



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea triennale in Economia

Prova Finale

Distretti industriali: sviluppo, strategie e focus sul distretto di Murano

Relatore Prof. Paolo Gubitta PhD

Laureando Filippo Lazzarotto
Matricola n. 1090605

Anno Accademico 2016/2017

Indice

Abstract	3
1. Capitolo Primo - I distretti industriali	5
1.1 Introduzione	5
1.2 Origini e storia dei distretti	5
1.3 Definizione e caratteristiche dei distretti.....	9
1.4 Le prospettive di analisi dei distretti industriali	12
1.5 Conclusioni	15
2. Capitolo Secondo - Sviluppo, strategie e prospettive future dei distretti industriali	17
2.1 Introduzione	17
2.2 Consistenza e dinamicità dei distretti industriali in Italia	17
2.3 Ipotesi del ciclo di vita.....	21
2.4 Strategie dei distretti industriali	24
2.5 I nuovi settori dei distretti industriali	26
2.6 Internazionalizzazione e digitalizzazione	31
2.7 Conclusioni	36
3. Capitolo Terzo - Il distretto del vetro di Murano	38
3.1 Introduzione	38
3.2 Origini e storia del distretto di Murano	38
3.3 Evoluzione tra '900 e nuovo millennio	40
3.4 Caratteristiche del distretto	41
3.5 Futuro e strategie di sviluppo.....	43
3.6 Conclusioni	44
Bibliografia	46

ABSTRACT

In questa prova finale vengono trattati i distretti industriali partendo dall'analisi storica e dalla descrizione del fenomeno per poi passare agli aspetti riguardanti lo sviluppo e le strategie adottate nel corso della loro evoluzione. L'analisi si articola in tre parti. La prima riguarda la presentazione dei distretti industriali analizzando in particolare le origini di queste realtà organizzative e i fattori sociali economici e culturali che hanno contribuito alla loro crescita e sviluppo nel tempo. Vengono poi analizzate le caratteristiche principali dei distretti italiani che comprendono aspetti economici, socio-culturali, aziendali e cognitivi, individuando così quattro prospettive d'analisi del fenomeno. La seconda parte riguarda il tema dello sviluppo e delle strategie dei distretti industriali, in particolare viene analizzata l'ipotesi del ciclo di vita dei distretti secondo la quale questi ultimi seguono determinati percorsi di sviluppo caratterizzati da specifiche fasi. Successivamente viene affrontato il tema relativo alle decisioni strategiche spiegando come, da chi e secondo quali fattori queste vengano determinate. Infine vengono analizzate le prospettive future dei distretti industriali a fronte dei cambiamenti del contesto economico e competitivo derivanti dall'internazionalizzazione, dalla digitalizzazione e dalla crescita dei nuovi settori emergenti.

Nella terza parte infine gli argomenti trattati nei primi due capitoli vengono analizzati relativamente alla realtà del distretto del vetro di Murano. Dopo aver analizzato la storia e le origini di questo distretto vengono descritte le sue caratteristiche principali, i metodi organizzativi e le tecniche produttive che fin dalle origini lo caratterizzano. Infine vengono presentate le possibili strategie proposte con il "Patto per lo sviluppo del distretto di Murano" per permettere a questa realtà organizzativa di affrontare le nuove sfide legate al cambiamento del contesto economico cercando di innovare la produzione, mantenendo elevati gli standard di qualità e conservando il legame con la storia e la tradizione che hanno reso celebre il distretto in tutto il mondo.

1. CAPITOLO PRIMO - I DISTRETTI INDUSTRIALI

1.1 Introduzione

Questo primo capitolo presenta i distretti industriali cercando di darne una definizione, spiegando i motivi economici sociali e culturali della loro origine e analizzandone le caratteristiche principali.

Inizialmente viene fatta una presentazione sulla storia e sulle origini dei distretti industriali analizzando il contesto in cui sono nati e le principali ragioni legate al loro sviluppo e alla loro diffusione, per poi soffermarsi sull'analisi delle caratteristiche che contraddistinguono questi forme organizzative.

Infine vengono presentate quattro prospettive di analisi dei distretti sottolineando come questi non siano solo un fenomeno economico (una particolare forma di organizzazione industriale) ma anche socio-culturale, che riguarda quindi la struttura sociale oltre alla struttura produttiva e cognitivo, relativo cioè alle modalità di apprendimento e diffusione delle conoscenze al suo interno.

1.2 Origini e storia dei distretti

Il concetto di distretto industriale fu introdotto per la prima volta da Alfred Marshall il quale, attraverso i suoi studi, notò come la presenza di tante imprese operanti nello stesso settore fosse in grado di alimentare, sviluppare e rafforzare l'industria locale tramite la creazione della cosiddetta "atmosfera industriale". Da questo capì come la dimensione locale fosse importante per l'organizzazione industriale e per lo sviluppo dell'economia (Cresta, 2008). Da questa agglomerazione di piccole imprese infatti si andava così a creare uno spazio economico-sociale caratterizzato dalla diffusione di competenze tecniche peculiari e da vocazioni imprenditoriali ma anche dalla presenza di una "*lunga e complessa rete di regole informali*" che regolavano i rapporti tra gli imprenditori e integravano le disposizioni legislative (Brusco, 2007). Un elemento fondamentale del distretto Marshalliano è rappresentato dalle economie esterne, nate dalla reciproca collaborazione tra produttori clienti e fornitori, le quali hanno contribuito alla formazione delle agglomerazioni di piccole e medie imprese.

I primi studi di Marshall sui distretti industriali partirono dall'osservazione di due realtà produttive presenti in Inghilterra nel 1800: una basata sulla attività su larga scala con integrazione delle unità produttive, l'altra basata invece sulla concentrazione di tante piccole imprese in uno stesso luogo fisico legate tra loro dalle diverse attività della stessa filiera produttiva.

L'elemento chiave nello studio dei distretti industriali da parte di Marshall fu la crisi del fordismo e della produzione di massa, con il passaggio ad un nuovo tipo di produzione molto più attento ai bisogni e alle richieste personali e immateriali dei consumatori. Fino agli anni '60 del 1800 infatti il modello di produzione industriale si concentrava territorialmente e la crescita economica era legata soprattutto allo sviluppo della grande impresa che era caratterizzata da una impostazione del lavoro di tipo Fordista. Questa impostazione del lavoro che si basava sul concetto di organizzazione scientifica del lavoro, ovvero che ogni singola fase del processo produttivo dovesse essere determinata scientificamente, avrebbe portato, insieme ad opportuni incentivi salariali, ad un aumento della produttività che avrebbe poi portato ad un aumento ulteriore dei salari e dei profitti. Questo tipo di produzione di massa basata sulla divisione e sulla standardizzazione dei processi produttivi avrebbe quindi dovuto alimentare nuovi meccanismi di domanda. Al centro dell'attenzione vi erano quindi lavoratori e investimenti a livello di fabbrica che permettevano lo sviluppo di economie interne.

Con l'avvento di una serie di fenomeni sociali ed economici quali, il raggiungimento della fase di maturità da parte dei settori industriali tradizionali come ed esempio quello siderurgico chimico e quello meccanico, l'introduzione di nuove tecnologie di produzione che consentivano di raggiungere livelli di efficienza adeguati nonostante le minori quantità di prodotti e infine la diversificazione della domanda, il sistema di produzione fordista entrò in crisi. Inoltre iniziò a cambiare anche il mercato del lavoro, composto da nuovi lavori sempre più diversificati per i quali erano richieste nuove e varie competenze, cambiando così il rapporto tra imprese e lavoratori, domanda e offerta (Cresta, 2008). A seguito di questi cambiamenti l'imprenditore doveva *“passare da una gerarchia basata sull'autorità a una gerarchia basata sull'autorevolezza”* valorizzando le competenze dei dipendenti e reinvestendo i profitti dell'impresa per potere innovare la produzione (Brusco, 2007). Le imprese quindi tramite la continua innovazione potevano adattarsi al nuovo tipo di consumatore definito *“intelligente”* in

quanto era colui che determinava la varietà della domanda in base ai propri gusti, bisogni e richieste. In questo nuovo contesto quindi le agglomerazioni di piccole e medie imprese che producevano in quantità minore grazie alla flessibilità nel lavoro e nell'uso del capitale erano in grado di raggiungere in modo più efficace e veloce il mercato finale e soddisfare così i bisogni dei consumatori. Ai lavoratori delle imprese erano richieste inoltre *“dosi addizionali di intelligenza, impegno e diligenza”* per ottenere le quali spesso si ricorreva a tecniche di responsabilizzazione e coinvolgimento dei lavoratori (Brusco, 2007). Tutte queste condizioni portarono alla nascita e allo sviluppo dei distretti industriali.

L'elemento distintivo della teoria di Marshall è rappresentato da quelle che l'autore definisce *“economie esterne di localizzazione”* generate dall'agglomerazione di tante piccole imprese in uno specifico territorio e dalla presenza di relazioni di scambio e di produzione tra diversi soggetti.

Secondo Marshall quindi i distretti rappresentano una modalità di organizzazione della produzione che si contrappone alla classica organizzazione della grande impresa caratterizzata da grandi quantità produttive e dalla concentrazione in un unico luogo fisico di tutte le operazioni e per un'elevata integrazione verticale. Secondo Marshall inoltre il distretto, a differenza della grande impresa, può avere connotazioni mono-settoriali con funzioni terziarie povere, può essere composto anche da più centri urbani attivando così relazioni verticali, orizzontali e trasversali (Cresta, 2008).

