



III^ EDIZIONE PREMIO BIFFONI - 19 MARZO 2009

Prato – Galleria di Palazzo degli Alberti

SOSTENIBILITÀ E COMPETITIVITÀ DEI SISTEMI ECONOMICI LOCALI

relazione del Prof. Marco Frey - Scuola Superiore Sant'Anna

Il concetto di sostenibilità è come un tavolo a tre gambe: la crescita equilibrata e duratura, la tutela dell'ambiente e il miglioramento della qualità della vita. Secondo lo studio Eurobarometer 2008 elaborato dalla Commissione Europea, sulla percezione da parte dei cittadini europei dell'influenza dei 3 elementi sulla qualità della vita, i fattori economici la influenzano per l'84% degli intervistati, mentre i fattori ambientali sono importanti nell'80% dei casi e le tematiche sociali per il 76% dei cittadini. In tutti e tre i casi, rispetto alle precedenti rilevazioni del 2004, le percentuali sono risultate in netto aumento. I due terzi dei cittadini europei ritiene che la combinazione dei suddetti tre elementi – e quindi la sostenibilità ambientale nella sua accezione più ampia e moderna – sia un valido indicatore del progresso di una Paese.

Dal punto di vista dei consumatori, in Europa il 30% non si dichiara disposto a pagare di più per avere energia pulita e, rispetto al reddito percepito, il nostro Paese si posiziona più in basso rispetto alla media dell'Europa a 25. Nelle decisioni di acquisto, tuttavia, il consumatore europeo è tendenzialmente disposto a spendere poco di più per un prodotto "green", anche se solo il 17% degli intervistati lo ha fatto realmente nell'ultimo mese (una percentuale comunque in crescita rispetto al passato); ciò è confermato anche dal fatto che il 42% dei consumatori non ritiene le etichette ecologiche adeguate a indirizzare le scelte di acquisto.

Se spostiamo l'attenzione sulle imprese italiane (fonte: Indagine SIM 2008 della Società Italiana Marketing), 78 intervistati su 100 ritengono che la competitività delle aziende sia legata alla sostenibilità ambientale. I vantaggi competitivi concreti conseguiti dalle aziende intervistate sono il miglioramento dell'immagine aziendale e la reputazione (75,1%), il miglioramento dei rapporti con il personale (37,4%), l'incremento dell'efficienza (35,6%), il consenso dell'opinione pubblica (29,9%), miglioramento nelle relazioni con gli stakeholder istituzionali (21%) e agevolazioni fiscali (9,6%). Focalizzando l'attenzione su specifiche iniziative, ad esempio l'adesione ad EMAS, l'indagine Ever 2006 dimostra che il vantaggio competitivo più rilevante è l'incremento degli

intangibile assets e della reputazione aziendale, mentre in secondo piano si trovano i benefici in termini di performance economiche e incremento dell'efficienza.

Infine, l'indagine SIM mette in evidenza un altro dato interessante, cioè la relazione tra azione e successo ottenuto: mentre le attività di customer care, di dialogo coi clienti e di formazione del personale ottengono un successo inferiore alle aspettative, forse dato l'elevato numero di aziende che le adottano, politiche di prezzo trasparenti, partnership con clienti, etichette o marchi ecologici e packaging riciclabili sono le azioni che meglio hanno riscosso successo sul mercato.

Secondo molti la competitività dei prodotti si gioca sempre più sulla possibilità di comunicare ed assicurare al cliente che questi provengono da contesti produttivi noti e riconosciuti come sinonimi di "eccellenza". Molti degli sforzi che negli ultimi anni sono stati attuati dal sistema produttivo nazionale nell'intento di rilanciare il cosiddetto "*made in Italy*" si sono basati su tentativi di valorizzare la qualità dei prodotti garantita dalla loro provenienza, ovvero in ragione del fatto che questi prodotti fossero ideati, progettati e realizzati in zone geografiche in cui giocano alcuni fattori premianti del "*modus operandi*" e "*vivendi*" italiani: la creatività, la salubrità, le tradizioni culturali e artistiche, la forte connessione con il territorio, l'attenzione alla qualità della vita, ecc.

