono il primo esempio di formazione terziaria professionalizzante in Italia e possono rappresentare parte della risposta alle ormai croniche difficoltà delle imprese nel trovare giovani e competenze sul territorio. Pochi numeri consentono di capire quanto questi percorsi formativi siano stati finora efficaci, soprattutto nei territori ad alta intensità distrettuale.

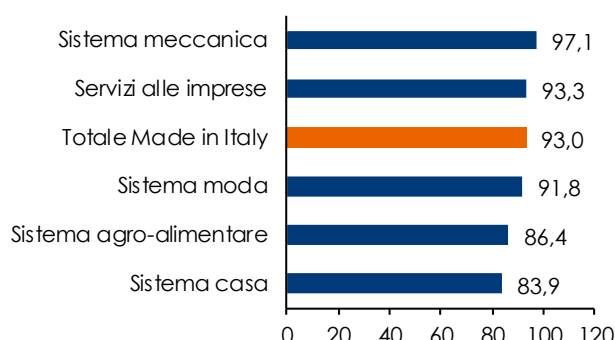
A distanza di 12 mesi dal diploma ottenuto nel 2019 è pari al 79,8% il tasso di occupazione nella media dei corsi nelle Nuove tecnologie per il Made in Italy, con punte dell'88,3% per quelli con indirizzo nel sistema meccanica dove si realizza la quasi completa coincidenza tra competenze acquisite nel percorso formativo e competenze richieste nell'occupazione (97,1%). E' poi pari a quasi il 60% la quota di diplomati nel 2019 che hanno seguito corsi con tecnologie abilitanti 4.0 (dal 48,5% del 2018), grazie all'utilizzo di laboratori con macchinari di ultima generazione. I giovani così formati sono quindi in grado di immettere conoscenza e innovazione nelle aziende che li assumono, facilitando il passaggio di competenze junior-senior.

**Fig. 52 - Occupati su diplomati nel 2019 a 12 mesi dal diploma nella media dei corsi nelle Nuove tecnologie per il Made in Italy (%)**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati INDIRE

**Fig. 53 - Occupati con occupazione coerente rispetto al percorso formativo (valori % su occupati)**



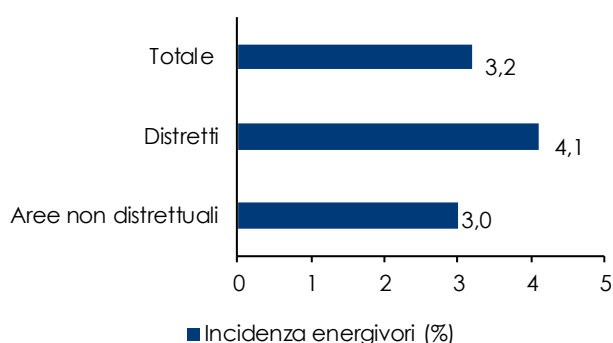
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati INDIRE

Resta però ancora alto il potenziale inespresso degli ITS che sono attivi da più di 10 anni e hanno finora coinvolto circa 53.600 studenti, un numero esiguo se confrontato con il bacino di diplomati di secondo grado: nel 2019 hanno ottenuto il diploma 3.761 studenti, contro i circa 486 mila diplomati nella scuola secondaria di secondo grado. Gli interventi previsti nel PNRR si pongono l'obiettivo di raddoppiare iscritti e corsi frequentati entro il 2030.

## 5.2 PNRR e rivoluzione energetica: il caso delle comunità energetiche

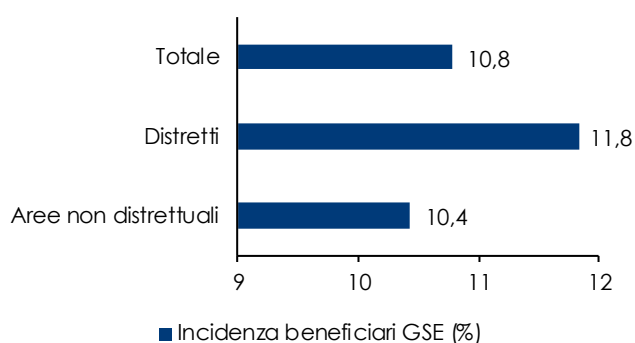
Un altro ambito in cui il PNRR si pone obiettivi ambiziosi è quello della sostenibilità e del green. All'interno della Missione "Rivoluzione verde e transizione ecologica" del PNRR è previsto un investimento di 2,2 miliardi di euro per la promozione delle rinnovabili per le comunità energetiche e l'autoconsumo. Le comunità energetiche sono coalizioni di utenti (cittadini, imprese, enti locali, ecc.), che aderiscono volontariamente a contratti di collaborazione per la produzione, il consumo e la gestione dell'energia attraverso impianti locali alimentati da fonti rinnovabili (solare, eolico, idroelettrico, ecc.), con la possibilità di utilizzo della rete di distribuzione nazionale per la condivisione dell'energia prodotta in eccesso. Si tratta di un fenomeno molto recente (in Italia la direttiva europea è stata recepita completamente con il d. lgs 199/2021) e ad alto potenziale soprattutto nei distretti industriali visti gli elevati livelli di condivisione dell'energia prodotta che si possono raggiungere. Peraltro, proprio nei distretti è più alta la quota di aziende ad alto consumo di energia elettrica. Questo risultato, se combinato con la maggiore propensione delle imprese dei distretti ad avere già installato un impianto da fonte rinnovabile per l'autoproduzione, suggerisce che tali imprese, già propense ad investimenti in quest'ambito, potrebbero effettivamente trarre benefici da forme di condivisione della produzione di energia volte a ridurre il costo.

**Fig. 54 - Le imprese energivore nei distretti (2022)**



Note: l'elenco delle imprese energivore è del 18.02.2022 ed è relativo al consumo di energia elettrica. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

**Fig. 55 - Incidenza beneficiari GSE (%), 2019**



Nota: la figura è estratta dal capitolo 10 del 13° Rapporto annuale sui distretti di Intesa Sanpaolo. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati GSE e ISID