Per quanto riguarda il contesto italiano la maggior parte dei distretti industriali sono nati e si sono sviluppati durante il periodo del miracolo economico tra gli anni '50 e gli anni '60. Il fattore principale che ha caratterizzato il loro sviluppo è stata la spontaneità dell'iniziativa degli imprenditori che sviluppavano poi competenze specialistiche in un determinato settore e basavano la crescita di quel settore sulle relazioni informali tra le altre imprese presenti nella stessa area. Decisivi inoltre nello sviluppo dei distretti industriali, furono la presenza di una grande impresa nel territorio la quale potesse mostrare le opportunità di profitto e diffondere le competenze necessarie per raggiungerlo e il ruolo svolto dal sistema scolastico. La grande impresa infatti operando quotidianamente riusciva ad introdurre in quello che era un ambiente sociale agricolo, le competenze specifiche e la domanda di componenti industriali, il sistema scolastico

invece, in particolare le scuole tecniche, fornivano le competenze necessarie per svolgere il lavoro di operaio. Le imprese dei distretti presentavano caratteristiche diverse a seconda di alcune variabili quali l'autonomia strategica, la stabilità delle imprese e lo sviluppo di competenze distintive. Si potevano quindi individuare quattro tipi di imprese distrettuali, quelle "bloccate" specializzate in una sola fase di produzione, con scarso potere contrattuale, bassi costi di produzione e adeguati standard di qualità; le imprese "trainate" che si occupavano delle fasi più importanti della produzione ma caratterizzate da un atteggiamento adattivo-imitativo per quanto riguarda l'innovazione; le imprese "specializzate" capaci di realizzare prodotti ad elevato contenuto tecnologico e quindi dotate di elevate competenze produttive; infine le imprese "leader" con maggiori conoscenze tecnologiche, spesso dotate di marchi propri presenti sui mercati a livello nazionale e internazionale (Ricciardi, 2013).

Un altro fattore che favorì la diffusione dei distretti industriali fu l'evoluzione che riguardò il sistema sindacale a partire dagli anni 50. In seguito allo statuto dei lavoratori negli anni 60 il sindacato acquisì molto potere soprattutto nella grande impresa mentre nelle piccole fabbriche il controllo sindacale rimase modesto, questo portò quindi molti imprenditori a spostare la produzione nelle aziende minori.

Secondo Ricciardi (2013) il fattore cruciale per il successo dei distretti è dato dal tipo di governance e in Italia è possibile individuare quattro diversi tipi di distretti in funzione di questa variabile. E' possibile quindi individuare *distretti dinamici* caratterizzati da una governance efficiente, propensione all'innovazione e una stretta interdipendenza tra imprese; i *distretti maturi* fortemente radicati al territorio e poco attenti all'innovazione e al marketing; i *distretti vulnerabili* in cui non esiste alcun tipo di coordinazione tra le imprese che ne fanno parte e spesso sono in concorrenza tra loro e infine i *distretti virtuali* che rappresentano sostanzialmente solo delle aree industriali.

La politica industriale italiana inoltre per molti anni dimostrò poco interesse nei confronti di queste organizzazioni produttive (in particolare per quanto riguarda il sistema di trasporti e comunicazione) nonostante avessero un ruolo importante per la bilancia commerciale, simile a quello della grande impresa (Becattini 1998). Dal punto di vista istituzionale e normativo solo a partire dagli anni '90 lo stato italiano ha proposto un riconoscimento formale dei distretti e ha iniziato a partecipare al loro funzionamento tramite sostegni e contributi alle imprese.

A partire dagli anni '80 fino al nuovo millennio, con il mutamento del contesto competitivo dovuto all'avvento di nuovi concorrenti, la nascita di nuovi mercati esteri e l'introduzione di nuove tecnologie che andarono a modificare la struttura competitiva in cui operavano i distretti mettendo così in crisi il sistema distrettuale tanto che le imprese iniziarono a delocalizzare la produzione andando così a rompere il rapporto di cooperazione e di collaborazione che caratterizza il distretto (Saltari, 2016). Questi fenomeni furono infatti difficili da valutare sia nella loro intensità che nella direzione poiché provenivano dall'esterno del distretto e risultavano derivanti da competenze culturalmente distanti.

1.3 Definizione e caratteristiche dei distretti

Non esiste un'unica definizione di distretto industriale poiché questi differiscono tra di loro per condizioni sociali, culturali, del territorio e caratteristiche della comunità di cui fanno parte.

Gli studi di Marshall furono in seguito ripresi e reinterpretati da Giacomo Becattini il quale li applicò alla realtà dei distretti industriali italiani definendoli come " *un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali*" (Becattini, 1989).

Inoltre Becattini definisce i distretti come " *forma concreta, definita su due dimensioni – l'industria e il territorio – del principio dei rendimenti crescenti all'ampliarsi della domanda, in ambiente concorrenziale*" (Becattini, 2007).

I distretti industriali sono caratterizzati dall'aggregazione di tante piccole e medie imprese, favorita dalla presenza in un determinato contesto di competenze e conoscenze strategiche legate al territorio. Questa aggregazione fu favorita principalmente dall'idea di poter concentrare e unire le proprie risorse e conoscenze per aumentare il livello della competitività e potersi così confrontare con la grande impresa e le imprese multinazionali per poter poi anche raggiungere i mercati internazionali, cosa molto difficile per una singola piccola impresa (Imbruglia e Quarto, 2014).

I distretti industriali si caratterizzano per una forte specializzazione in un determinato settore (in Italia in particolare nel settore manifatturiero del *made in Italy*) resa possibile dalla scomposizione del processo produttivo in diverse parti ognuna delle quali è

affidata ad una impresa del distretto andando così a creare anche una stretta relazione tra le imprese.

Questo tipo di relazione può nascere tra imprese di diversi fasi del processo produttivo (relazione verticale) oppure tra imprese della stessa fase (relazione orizzontale) oppure tra imprese che forniscono beni e servizi (relazione trasversale). Questa divisione del lavoro e la specializzazione delle imprese in ogni singola fase della filiera produttiva conferisce al distretto un'elevata flessibilità e capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato. L'agglomerazione tra le imprese inoltre favorisce lo sviluppo delle economie esterne tra le quali ci sono lo sviluppo del know-how produttivo, la rapidità e la facilità nella diffusione delle informazioni, la possibilità di contatti diretti tra i soggetti del distretto e l'attrattiva del settore per nuove figure imprenditoriali e nuovi lavoratori. Queste economie esterne sono continuamente alimentate grazie alla particolare attenzione che i distretti industriali prestano alla ricerca e allo sviluppo di nuove conoscenze e tecnologie, queste realtà organizzative infatti presentano un processo endogeno di innovazione mostrandosi da sempre disponibili a considerare, accogliere e applicare nuove idee e proposte provenienti anche dall'esterno del distretto, adattandole al proprio contesto e favorendo così lo sviluppo di continui miglioramenti e innovazioni relative ai prodotti o ai processi (Imbruglia e Quarto, 2014).

Queste generano quindi un vantaggio competitivo per le imprese del distretto e sono dovute principalmente a tre condizioni: tecnologiche, di mercato e socio culturali (Ferrucci, 1999). Le condizioni tecnologiche sono tra loro interconnesse e sono almeno tre: economie di scala rilevanti a livello di stabilimento e non di impresa, si assume quindi che l'efficienza derivi dalla pratica di una sola attività specializzata e la complementarità tra queste attività porti a rendimenti di scala costanti o crescenti; tecnologie di dimensioni efficienti minime che corrispondono a scale di produzione limitate, questa efficienza determina basse barriere all'entrata che portano a rinnovare l'imprenditorialità locale; concentrazione spaziale delle relazioni tra imprese che determinano una forte compattezza industriale derivante dalla fitta rete di relazione instauratasi tra le imprese. Le condizioni economiche invece sono: l'espansione e la dimensione del mercato di sbocco poiché permette la divisione del lavoro tra tante piccole imprese; la crescita piuttosto standardizzata del mercato dei prodotti impedisce che ci siano riflessi economici negativi nei comparti produttivi permettendo ai lavoratori

di realizzare lavorazioni e prodotti pressoché standard tramite tecniche produttive e modus operandi noti e consolidati; assenza di cambiamenti nei rapporti di mercato con la filiera di distribuzione esterna al distretto, le relazioni tra imprese e operatori commerciali infatti non presentano problematiche derivanti da asimmetrie informative o relazioni di co-partnership.

Le condizioni socio-culturali invece derivano dal contesto sociale culturale e istituzionale tipico di ogni distretto, a partire dal quale si sviluppa un sistema di valori, principi e regole condivise all'interno del distretto (Ferrucci, 1999).

Altre caratteristiche che distinguono i distretti dal punto di vista economico sono la presenza di contratti di subfornitura e la elevata mobilità dei lavoratori che contribuiscono ad alimentare la cooperazione tra le imprese e le economie esterne.

Oltre queste caratteristiche che riguardano gli aspetti economici, i distretti si distinguono anche per la presenza di un forte senso di appartenenza derivante dalla condivisione di uno stesso sistema di valori da parte dei soggetti che ne fanno parte. Inoltre la collaborazione tra imprese è favorita anche dal supporto fondamentale delle istituzioni e dalla condivisione di regole e consuetudini che disciplinano il distretto (Imbruglia e Quarto, 2014).

Tutte queste caratteristiche portano alla creazione della cosiddetta “atmosfera industriale”, costituita dall'accumulazione di competenze e conoscenze specializzate dei lavoratori per lo svolgimento di determinate attività produttive e dalla rapida circolazione di informazioni all'interno del distretto grazie alla presenza di tanti attori coinvolti nello stesso processo produttivo (Cresta, 2008).

Il distretto industriale inoltre è caratterizzato dalla co-petizione tra imprese ovvero dalla combinazione di competizione e collaborazione tra le imprese che ne fanno parte. Si può notare infatti come all'interno del distretto vi sia un elevato livello di competizione che permette di far emergere le imprese migliori dal punto di vista produttivo e dell'efficienza ma allo stesso tempo è possibile notare come spesso le imprese collaborino per il raggiungimento di scopi o iniziative comuni (Fortis, 2006). Questo tipo di relazione tra le imprese favorisce la nascita del cosiddetto mercato comunitario, caratterizzato da ridotti costi di transazione dovuti ai rapporti economici instauratisi tra le aziende e favorisce inoltre il cambiamento continuo poiché la concorrenza spinge le

imprese a cercare nuovi elementi di innovazione mentre la cooperazione permette la ripartizione del processo innovativo tra le imprese del distretto.

Un altro fattore importante è rappresentato dal territorio e dalla sua capacità di creare beni collettivi che determinano un aumento della competitività delle imprese riducendo i costi e aumentando la capacità di innovare, tutto questo dipende però dalla collaborazione tra enti locali istituzioni e imprese che va ad alimentare lo sviluppo delle economie esterne (Trigilia, 2005). La produzione rappresenta dunque un processo localizzato che dipende dalla storia, dalla cultura e dall'organizzazione sociale e da altri fattori locali di ogni contesto territoriale che possono essere unici e peculiari per ogni singolo luogo.