Questo sforzo di valorizzazione si è quindi alimentato con approcci più simili al "marketing territoriale" che alle strategie competitive pensate per la singola impresa. Richiamare il "luogo di origine" di un prodotto, a prescindere dalla singola impresa che lo propone, significa evocare nel cliente una serie di vantaggi e di elementi qualitativi che la produzione locale di un territorio si è costruita e guadagnata attraverso decenni, quando non secoli, di attività produttiva e commerciale. E' quindi usuale osservare campagne pubblicitarie o stand fieristici mirati a legittimare sul mercato la qualità della "lana di Biella" o del "cuoio toscano", piuttosto che singoli marchi d'impresa. Proprio grazie alla capacità di presentarsi sul mercato internazionale con un'azione di comunicazione e promozionale univoca e omogenea, ad esempio, molti "distretti industriali" (vera spina dorsale del sistema produttivo italiano) negli anni più recenti, e prima di questa fase più dirompente di crisi, sono stati capaci di reggere l'urto della competizione globalizzata e della concorrenza extraeuropea. La promozione e la valorizzazione del "marchio locale" hanno consentito, da un lato, di condividere le risorse necessarie a sostenere tali azioni (che le singole piccole e medie imprese non sarebbero riuscite individualmente a mobilitare) e, dall'altro, a far sì che tutte le imprese operanti nello stesso contesto territoriale potessero trarne beneficio in egual misura sotto il profilo competitivo.

L'approccio dell'azione "collettiva" a livello locale per il potenziamento o il rilancio delle capacità competitive è stata sostenuta molto spesso da iniziative di natura istituzionale. Basti

riferirsi al settore agroalimentare, dove un'ampia disponibilità di meccanismi di “certificazione” della provenienza, o comunque di requisiti legati all'origine territoriale dei prodotti, ha influenzato le strategie della gran parte dei comparti produttivi: si pensi ai marchi DOP, IGP, DOC, DOCG, ovvero alle diverse forme di riconoscimento del “biologico”. Ma negli ultimi anni la tendenza a puntare sull'origine dei prodotti quale garanzia indiretta della loro qualità si è riscontrata anche nei settori manifatturieri, in particolar modo nella produzione di beni di largo consumo. Un esempio recentissimo è relativo al distretto industriale lombardo di Premana, che ha appena lanciato il proprio marchio collettivo (“firma di un distretto”) per gli articoli da taglio in cui le PMI locali sono specializzate.

La forte connotazione geografica di questi “marchi”, inevitabile conseguenza della simbiosi dei sistemi produttivi con il proprio territorio, ha generato un interessante fenomeno di attenzione nei confronti di alcuni temi di grande attualità per il marketing e per le strategie competitive, che neppure grandi imprese multinazionali hanno ancora sviluppato in modo così deciso e convinto. Si tratta della tendenza sempre più evidente nei sistemi produttivi locali e, in particolar modo, nei distretti industriali, di valorizzare la sostenibilità ambientale delle proprie produzioni e la qualità ecologica dei prodotti offerti al mercato. Nato come espressione del legame del prodotto “tipico” con il suo contesto territoriale, e come naturale completamento dei messaggi più tradizionali di “qualità della vita” e di “tutela della naturalità”, il messaggio ecologico ha progressivamente assunto un'importanza cruciale per molti distretti e sistemi locali, che oggi vogliono utilizzare la “qualità ambientale” come leva di marketing esplicita soprattutto nei confronti dei clienti esteri. La possibilità di associare al prodotto tipico di una certa zona geografica il concetto della “sostenibilità ambientale” si sta rivelando un fattore su cui molti contesti produttivi decidono di investire, nella prospettiva di garantirsi margini competitivi nel futuro.