1.4 Le prospettive di analisi dei distretti industriali

Nel definire i distretti industriali è possibile inoltre notare come l'analisi di queste organizzazioni possa essere condotta sotto quattro diverse prospettive (economica, aziendale, socio culturale e cognitiva) sottolineando come questi non siano solo un fenomeno prettamente economico/organizzativo ma derivino anche da alcuno aspetti sociali culturali e cognitivi (Antoldi, 2006) che vengono presentati in questo paragrafo.

Antoldi (2006), infatti, sostiene che i distretti possano essere analizzati secondo quattro diverse prospettive complementari tra loro: prospettiva economica, prospettiva aziendale, prospettiva socio culturale e prospettiva cognitiva.

Prospettiva economica

La prospettiva economica analizza il distretto industriale come una particolare forma organizzativa delle attività economiche che si contrappone alla forma organizzativa della grande impresa. A differenza di quest'ultima infatti all'interno del distretto la divisione del lavoro avviene tra le imprese ognuna delle quali è specializzata in una determinata fase del processo produttivo e questo porta alla formazione della manodopera specializzata, alla diffusione di conoscenze e competenze portando così alla creazione della 'atmosfera industriale' vista nel secondo paragrafo. Questa dal punto di vista economico rappresenta un grande vantaggio per le imprese che fanno parte del distretto mentre rappresenta una barriera per quelle imprese esterne che non sono così in grado di accedere a determinate conoscenze e informazioni.

I due fattori fondamentali dal punto di vista organizzativo sono dati dalla flessibilità e dalla specializzazione, grazie appunto alla presenza di tante piccole imprese specializzate che producono in piccola serie con competenze specifiche di tipo artigianale capaci di adattarsi alle richieste della domanda. I distretti inoltre possono essere visti come forma intermedia tra mercato e gerarchia, le due principali forme di organizzazione delle attività economiche. Il primo si basa sul fatto che la produzione sia affidata a singole imprese indipendenti e venga gestita e coordinata tramite scambi di mercato, in questo modo quindi il coordinamento tra le parti è garantito dalla formazione dei prezzi derivante dai meccanismi di incontro tra domanda e offerta. Spesso però le asimmetrie informative, l'incertezza e il rischio di comportamenti opportunistici determinano un mal funzionamento del mercato a causa dell'innalzamento dei costi di transazione. Tutto ciò spinge molte imprese ad adottare un sistema di governo a integrazione verticale ovvero internalizzare attività che precedentemente erano svolte da imprese indipendenti. Questo succede quando i costi di gestione interna delle attività sono inferiori rispetto ai costi di transazione. I distretti sono definiti una forma intermedia tra mercato e gerarchia proprio perché consentono di cogliere i vantaggi di entrambe, per esempio gli elevati volumi di produzione consentono di raggiungere le economie di scala tipiche della forma gerarchica e allo stesso tempo l'elevato numero di imprese specializzate consente di mantenere i vantaggi di flessibilità. I comportamenti opportunistici sono ridotti dalla "atmosfera industriale" e dal senso di appartenenza derivante dalla condivisione di regole, interesse e obiettivi comuni mentre le economie esterne consentono di colmare le lacune della piccola dimensione. Come già detto nel paragrafo precedente questa forma organizzativa è particolarmente adatta nei settori poco concentrati strutturalmente e caratterizzati da processi di produzione facilmente divisibili come ad esempio i settori tradizionali del Made in Italy (Cerrato, 2008).

Prospettiva socio-culturale

Uno dei principali fattori che unisce imprese, istituzioni e altri soggetti all'interno del distretto è sicuramente rappresentato da una forte identità storica e socio-culturale. Quindi oltre alle caratteristiche di natura economica è possibile notare come i distretti siano caratterizzati da componenti di natura storica e socio-culturale che riguardano i valori e la cultura condivisa, la comunità di persone e le conoscenze accumulate nel

tempo. Aspetti economici e socio-culturali all'interno della comunità di imprese sono strettamente legati poiché la riduzione dell'incertezza e del rischio di comportamenti opportunistici e quindi l'aumento dei costi di transazione sono notevolmente ridotti grazie alla condivisione di valori, regole e istituzioni che caratterizzano la comunità all'intero del distretto. Il distretto può essere definito quindi come un ambiente sociale all'intero del quale, grazie alla condivisione di storia, valori, cultura si instaura un clima di reciproca fiducia tra le parti coinvolte. Il coordinamento tra le imprese avviene quindi in modo automatico, tramite regole condivise, usi e consuetudini evitando i costi di mercato e facilitando la diffusione delle informazioni e delle conoscenze.

Il distretto quindi rappresenta una sorta di rete fiduciaria all'interno generata dal capitale sociale formatosi in un determinato contesto territoriale (Cerrato, 2008).

Prospettiva aziendale

Nell'analisi dei distretti possono essere individuati due livelli di analisi: il primo riguarda la strategia del distretto nel suo complesso, il secondo invece riguarda la strategia delle singole imprese che vi fanno parte. E' fondamentale quindi secondo questa prospettiva comprendere i percorsi di sviluppo delle singole imprese per poter poi comprendere il processo evolutivo dei distretti aziendali poiché il modo in cui le singole imprese si evolvono e reagiscono ai cambiamenti ambientali determina l'evoluzione dell'interno distretto nel suo complesso.

Secondo la prospettiva aziendale le imprese possono essere classificate in base a due variabili: l'autonomia strategica e lo sviluppo di competenze.

Ci possono quindi essere le imprese guida che sono in grado di stare sul mercato autonomamente e hanno sviluppato conoscenze e competenze opportune per la gestione delle attività, dei rapporti con il mercato per lo sviluppo dell'innovazione. Queste imprese hanno quindi una catena del valore completa.

Ci sono poi le imprese specializzate che possiedono conoscenze specifiche nell'area produttiva grazie ad un elevato livello di know-how riguardante le tecnologie e i processi sviluppati nel tempo. La catena del valore è quindi concentrata solo su alcune attività riguardanti la fase in cui l'impresa è specializzata.

L'impresa trainata invece è quella che non possiede particolare capacità progettuali e di innovazione per cui adotta principalmente strategie imitative. Questo tipo di impresa

quindi possiede competenze specifiche nella fase produttiva che presidiano mentre per quanto riguarda le altre attività non presenta competenze insufficienti.

Infine le imprese bloccate sono imprese di piccole dimensioni che mettono a disposizione la loro capacità produttiva e fungono principalmente da subfornitrici di pochi clienti locali. Queste imprese sono quindi strettamente legate al cliente e devono cercare di garantire costi bassi sfruttando la loro capacità produttiva, presentano scarso potere contrattuale e bassa autonomia strategica.

In conclusione secondo questa prospettiva per comprendere l'evoluzione del distretto è necessario conoscere la realtà delle singole imprese che ne fanno parte e che ne determinano la crescita e lo sviluppo (Cerrato, 2008).

Prospettiva cognitiva

Questa prospettiva riguarda le dinamiche di apprendimento e di diffusione delle conoscenze all'interno del distretto. A questo proposito il distretto viene definito come *“un meta-contesto, caratterizzato da un'alta densità di luoghi in cui si produce conoscenza, rappresentati dai singoli contesti aziendali e da un altrettanto elevata densità interna di trasferimento della conoscenza”* (Camuffo e Grandinetti, 2006).

Quindi la capacità di ogni singolo distretto, specifica e unica, di creare percorsi di creazione, condivisione e diffusione delle conoscenze rappresenta un elemento fondamentale per la creazione del vantaggio competitivo.

1.5 Conclusioni

In questo capitolo quindi sono stati presentati i distretti industriali come fenomeno economico e socioculturale e ne sono state analizzate le caratteristiche principali. Abbiamo visto come questi sono nati e si sono sviluppati grazie a particolari cambiamenti del contesto economico e produttivo legati principalmente alla crisi del fordismo e della grande impresa e si sono diffusi rapidamente grazie anche ad ulteriori fattori sociali e culturali come il cambiamento del comportamento dei consumatori.

Abbiamo inoltre analizzato le caratteristiche principali che contraddistinguono i distretti industriali e come queste non siano solo legate ad aspetti prettamente economici come la divisione e la specializzazione del lavoro ma derivino anche da fattori sociali e cognitivi come ad esempio la condivisione di un sistema di valori comune tanto che

queste realtà organizzative possono essere analizzate sotto quattro diverse prospettive: economica, socio-culturale, aziendale e cognitiva.

Una volta quindi definito il concetto di distretto, nel prossimo capitolo verrà analizzato lo sviluppo di queste realtà organizzative, le strategie perseguibili e le prospettive future a fronte dei cambiamenti sociali tecnologici ed economici.

2. CAPITOLO SECONDO - SVILUPPO, STRATEGIE E PROSPETTIVE FUTURE DEI DISTRETTI INDUSTRIALI

2.1 Introduzione

Questo capitolo si concentra sul tema dello sviluppo dei distretti industriali ossia come si sono evoluti, con quali strategie e come saranno in grado di affrontare le nuove sfide della globalizzazione, delle nuove tecnologie e dei nuovi settori. Inizialmente viene presentata la realtà dei distretti industriali in Italia soffermandosi sulle caratteristiche che li distinguono ed evidenziando l'impatto di questi ultimi sulla nostra economia fornendo alcuni dati ISTAT relativi alla loro distribuzione sul territorio, la loro crescita reddituale, i settori occupati e l'incidenza su alcuni indicatori economici.

Successivamente viene presentata l'ipotesi del ciclo di vita secondo cui tutti i distretti nel corso della loro evoluzione seguirebbero un determinato percorso di sviluppo.

In seguito vengono trattati alcuni aspetti riguardanti le decisioni strategiche dei distretti industriali, in particolare sottolineando quali sono le più importanti e come vengono prese. Infine viene fatto un quadro dei distretti industriali oggi analizzando come i distretti possano reagire alle nuove sfide della globalizzazione, della digitalizzazione e dei nuovi settori.

2.2 Consistenza e dinamicità dei distretti industriali in Italia

In Italia secondo l'ultimo censimento ISTAT disponibile (2011) ci sono 141 distretti industriali che rappresentano un quarto del sistema produttivo del nostro paese per quanto riguarda numero di sistemi locali del lavoro, d'ora in poi SLL (23,1%) sia per numero di addetti (24,5%) sia per il numero di unità locali produttive (24,4%) (*Figura 1*). Sempre secondo dati ISTAT ci sono 45 distretti industriali al Nord-Est, 37 nel Nord-Ovest, 38 nel Centro Italia e 17 nel Mezzogiorno mentre nelle isole sono concentrati in Sardegna dove la maggior parte dei sistemi locali manifatturieri presenta le caratteristiche distrettuali (*Figura 2*).

I distretti del Made in Italy sono 130 (92,2% del totale) e si concentrano prevalentemente nel settore della meccanica (27%), tessile abbigliamento (22,7%), beni per la casa (17%) e pelli cuoio e calzature (12,1%).

Per quanto riguarda l'estensione e la dimensione demografica ed economica dei distretti questi sono composti in media da 15 comuni, sono abitati da 94.513 persone e presidiati da 8.173 unità locali con 34.633 addetti.

L'occupazione distrettuale rappresenta un terzo dell'occupazione Italiana e all'interno dei distretti risiede il 22% della popolazione italiana, questi sono quindi paragonabili per quanto riguarda l'occupazione alla grande impresa.

	Numero		Var.		% su SLL manifatturieri		Var.		% su SLL totali		Var.	
	2011	2001	2011/2001	Var.% 2011/2001	2011	2001	2011/2001	Var.% 2011/2001	2011	2001	2011/2001	Var.% 2011/2001
Distretti	141	181	-40	-22,1	64,1	67,3	-3,2	-3,2	23,1	26,5	-3,4	-3,4
Unità locali	1.152.429	1.104.663	47.766	4,3	66,5	70,7	-4,2	-4,2	24,4	24,3	0,1	0,1
Addetti	4.887.527	4.802.081	85.446	1,8	65,3	69,5	-4,1	-4,1	24,5	24,7	-0,2	-0,2
Unità locali manifatturiere	164.737	210.081	-45.344	-21,6	71,4	76,3	-5,0	-5,0	34,3	35,6	-1,2	-1,2
Addetti alle unità locali manifatturiere	1.504.490	1.904.066	-399.576	-21,0	65,8	70,9	-5,1	-5,1	37,9	38,8	-1,0	-1,0
Numero di comuni	2.121	2.275	-154	-6,8	57,0	63,2	-6,2	-6,2	26,2	28,1	-1,9	-1,9
Popolazione	13.326.320	12.276.845	1.049.475	8,5	63,9	67,3	-3,4	-3,4	22,4	21,5	0,9	0,9

Figura 1. Distretti industriali, principali indicatori. (Fonte: ISTAT 2011)



Figura 2. Distribuzione dei distretti industriali in Italia. (Fonte: ISTAT 2011)

Secondo le ricerche condotte dal gruppo INTESA SANPAOLO (2016) inoltre i distretti industriali tra 2008 e 2015 hanno avuto una migliore evoluzione in tutti i settori di specializzazione in particolare nei settori dei prodotti e dei materiali da costruzione, nel settore della moda e della filiera agro-alimentare. Nel 2015 inoltre il fatturato dei distretti è cresciuto per il terzo anno consecutivo con un progresso dell'1,6% consentendo così la crescita della produttività delle imprese distrettuali. Inoltre la produttività del lavoro è cresciuta maggiormente nei distretti rispetto alle aree non distrettuali grazie alla presenza di forza lavoro più qualificata e produttiva anche se relativamente più costosa.

Le stime del 2016 invece mostrano come il fatturato distrettuale avrebbe subito un lieve calo a causa del peggioramento delle condizioni della domanda estera in particolare quella espressa dalle economie emergenti che sono più esposte ai prezzi delle materie prime. Inoltre c'è stato un lieve calo dei prezzi alla produzione, inferiore comunque alla riduzione dei costi delle materie prime permettendo così un lieve rafforzamento dei margini unitari. Secondo le stime del gruppo INTESA SANPAOLO comunque l'EBIT margin delle imprese distrettuali avrebbe raggiunto un rialzo vicino al mezzo punto percentuale.

Nel biennio 2017-2018 infine è previsto un proseguimento del rafforzamento dei margini unitari che sarà comunque lento e graduale a causa delle pressioni competitive provenienti dai mercati internazionali e si assisterà ad una crescita del fatturato intorno al 2,2% all'anno (*Figura 3*).

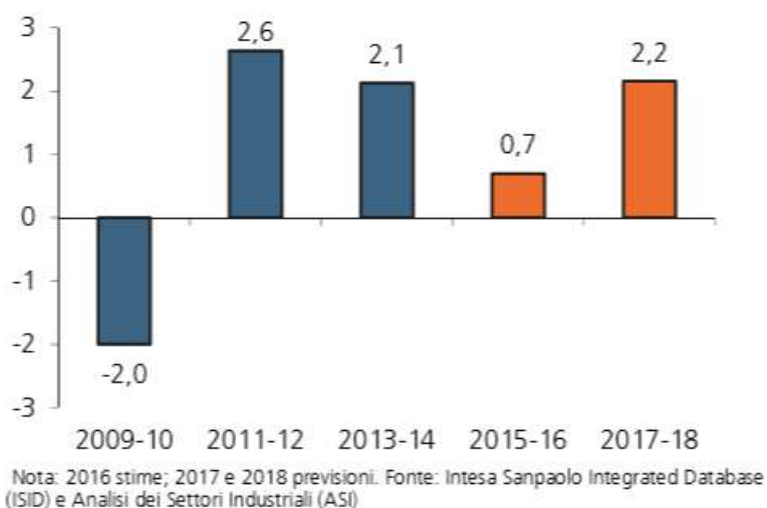


Figura 3. Stime e previsioni di crescita del fatturato dei distretti. (variazione % media annua a prezzi correnti).

Le ricerche condotte dal gruppo INTESA SANPAOLO inoltre hanno confermato i distretti industriali come luogo privilegiato per la adozione e la diffusione di innovazioni tecnologiche, organizzative e di mercato. Questo viene confermato dal fatto che nei distretti la quota di imprese che esportano è maggiore (38,1%) rispetto alle imprese localizzate in aree non distrettuali (27,8%) e allo stesso tempo è maggiore la percentuale di imprese con marchi registrati a livello internazionale (30,8% contro 25,1%). Le imprese distrettuali inoltre presentano maggiore attenzione all'internazionalizzazione, con 28,9% imprese partecipate estere ogni 100 e un maggiore impegno per quanto riguarda l'innovazione, con 53 brevetti ogni 100 imprese. Questo può essere spiegato dal fatto che nei distretti, i meccanismi di scambio e di condivisione delle conoscenze dei mercati favoriscono un atteggiamento imitativo delle strategie commerciali intraprese dai soggetti più dinamici.

Molti distretti industriali inoltre sono diventati sede esclusiva di alcune produzioni (ad esempio calzatura, occhialeria, oreficeria) grazie soprattutto alla presenza di fattori intangibili legati per lo più al "saper fare" diffusi al loro interno. I distretti inoltre rappresentano un contesto favorevole agli investimenti da parte di imprese nazionali ed estere grazie alle esternalità positive offerte. Questo ha permesso quindi di aumentare la competitività dei distretti grazie al consolidamento di grandi imprese che investono nel territorio e sono evolute dal punto di vista strategico, presentando una importante presenza sui mercati esteri con investimenti nel marchio e nei rapporti commerciali con

filiali estere. La presenza di queste imprese leader inoltre sta favorendo l'affermarsi di una nuova categoria di imprese medie che possono contare su strutture patrimoniali più solide permettendo così di puntare ai mercati esteri con strategie commerciali caratterizzate dalla attenzione alla qualità del prodotto ma anche da una particolare flessibilità produttiva. Il successo di un'impresa si basa infatti su un mix di strategie che conferiscano la capacità di essere veloci e rinnovare in modo continuo.

Oggi quindi il sistema produttivo distrettuale, nonostante l'ampliamento dei mercati dovuto alla globalizzazione e il sempre più rapido progresso tecnologico, può ancora rappresentare una soluzione valida ed efficiente. Tuttavia i due fattori strategici fondamentali per permettere ai distretti di competere sui mercati sono rappresentati dalla crescita dimensionale e dall'innovazione. La prima perché spesso è seguita da nuovi investimenti in tecnologie e dall'impiego di manodopera maggiormente qualificata aumentando, oltre la qualità dei prodotti e servizi, la possibilità di ampliare i mercati di sbocco. La seconda perché consente ai distretti di sviluppare competenze distintive che portano all'acquisizione di un vantaggio comparato rispetto ai concorrenti (Schilirò, 2008).

I distretti italiani dunque oggi presentano una particolare attenzione verso l'internazionalizzazione e l'adozione di nuove strategie e tecnologie emergenti, aspetti che saranno analizzati successivamente nel corso del capitolo.

2.3 Ipotesi del ciclo di vita

Secondo l'ipotesi del ciclo di vita descritta da Casucci e Carminucci (1997) i distretti italiani hanno seguito dei percorsi di sviluppo simili caratterizzate da fasi specifiche. Le differenze che si possono notare dei diversi stadi di sviluppo possono essere ricondotte all'organizzazione del processo produttivo e dei rapporti tra le imprese, le caratteristiche del contesto competitivo e la posizione del distretto sul mercato, il tessuto imprenditoriale e la struttura economica dell'area. Gli stadi del percorso evolutivo dei distretti sono quindi delineati a seconda di come questi aspetti di combinano e si condizionano tra loro.

Specializzazione di fase

La prima riguarda la fase di formazione del distretto e viene definita *specializzazione di fase* e può iniziare a causa di processi di decentramento delle grandi imprese o per

sviluppo di un tessuto artigianale già presente nel territorio. La caratteristica principale del distretto in questa fase è l'elevata divisibilità del processo produttivo con una forte specializzazione in un determinato settore e con un'elevata concorrenza di tipo orizzontale tra le imprese presenti sulla stessa fase del processo produttivo. In questa fase inoltre non c'è alcuna forma di accordo strutturato tra le imprese che sono caratterizzate da comportamenti individualisti per il raggiungimento dei propri obiettivi e dei propri interessi. Inoltre il settore di specializzazione in questa fase è caratterizzato da un continuo aumento del numero di imprese e di occupati.