Come per la “denominazione d'origine”, anche per la qualità ambientale (e più in generale della sostenibilità) lo strumento preferito oggi sembra essere quello della certificazione e del marchio di eccellenza, meglio se riconosciuto da una parte terza indipendente rispetto al sistema territoriale.

In questa ottica, ha destato molto interesse la recente evoluzione della certificazione ambientale Emas – *Eco Management and Audit Scheme*, che in Italia ha dato luogo ad uno schema di riconoscimento degli Ambiti Produttivi Omogenei. Originariamente concepiti come destinati alla sola certificazione di singole organizzazioni, i requisiti dell'Emas sono stati rivisitati in chiave di “sistema produttivo” dal Comitato Ecolabel-Ecoaudit (organismo competente italiano) e dall'ISPRA (l'Agenzia nazionale per la Protezione dell'Ambiente e i servizi Tecnici), al fine di definire un'iniziativa sperimentale in vista della imminente revisione del relativo Regolamento



comunitario. Si tratta di uno schema piuttosto semplice nei contenuti, ma estremamente innovativo e dalle grandi potenzialità nella logica dello sviluppo locale e del “marketing territoriale”. Sulla base di una Posizione ufficiale, emanata dallo stesso comitato, oggi è possibile per un Ambito Produttivo Omogeneo - APO (ad es.: un distretto industriale, un’area di produzione di un alimento biologico o “tipico”, una zona turistica,...) richiedere un “Attestato” che riconosca ufficialmente l’impegno alla tutela dell’ambiente nel contesto locale e alla diffusione dell’eccellenza ambientale fra le imprese che vi operano. Qualunque gruppo di produttori appartenenti ad un “ambito omogeneo” può, insieme alle associazioni di rappresentanza e alle istituzioni locali, dar vita ad un Organismo di promozione locale, il quale dovrà garantire lo sviluppo e l’attuazione di una serie di attività e iniziative a favore della sostenibilità ambientale.

La tesi che oggi viene premiata rientra in questo filone di valorizzazione degli approcci territoriale alla risoluzione delle problematiche ambientali e fa riferimento ad due dei primi esperimenti sviluppati in questo ambito: uno internazionale e l’altro nazionale.

Il primo, riguarda Kalundborg un’area industriale danese dove il processo di simbiosi industriale ha cominciato ad evolversi spontaneamente negli anni Settanta, su iniziativa dal “basso” di cinque grandi imprese che hanno avviato una collaborazione basata su un sistema innovativo di gestione dei rifiuti ed utilizzo efficiente della risorsa idrica. Il secondo, avviato alla fine degli anni ’90 in Toscana è CLOSED (Closed Loop System with Eco Industrial District, un progetto finalizzato a realizzare la “chiusura del cerchio” all’interno di un “distretto eco-industriale” rappresentato da un insieme di aziende che operano in collaborazione per ridurre i consumi energetici dei processi produttivi, minimizzare i costi di utilizzo delle materie prime e valorizzare, dal punto di vista economico, scarti di produzione altrimenti destinati a diventare rifiuti.

L’interrogativo principali oggi però è chiaramente: quanto questo orientamento strategico alla sostenibilità può consentire di affrontare adeguatamente l’attuale fase di profonda crisi. Il concetto stesso di crisi è bivalente. Contiene al suo interno (come nell’ideogramma cinese del concetto di crisi) una componente di “pericolo” e una componente di “opportunità”. Nel significato greco del termine è quindi una transizione in cui alcuni possono soccombere al pericolo, altri sfruttare le opportunità per sopravvivere e consolidarsi nel mercato.

Questo processo di profonda selezione consente di sfruttare le economie di aggregazione dei sistemi produttivi locali, o è destinato ad essere dominato da processi di forte selezione all’interno degli stessi distretti? Quanto la competizione oggi si gioca sulla dimensione delle imprese distrettuali e quanto riguarda invece il sistema produttivo locale nel suo complesso?