Area sistema integrata

La seconda fase è definita *area sistema integrata* e si caratterizza per l'utilizzo di risorse locali e per l'assenza di imprese guidate da imprenditori esterni all'area. In questa fase si rafforza la specializzazione per fasi con imprese che producono prodotti a monte e a valle della stessa filiera produttiva e con lo sviluppo di interrelazioni tra queste. I rapporti tra le imprese terminali e le imprese di fase sono caratterizzati da contratti di breve periodo senza che sia garantita quindi nessuna continuità nel tempo. In questa fase inoltre comincia a svilupparsi un terziario di supporto, vista la continua crescita del numero di imprese, delle relazioni tra queste e del livello produttivo e occupazionale.

Delocalizzazione

Nella fase di maturità le imprese possono intraprendere diversi percorsi strategici che andranno poi ad influenzare le caratteristiche e l'evoluzione del distretto.

Una prima possibilità è rappresentata dalla scelta di *delocalizzazione*, a fronte dell'aumentare della competitività all'interno del contesto competitivo, delocalizzare impianti o fasi del processo produttivo in altre aree al di fuori del distretto in modo da sfruttare i vantaggi di costo. Questa strategia è considerata difensiva ed è adatta per quei processi di produzione caratterizzati da un'alta incidenza del costo del lavoro e che non richiedono un know-how specialistico. In questo modo quindi le imprese capofila riescono a ridurre la loro dipendenza dal contesto produttivo locale e allo stesso tempo riescono ad ampliare la rete di fornitura anche su scala extra-locale e questo porta ad un aumento delle importazioni di semilavorati provenienti dall'esterno del distretto e si riduce il numero di imprese contoterziste e di occupati nel distretto.

Gerarchizzazione con crescita per linee interne

Un'altra possibile strategia da seguire è quella della *gerarchizzazione con crescita per linee interne* e consiste nel internalizzare alcune fasi o funzioni precedentemente decentrate al di fuori del distretto per cercare di coordinare in modo più efficiente le innovazioni. In questo caso vi è quindi la presenza di alcune aziende leader che assumono il ruolo di azienda guida e questo porta alla gerarchizzazione del rapporto tra le imprese. Si modificano anche i rapporti con le imprese contoterziste e si passa ad una attenta selezione del numero di sub-fornitori sulla base di criteri di qualità ed efficienza e si stabilisce con questi ultimi un rapporto di maggiore integrazione. Il settore di specializzazione in questa fase inoltre è caratterizzato all'aumento delle dimensioni medie delle aziende e dalla riduzione del numero di imprese.

Può succedere inoltre che alcune imprese leader passino sotto il controllo di pochi soggetti anche esterni al distretto determinando così quella che viene definita concentrazione direzionale. In questo caso si hanno quindi poche imprese leader che assumono il controllo e sono in grado di influenzare l'evoluzione del distretto tramite le loro scelte. Tutto ciò porta quindi a una elevata gerarchizzazione che determina il venire meno delle caratteristiche peculiari del distretto.

Gerarchizzazione con crescita per linee esterne

La *strategia di gerarchizzazione con crescita per linee esterne* invece prevede la presenza di imprese autonome e indipendenti che definiscono un sistema di contratti strutturati e si muovono per il raggiungimento di un obiettivo comune come se si trattasse di un'unica grande impresa. Questa strategia prevede la presenza di imprese terminali che svolgono contemporaneamente un ruolo di guida e di governo delle imprese assumendo un ruolo di leadership e allo stesso tempo fungono da interfaccia tra le imprese del distretto e il contesto competitivo. Queste imprese però conservando la loro autonomia possono cooperare con altri gruppi di imprese per entrare ad esempio in nuovi mercati. Le imprese con cui collaborare vengono scelte sulla base di fattori quali l'imprenditorialità, l'affidabilità, e qualità in modo da instaurare rapporti di partnership. Infine in questa fase il settore è caratterizzato da una crescita dimensionale delle imprese e dalla riduzione del numero di imprese operanti nel settore.

Riposizionamento

Un'ulteriore strategia perseguibile dalle imprese del distretto può essere quella di *riposizionamento*, ovvero spostarsi su una nuova nicchia di mercato che permetta di conservare il vantaggio competitivo del distretto. Tale strategia viene adottata principalmente da quelle imprese che realizzano lotti di piccole dimensioni, non realizzabili dalle grandi imprese integrate verticalmente a causa della loro elevata standardizzazione dei processi. Quando un'impresa intraprende questo tipo di strategia il tessuto produttivo rimane caratterizzato da un numero elevato di imprese autonome e imprese artigiane a conduzione familiare.

Questo modello però non è sempre idoneo per analizzare i processi evolutivi dei distretti poiché bisogna tener conto delle diverse caratteristiche che contraddistinguono ogni distretto che possono rendere difficile il collocamento di questo in una fase del ciclo di vita oppure possono portare le imprese ad attuare contemporaneamente comportamenti diversi, ad esempio un'impresa può abbinare una strategia di verticalizzazione del ciclo produttivo a una strategia di delocalizzazione per ottenere allo stesso tempo vantaggi di costo e migliorare la capacità di innovare e la qualità del prodotto (Carminucci, Casucci, 1997).

2.4 Strategie dei distretti industriali

Nel paragrafo precedente sono stati analizzati quali sono i possibili percorsi strategici che un distretto industriale può intraprendere. In questo paragrafo invece viene affrontato il tema relativo a come e da chi le strategie vengono definite, tenendo in considerazione tre aspetti strategici: strategia istituzionale, strategia di comunicazione e strategia competitiva.

Il primo aspetto strategico riguarda chi deve formulare le strategie in un distretto. Inizialmente l'iniziativa poteva provenire da più parti come ad esempio dalle associazioni di categoria, dalle associazioni culturali o dalla Pubblica Amministrazione e si trattava per lo più di iniziative di carattere quasi spontaneo. Al giorno d'oggi però con l'aumento della competitività, della consapevolezza di appartenere ad un agglomerato di imprese con problemi simili si sente il bisogno di abbandonare il carattere spontaneo dell'iniziativa e di rendere più metodica l'azione individuale e di gruppo.

Negli ultimi anni sono diventate sempre più rilevanti le esigenze di indirizzo, di guida e di governo del distretto industriale, c'è quindi il bisogno di una guida strategica che conosca il distretto e che sappia valorizzare le risorse materiali e immateriali al suo interno. La legge 317/91 prevede appunto l'assegnazione del compito di guida strategica del distretto al Comitato di Distretto. Questo deve essere composto da rappresentanti di organi istituzionali (Comuni, Province, Camere di Commercio), di organi di categoria e organi promozionali che andranno a costituire un nucleo solido conoscitore del territorio che si occuperà di studiare e analizzare i possibili percorsi evolutivi del distretto. Nel caso in cui il Comitato riguardi un territorio vasto ed eterogeneo sarà necessaria la costituzione di enti di indirizzo più specifici che conoscono meglio la realtà locale.

I Comitati di Distretto hanno quindi un ruolo metadirezionale ovvero devono assicurarsi che la struttura economica locale possa adattarsi ai cambiamenti del contesto ambientale di riferimento e per fare ciò è necessaria una profonda conoscenza delle dinamiche interne ed esterne del distretto cercando di identificare opportunità e minacce, punti di forza e di debolezza del distretto. Per poter concretamente realizzare le proposte i comitati devono avere dei riferimenti istituzionali ai quali presentarle. Questo organo di indirizzo non possiede quindi molte risorse finanziarie ma si occupa prevalentemente di indicare agli organi e agli enti dove e come ottenere le risorse finanziarie, dopo aver individuato gli obiettivi da perseguire. Il Comitato quindi conoscendo storia, cultura tradizioni del territorio e competenze locali individua, analizza e propone possibili iniziative, senza però intervenire direttamente (Marelli, 1999).

Una volta definito chi guida strategicamente il distretto resta da definire le caratteristiche degli indirizzi strategici. Gli indirizzi strategici dei distretti dovranno avere due riferimenti, uno relativo all'ambiente e uno specifico relativo all'aggregazione delle imprese, il primo riguarda la strategia istituzionale e di comunicazione o di immagine, il secondo riguarda la strategia competitiva.

La strategia istituzionale si occupa di definire i contributi richiesti agli interlocutori e indicare i ritorni di cui questi potranno beneficiare a fronte dell'investimento effettuato. L'obiettivo di questa strategia è quindi quello di ottenere il consenso duraturo da parte degli interlocutori istituzionali con i quali il Comitato di Distretto interagisce, questi possono essere le singole imprese, le associazioni di categoria, le organizzazioni sindacali e pubblica amministrazione. I contributi degli interlocutori possono essere

investimenti finanziari per iniziative di breve periodo oppure possono fornire le basi per lo sviluppo di iniziative con risultati previsti nel medio-lungo termine infine possono influenzare l'intervento di altri istituti affinché questi favoriscano determinate condizioni o riducano certi impedimenti come ad esempio carichi amministrativi.

La strategia di comunicazione o di immagine riguarda invece la pubblicizzazione del distretto, in particolare della diffusione della sua storia, della tradizione, dei prodotti tipici delle competenze specifiche e delle caratteristiche distintive. Questa strategia è definita anche "Locale nel globale" poiché si propone di far conoscere in Italia e all'estero le caratteristiche tipiche di ogni realtà distrettuale cercando di valorizzare le specificità di ogni distretto considerate un patrimonio da salvaguardare e da trasmettere. Infine la strategia competitiva è rivolta a identificare e definire l'area d'affari del distretto, i punti di forza e di debolezza delle imprese che ne fanno parte, i concorrenti più pericolosi e le minacce e le opportunità del contesto competitivo. Risulta quindi fondamentale per questa strategia l'attività di costante controllo e monitoraggio dell'ambiente circostante. L'aspetto più importante di questa strategia riguarda l'agglomerazione tra imprese, per la quale sono richieste specifiche competenze manageriali, che risulta però fondamentale per colmare alcune funzioni o attività incomplete delle singole imprese, in particolare le attività di approvvigionamento e di commercializzazione comune.

Queste tre strategie costituiscono quella che viene definita "formula imprenditoriale" del distretto e l'obiettivo principale del governo strategico è quello di costruire tale formula, consolidarla, innovarla per far fronte ai cambiamenti ambientali e raggiungere gli obiettivi prefissati (Marelli, 1999).

2.5 I nuovi settori dei distretti industriali

Negli ultimi anni il modello tradizionale di distretto sta subendo alcuni cambiamenti poiché i distretti si stanno estendendo sempre di più in ambiti produttivi diversi da quelli manifatturieri tradizionali ma soprattutto essi si trovano ad affrontare la sfida della globalizzazione che può portare a nuove possibili traiettorie di sviluppo (Cerrato, 2008).

Tra i nuovi settori in cui si sta diffondendo il modello industriale un primo esempio possono essere i **distretti turistici** in cui le imprese di un determinato sistema locale collaborano per garantire servizi completi di intrattenimento e di valorizzazione del

patrimonio artistico e ambientale. I distretti si stanno inoltre espandendo verso il settore primario tanto che la legge ha riconosciuto due nuovi tipi di distretti (decreto legislativo 228 del 18/05/2001): i *distretti rurali* definiti come *“sistemi produttivi locali caratterizzati da identità storica e territoriale omogenea, derivante dall’integrazione fra attività agricole e altre attività locali, nonché dalla produzione di beni o servizi di particolare specificità, coerenti con le tradizioni e le vocazioni naturali e territoriali”* e i *distretti agroalimentari di qualità* definiti come *“sistemi produttivi locali, anche a carattere interregionale, caratterizzati da significativa presenza economica e da interrelazione e interdipendenza produttiva delle imprese agricole e agroalimentari, nonché da una o più produzioni certificate e tutelate ai sensi della vigente normativa comunitaria o nazionale, oppure da produzioni tipiche”*. Infine si stanno sviluppando sempre di più anche i *distretti tecnologici* definiti come *“aree geografiche tipicamente sub-regionali caratterizzate dalla presenza di Università che hanno sviluppato una ricerca di eccellenza in determinati ambiti scientifici, grandi imprese che hanno localizzato sul territorio attività knowledge-based e/o da un tessuto di piccole e medie imprese capaci di applicare e sviluppare innovazione tecnologica”*.

I distretti turistici

Il distretto turistico si distingue per alcune caratteristiche peculiari. In primo luogo la realizzazione del prodotto non è guidata da logiche di catena del valore con la separazione tra produzione distribuzione e consumo come invece avviene nei distretti industriali ma è guidata da una logica di costellazione del valore data dalla simultanea interdipendenza tra i soggetti che collaborano nella realizzazione dell’offerta turistica. Inoltre la comunità locale passa da risorsa passiva a risorsa attiva diventando un fattore fondamentale nell’erogazione del servizio. L’output nel distretto turistico deriva dunque da connessioni sistemiche e, mentre nei distretti industriali le reti di impresa servono per ottimizzare la produzione, nei distretti turistici sono determinanti per collegare domanda e offerta. Inoltre nei distretti industriali il territorio è visto come una possibilità per ottimizzare i costi di trasporto e le economie esterne mentre nel distretto turistico il territorio è considerato parte costitutiva del prodotto turistico, tanto che si parla di *“simbiosi territoriale”*.

L’obiettivo principale dei distretti turistici è quello di offrire al cliente un’esperienza completa e per fare ciò è necessaria la sinergia tra tutte le strutture differenziate e per

questo la competizione è sempre più fra sistemi di offerta piuttosto che tra singole imprese, infatti queste possono competere tra di loro a livello di dei micro-segmenti di domanda ma allo stesso tempo collaborano e concorrono per la creazione dell'offerta dell'intero sistema. La natura del prodotto turistico è dunque immateriale legato principalmente all'immagine e alla percezione del luogo. Un'altra considerazione importante va fatta in merito al rapporto tra ambiente e turismo: i beni naturali sono il principale elemento di attrazione ma allo stesso tempo devono essere tutelati e valorizzati tramite opportuni piani di sviluppo turistico in modo che possano ottimizzare benefici reddituali e occupazionali (Bellandi, 2013).

Inoltre i distretti industriali sono zone a burocrazia zero (ai sensi dell'art. 3, comma 6, lett. b), del D.L. 13 maggio 2011, n. 70 convertito, con modificazioni, dalla L. 12 luglio 2011, n. 106 (in G.U. n. 160 del 12 luglio 2011) con le relative agevolazioni per promuovere lo sviluppo economico e sociale tramite l'esenzione di Ires Irap e IMU e l'esonero dai contributi sulle retribuzioni da lavoro dipendente.

I distretti rurali e agroalimentari di qualità

Ad oggi in Italia sono ufficialmente riconosciuti sette distretti agro-alimentari e quattro rurali.

Gli elementi di individuazione dei distretti rurali e agroalimentari di qualità sono molteplici e dipendono dal contesto sociale ed economico. Le regioni che hanno adottato la disciplina nazionale ad oggi sono Lazio, Sicilia, Abruzzo, Calabria, Piemonte, Toscana, Veneto e Basilicata. Tale riconoscimento dei distretti rurali è volto alla promozione e allo sviluppo delle relazioni delle imprese, delle iniziative per la promozione dell'immagine del territorio, della concentrazione dell'offerta in una logica di filiera, delle attività informative per il monitoraggio delle problematiche territoriali, dell'aggregazione e il confronto tra attori locali, della crescita occupazionale, della gestione delle politiche territoriali per il miglioramento della qualità del territorio, della partecipazione degli organi distrettuali alla programmazione regionale.

Per l'identificazione dei distretti agroalimentari di qualità si fa riferimento all'omogeneità del contesto produttivo, alla concentrazione di imprese, alle relazioni consolidate tra imprese, sistema produttivo e contesto istituzionale locale e la presenza di centri di ricerca, innovazione e formazione. Unica eccezione è la Sicilia che ha definito criteri specifici come almeno 150 imprese, 300 addetti e una capacità di

commercializzazione pari al 15% della produzione regionale del comparto di riferimento.

L'identificazione dei distretti rurali invece è meno omogenea, alcune regioni (come Piemonte, Calabria e Basilicata) gli elementi peculiari sono legati alle dinamiche produttive del territorio e al sistema di governo dei processi di sviluppo ad esempio l'attività agricola deve essere coerente con le vocazioni territoriali e deve esserci integrazione tra attività agricola e le altre attività. Altre regioni invece come Lazio e Toscana fanno riferimento a criteri legati all'identità storica e culturale del territorio. Per quanto riguarda la gestione del distretto la legge stabilisce che sono le province ad occuparsi della programmazione dei sistemi riconosciuti ad eccezione di Piemonte, Toscana e Sicilia dove non sono specificati gli organi di gestione mentre in Basilicata e Liguria è prevista l'istituzione di un Comitato di distretto composto da imprenditori sindacati e rappresentanti delle camere di Commercio e degli enti locali.

Distretti tecnologici

I distretti tecnologici si stanno diffondendo e affermando sempre di più negli ultimi anni a livello internazionale, questo perché è ormai risaputo che la crescita dell'economia basata sulla conoscenza richiede attività di ricerca scientifica e sviluppo tecnologico sempre più rilevanti è la Silicon Valley a tal proposito rappresenta un esempio significativo. Quindi investire risorse in scienza e tecnologia in aree caratterizzate dalla presenza di centri di ricerca pubblici, imprese high tech, governi locali e associazioni di categoria dinamici determina ritorni economici superiori rispetto ad altre aree prive di queste caratteristiche.

I distretti tecnologici possono essere identificati secondo due criteri: la specializzazione di un'area nelle attività high-tech oppure l'innovatività del sistema locale. A volte questi distretti vengono definiti sulla base di alcuni parametri come ad esempio il numero di imprese high-tech, la presenza di università o centri di ricerca, la loro dinamica industriale, la presenza di risorse umane qualificate e altri parametri simili. Tuttavia in alcuni casi bisogna dare attenzione ad alcuni fattori qualitativi che portano ad una distinzione tra distretti esistenti, potenziali ed emergenti. I primi sono quelli già operanti a tutti gli effetti, i secondi sono quelli che devono ancora crescere, definire i percorsi strategici e instaurare processi di allineamento tra soggetti, i terzi invece sono quelli che devono ancora affermarsi come distretti tecnologici veri e propri.

I distretti tecnologici si distinguono dai tradizionali distretti industriali in primo luogo perché i primi sono molto meno numerosi in Italia rispetto ai secondi dato che la massa critica degli investimenti e la specializzazione sono i fattori che contano prevalentemente. In secondo luogo perché i distretti tecnologici nascono dall'alto, ovvero l'iniziativa parte nella maggior parte dei casi da un investimento importante nell'ambito della ricerca pubblica o privata, inoltre questi distretti necessitano di molto più sostegno pubblico per il loro sviluppo rispetto i distretti tradizionali. Infine la differenza più rilevante è data dalla presenza nei distretti tecnologici delle Università che stanno sempre di più assumendo una funzione di "Università imprenditoriale" con un ruolo attivo nel campo del trasferimento tecnologico, stipulano più contratti con le imprese e si concentrano sempre più su progetti a breve termine e presentano un maggior dinamismo rispetto al passato nel competere tra loro e con altri soggetti, andando così di conseguenza ad alimentare la competitività dell'industria nazionale. Molte università infatti stanno creando dei network per organizzare la ricerca scientifica e organizzare il trasferimento tecnologico (Piccaluga, 2013).

In Italia in particolare l'interesse per distretti tecnologici è elevato perché questi prediligono un approccio strategico di tipo *bottom up* ovvero dal basso consentendo di valorizzare quindi le potenzialità presenti a livello locale, favoriscono le relazioni a livello territoriale e una maggiore concorrenza tra le regioni, e necessitano l'elaborazione di progetti congiunti per fare massa critica nella R&S a livello locale.

Nel nostro paese è possibile individuare sette categorie di distretti tecnologici:

- il DT in cui una grande impresa high tech interagisce con una già robusta ricerca pubblica.
- il DT in cui una ricerca pubblica genera uno sciame di imprese con una vocazione economica presente nell'area
- i DT in cui ricerca industriale e pubblica si integrano in presenza di processi di ristrutturazione industriale e di specializzazione scientifico-tecnologica.
- il DT in cui la ricerca pubblica crea le condizioni di base per favorire la crescita la vocazione high tech.
- il DT in cui un imprenditore avvia la crescita e l'entrata di soggetti industriali dall'estero.

-i DT in cui l'eccellenza dei poli pubblici e privati favoriscono dinamiche di integrazione.

-i DT in cui le già buone relazioni tra pubblico e privato vengono rafforzate dall'intervento pubblico.

2.6 Internazionalizzazione e digitalizzazione

Location paradox

Nel distretto inoltre a causa dei cambiamenti che riguardano i contesti competitivi stanno emergendo alcuni elementi di contraddizione tra la crescente globalizzazione e localizzazione tipica dei distretti, tanto che si parla di *location paradox*. I distretti inizialmente infatti nascono come sistemi chiusi e questo rappresentava un elemento di forza poiché permetteva il rafforzarsi della coesione interna e del senso di appartenenza a una comunità. Oggi però questa caratteristica rappresenta un elemento di rischio poiché a partire dagli anni 90 con il diffondersi della globalizzazione i distretti hanno cominciato a registrare un calo nei volumi di produzione e nell'export. Questo perché la globalizzazione ha fatto emergere nuovi concorrenti sempre più aggressivi per quanto riguarda i prezzi e ha messo a nudo tutti i limiti della piccola impresa distrettuale tra i quali la fragilità dell'assetto organizzativo, la carenza di risorse manageriali adeguate e di competenze nei servizi, nel marketing e nella finanza; difficoltà ad assimilare le nuove tecnologie e adattarsi agli standard di qualità imposti dalle grandi imprese multinazionali; mancanza di risorse finanziarie per nuovi investimenti. Poiché la globalizzazione impone l'adozione di nuovi modelli di business e la trasformazione delle reti locali in reti transnazionali, per i distretti si presenta una nuova sfida ovvero riuscire a combinare i vantaggi del radicamento locale con l'esigenza di maggiore apertura ai mercati internazionali. Inoltre anche le economie esterne, che rappresentavano il punto di forza del distretto, contribuiscono sempre meno a colmare le differenze di competenze aziendali delle nuove imprese emerse con l'avvento della globalizzazione. Il rischio principale è che i tradizionali elementi di vantaggio competitivo dei distretti industriali, come ad esempio l'atmosfera industriale, rappresentino dei vincoli al cambiamento e impediscano così alle imprese di innovare o adattare prodotti e strategie ai cambiamenti del contesto competitivo.

Inoltre mentre in passato la globalizzazione era visto un fenomeno che riguardava solo le grandi imprese, oggi coinvolge sempre di più anche le piccole imprese e deve essere interpretata come un fenomeno di globalizzazione delle conoscenze piuttosto che di distacco dell'attività produttiva dalla rete locale. L'obiettivo è quindi quello di creare nuove forme di divisione del lavoro che coinvolgano il territorio di origine ma anche quello di destinazione ossia i mercati esteri, si parla a proposito di reti locali aperte che portano anche a forme di apprendimento "lontane".

L'aspetto quindi che viene maggiormente intaccato è quello della prossimità geografica, infatti inizialmente l'intera attività produttiva era concentrata sul territorio mentre oggi è estesa in più luoghi e questo richiede anche maggiori competenze manageriali per la gestione e la coordinazione di processi a distanza. Il sistema distrettuale deve quindi essere in grado di aprirsi alle dinamiche di apprendimento esterno, che avvengono al di fuori dei tradizionali confini distrettuali.

Le imprese distrettuali per poter sopravvivere alla sfida della globalizzazione devono quindi riuscire a realizzare un riposizionamento competitivo puntando sul miglioramento della qualità della propria offerta e sull'innovazione dei prodotti. Per fare ciò è necessario inoltre investire sulle competenze immateriali e sulla qualità della forza lavoro. Un ruolo fondamentale inoltre è quello ricoperto dai policy makers che possono guidare e sostenere i processi evolutivi dei distretti sostenendo processi di innovazione e di internazionalizzazione (Cerrato, 2008).

Offshoring e Reshoring

Secondo le ricerche condotte dal gruppo INTESA SANPAOLO nel 2016 inoltre il processo di internazionalizzazione dei distretti è sempre di più caratterizzato da processi di acquisizione da parte delle multinazionali estere e dal rientro in Italia di attività produttive precedentemente realizzate all'estero. Dai sondaggi condotti dal gruppo Intesa Sanpaolo è emerso che saranno 680 le imprese nei prossimi 6 anni interessate ad acquisizioni estere e 300 le imprese che riporteranno in Italia la produzione. Sarà il Nord-Est l'area maggiormente interessata essendo anche il territorio con il maggior numero di distretti.

I processi di acquisizione possono portare numerosi vantaggi come avvenuto ad esempio per Loro Piana, acquisita dal gruppo francese LVMH, il quale ha notevolmente potenziato la rete distributiva senza però effettuare eccessivi cambiamenti per

mantenere così l'identità dell'azienda che rimane una rarità assoluta ed elemento distintivo. Un altro esempio è il caso della azienda di ceramica Marazzi acquisita dal gruppo americano Mohawk Industries nel 2013 che ha portato ad un potenziamento degli stabilimenti italiani con un investimento di 100 milioni di euro consentendo così da aumentare la produttività, il risparmio energetico e la flessibilità produttiva.

Questi investimenti esteri in alcuni casi si inseriscono in una strategia di espansione nel mercato europeo o di acquisizione di aziende in difficoltà ma rilevanti per quanto riguarda la capacità produttiva e con un importante know how e un marchio molto conosciuto. Esempi in questo caso possono essere la Ferroli Spa nella cui compagine societarie sono entrati il fondo britannico Attestor e il fondo italiano Oxy Capital con un investimento di 65 milioni per la messa in sicurezza e il rilancio dell'impresa e la Riello Spa acquisita per il 70% dalla United Technologies Corporation per far fronte all'indebitamento finanziario del gruppo veronese e per sfruttare il suo marchio e know come mezzi per espandere l'offerta di UTC.

In altri casi invece l'obiettivo di questi investimenti esteri è quello di diversificare l'offerta rilevando imprese con un ampio portafoglio di prodotti, macchinari avanzati e soluzioni tecnologiche innovative. Un esempio in questo caso è dato dall'acquisizione della Doc Generici Srl passata al fondo Charterhouse nel 2013 con l'obiettivo di perseguire una strategia di diversificazione sia produttiva che geografica, portando i prodotti Doc Generici anche al di fuori dei confini nazionali.

Tra 2015 e 2016 sono aumentate anche le acquisizioni italiane all'estero con un investimento di 3.6 miliardi nel 2015 e 2.6 miliardi nel primo semestre 2016. Gli obiettivi di queste operazioni sono di espansione e consolidamento in mercati strategici e l'ampliamento dell'offerta con prodotti di alta qualità e marchi prestigiosi. L'esempio più significativo in questo caso è rappresentato dall'acquisizione da parte del gruppo dolciario Ferrero della società belga Delacre, un marchio affermato in Belgio e Francia per la produzione di biscotti gourmet e che opera anche negli Stati Uniti.

Infine va analizzato il fenomeno del back reshoring in Italia che consiste nel parziale ritorno nel nostro paese di attività produttive esternalizzate in precedenza. Le ricerche effettuate dal gruppo Uni-Club More Reshoring dimostrano come l'Italia sia al secondo posto, dopo gli Stati Uniti per numero di ricollocazioni produttive con 121 casi dal 2001 ad oggi e riguardano principalmente le regioni del Nord (79%). I principali motivi di

ricollocazione dei processi produttivi nel nostro paese sono l'aumento dei costi nei paesi di produzione a basso costo, la necessità di maggiore flessibilità produttiva, maggiore vicinanza al mercato e di aumentare il posizionamento del proprio marchio. Un fattore determinante sembra essere il Made in Italy per il quale i consumatori, in particolare i millennials, secondo uno studio condotto da Pwc sono disposti a spendere di più per i prodotti realizzati in Italia mostrando quindi un atteggiamento favorevole nei confronti del reshoring. La Geox ad esempio ha realizzato la sua linea top di gamma Diadora Heritage prodotta principalmente in Italia, con la riapertura dello stabilimento produttivo di Caerano San Marco (TV) nel distretto di Montebelluna, con l'obiettivo di arrivare a realizzare il 10% dei prodotti in Italia.

Digitalizzazione dei processi

Le ricerche del gruppo INTESA SANPAOLO (2016) inoltre hanno dimostrato come il tessuto produttivo distrettuale inoltre negli ultimi anni sta subendo dei cambiamenti a causa della diffusione delle tecnologie digitali. Il sistema di produzione diventa intelligente, si riducono le distanze che diventano immateriali e non più fisiche, grazie all'introduzione dei macchinari 4.0 e dell'e-commerce. Allo stesso tempo però crescono i rischi di minacce informatiche e tecnologiche che mettono in pericolo i segreti industriali e commerciali delle imprese e possono alimentare il fenomeno della contraffazione. Per questo motivo vengono sempre più utilizzati nuove tecniche di sicurezza che riguardano la tracciabilità dei prodotti per distinguerli dai falsi e sistemi di cyber security.

Per quanto riguarda i macchinari 4.0 si intendono tecnologie digitali che permettono di connettere i sistemi produttivi all'interno della fabbrica ma anche con sistemi esterni tramite l'utilizzo di connessioni tra sistemi fisici e digitali e adattamenti continui in tempo reale tra le macchine. I big data raccolti da queste interconnessioni stanno rivoluzionando l'interazione tra uomo e macchina creando grazie a Internet un ecosistema di interconnessioni che ha influssi orizzontali e verticali lungo la filiera.

Queste tecnologie digitali sono definite anche smart manufacturing e possono essere ricondotti a due gruppi: quello delle IT (Industrial internet of Things, Industrial Analytics e Cloud Manufacturing) e quello relativo al governo dei processi fisici di trasformazione e produzione (Advanced Automation, Additive manufacturing). I vantaggi derivanti dall'utilizzo di queste tecnologie sono relativi al miglioramento della

capacità produttiva, efficienza energetica, sicurezza, qualità e facilitamento del lavoro degli operai. Per i clienti invece, la connessione del sistema logistico produttivo con i consumatori e la raccolta di informazioni sull'utilizzo dei prodotti possono migliorare il servizio post-vendita e promuovere lo sviluppo di prodotti e servizi più personalizzati.

Commercio elettronico

L'e-commerce presenta un impatto importante sulle vendite dei beni di consumo e riguarda un mercato che a livello europeo vale più di 380 miliardi. L'e-commerce in Italia presenta un trend in continua crescita con un incremento rispetto al 2012 del 75% e con un livello di 19 miliardi di euro nel 2016, anno in cui il 5% delle vendite retail è stato effettuato tramite canale e-commerce. Il 55% della domanda di e-commerce è rappresentata dai servizi e per il 45% da prodotti. Il settore dominante è quello del turismo con 8,7 miliardi di vendite online (rappresenta il 44% degli scambi) mentre i settori in evoluzione che hanno presentato negli ultimi anni i maggiori tassi di crescita sono l'arredamento (+48%) e l'abbigliamento (+ 27%).

I vantaggi del commercio online per le imprese sono rappresentati dal fatto di poter offrire maggiore comodità, informazione e personalizzazione del prodotto e dei servizi inoltre l'e-commerce consente di smaltire con profitto i prodotti venduti nei mercati di nicchia con un basso volume di produzione. Per questo tipo di vendite il servizio alla clientela è fondamentale e i siti web dedicati alle vendite online devono essere progettati e gestiti con attenzione in modo che siano veloci chiari e facili da usare.

Tracciabilità

Secondo la norma ISO 8402 ed. 1994 la tracciabilità è qualificata come “la capacità di risalire alla storia e all'uso o alla localizzazione di una entità mediante identificazioni registrate”. Questa ha avuto un notevole sviluppo negli ultimi anni per due ragioni principali: la prima è la crescente potenzialità relativa all'uso delle infrastrutture tecnologiche nel sistema produttivo, la seconda è la richiesta da parte dei consumatori di sistemi trasparenti e garanzie di qualità relativamente a prodotti e servizi.

I principali benefici legati all'inserimento di sistemi di tracciabilità sono: il contrasto del commercio illecito per proteggere i propri marchi e la proprietà intellettuale, l'ottimizzazione della supply chain poiché tali strumenti di tracciabilità consentono di controllare il processo distributivo e ottenere informazioni per la valutazione dei costi e

delle performance, il miglioramento della consapevolezza dei clienti relativamente alle scelte di acquisto e infine costituiscono uno strumento utile alle autorità per combattere la contraffazione che fino al 2013 rappresentava il 2,5% del commercio mondiale per un totale di 461 miliardi di dollari.

Cyber security

L'ultimo aspetto riguarda la cyber security, oggi infatti i computer in tutto il mondo si scambiano dati e informazioni tramite quello che viene definito cyberspace ed è normale che insieme alla dipendenza da questa struttura e all'aumento delle minacce come criminalità, hackeraggio, terrorismo e spionaggio cresca l'attenzione verso la tematica della cyber security. Questa consente infatti la protezione dei propri asset e l'integrità delle informazioni industriali dalle minacce provenienti dallo cyber spazio ed è diventato un elemento fondamentale per la strategia delle imprese. Con l'introduzione di questo sistema di sicurezza si è passati ad un approccio di tipo preventivo cercando appunto di anticipare le minacce piuttosto che gestire i danni già verificatosi.

Le ricerche recenti mostrano come gli incidenti cyber siano aumentati del 63% dal 2014 al 2015 e i settori maggiormente esposti al rischio siano quello sanitario, manifatturiero e finanziario. Questo ha portato molte imprese ad adottare questi sistemi di protezione informatica e il tema della cyber security è destinato a crescere di importanza nei prossimi anni. Un passo importante sarebbe quello di identificare chiaramente costi e benefici di queste tecnologie in modo da crescere il commitment del top management e creare figure specifiche all'interno dell'impresa con l'obiettivo di sviluppare la capacità di anticipare e prevenire le minacce e reagire tempestivamente.

2.7 Conclusioni

In questo capitolo quindi abbiamo analizzato lo sviluppo e le strategie dei distretti industriali nel corso del loro ciclo di vita soffermandoci in particolare sulle nuove sfide che dovranno affrontare a causa dei cambiamenti tecnologici, economici e sociali degli ultimi anni. Inizialmente abbiamo analizzato la situazione dei distretti industriali in Italia sottolineando come questi stiano seguendo una linea di crescita e sviluppo che li ha portati a una costante crescita del fatturato e della capacità di innovare e aprirsi ai mercati internazionali. Abbiamo visto come i distretti nel corso del loro sviluppo tendano a seguire un ciclo di vita che li porta a sviluppare diverse strategie e a cambiare

il loro posizionamento strategico a seconda della fase del ciclo in cui si trovano. Abbiamo inoltre visto come le strategie adottate siano frutto di un complesso sistema decisionale da parte del comitato del distretto il quale deve essere in grado di cogliere opportunità e minacce del contesto competitivo. Infine abbiamo analizzato il comportamento dei distretti a fronte delle nuove sfide derivanti dalla internazionalizzazione, dalla digitalizzazione e dalla crescita dei nuovi settori emergenti. Nel prossimo capitolo questi aspetti, oltre a quelli riguardanti lo sviluppo storico visti nel primo capitolo, verranno analizzati relativamente al distretto del vetro di Murano, conosciuto in tutto il mondo per la sua unicità e per essere uno dei distretti più antichi al mondo che mantiene ancora oggi gli originari metodi di lavorazione adattandoli al nuovo contesto produttivo.

3. CAPITOLO TERZO - IL DISTRETTO DEL VETRO DI MURANO

3.1 Introduzione

Nell'ultimo capitolo viene riportato l'esempio di uno dei distretti industriali più famosi al mondo: il distretto del vetro di Murano. Seguendo la linea tenuta nei primi due capitoli vengono prima analizzate le origini di questo distretto e la sua evoluzione nel corso del tempo per poi soffermarsi sulle sue caratteristiche principali e su alcuni aspetti strategici che lo caratterizzano.

3.2 Origini e storia del distretto di Murano

Secondo quanto riportato dai dati storici presenti nel "*Patto per lo sviluppo del distretto artistico di Murano*", Venezia sin dall'anno 1000 rappresenta il centro della produzione manifatturiera del vetro, attività ereditata probabilmente dalla cultura dell'impero d'oriente o dai paesi islamici con i quali Venezia aveva importanti rapporti commerciali.

Nel 1224 i maestri vetrai si riunirono in associazione di mestiere e nel 1291 a seguito della decisione del Maggior Consiglio di allontanare tutte le fornaci da Venezia a causa dei frequenti incendi, la poco popolata isola di Murano diventò l'unica sede delle fornaci. Dalla fine del 200 e per tutto il secolo successivo l'attività produttiva si concentrò prevalentemente sulla fabbricazione di soffiati di uso comune come ad esempio recipienti da tavola, piastre musive, gemme d'imitazione e decorazione di bicchieri a smalti fusibili. Nel 400 iniziò il periodo di massima prosperità per Murano dal momento che si iniziarono a produrre oggetti di alta classe come coppe decorate, flasche ornate e bicchieri. L'elemento più significativo in questo periodo fu l'invenzione e il perfezionamento a metà del 400 del cristallo o vetro cristallino e da quel momento i vetri muranesi iniziarono ad essere richiesti dalla borghesia e dalla nobiltà di tutta Europa. Nel 1527 Filippo Catani inventò una particolare tecnica di lavorazione chiamata "retortoli" che, tramite la lavorazione di canne di vetro lattimo e vetro cristallo, permetteva la realizzazione dei famosi vasi e delle coppe simbolo di Murano che iniziarono ad essere esportate in tutta Europa. Con l'introduzione della

lavorazione a "retortoli", insieme a quella "redesello" iniziò così a partire dal 1687 quella lavorazione tipica di Murano definita filigrana.

Poiché i Consigli erano frequentati anche da persone non di Murano, nel '600 fu istituito un libro d'oro in cui venivano iscritti solo gli aventi diritto alla cittadinanza muranese e, a partire dal 1638 fu proibito ai proprietari di fornace di assumere operai forestieri, favorendo quindi lo sviluppo di quell'ambiente chiuso e di comunità tipico dei distretti industriali.

I vetrai muranesi erano riconosciuti in tutta Europa come i migliori nel loro settore, tanto che il ministro di Luigi XIV, reclutò operai di Murano per l'introduzione della lavorazione delle lastre di vetro nella "Manufacture Royale des Glaces de Miroir" a Parigi. La produzione di Venezia all'epoca doveva confrontarsi però con la concorrenza boema e inglese ma l'elemento distintivo che le permise di emergere fu l'inizio della produzione di lampadari con bracci metallici rivestiti di cristallo, oggetti unici e richiesti in tutta Europa.

Nella prima metà dell'800 in seguito alla caduta della Repubblica, Murano soffrì il primo periodo di crisi a causa del blocco del commercio navale imposto dalla Francia e dello scarso interesse nei confronti del vetro artistico mostrato durante la dominazione austriaca. Determinante per il rilancio del vetro di Murano fu l'intervento dell'Abate Zanetti il quale aprì la "Scuola festiva di disegno per gli artieri" e l'attuale museo Vetrario nel quale furono raccolti documenti degli archivi muranesi insieme ad altri oggetti quali vetri, medaglie e ritratti. Successivamente dopo la riscoperta da parte di Lorenzo Radi, l'avvocato vicentino Antonio Salviati iniziò a riprodurre mosaici esportati in tutto il mondo e riunì i migliori vetrai per la produzione di manufatti leggeri. Negli anni 20 iniziò una nuova fase per la vetreria di Murano grazie al famoso designer Vittorio Zecchin il quale realizzò i famosi vasi soffiati leggeri riproponendo la purezza dei cristalli rinascimentali.

Le più importanti aziende di oggi nacquero nel periodo tra le due guerre e nel secondo dopoguerra e si distinguono per una lavorazione di tipo tradizionale con strumenti e tecniche di lavorazione antiche producendo principalmente lampadari, oggettistica, specchi, decorazioni e incisioni su vetro. Attualmente vi è inoltre una crescente attenzione di qualche artigiano nella produzione di oggetti di gusto moderno, mantenendo però le antiche tecniche di lavorazione.

3.3 Evoluzione tra '900 e nuovo millennio

L'economia e la vita dell'isola sono sempre state strettamente legate alla lavorazione del vetro anche se negli ultimi anni alcuni fenomeni come il decremento della popolazione e l'avvento di nuove attività economiche hanno cambiato il carattere tipicamente monoculturale dell'isola. Resta comunque il fatto che l'80% dei lavoratori sono occupati in aziende direttamente produttrici di vetro e un ulteriore 10% è occupato in aziende operanti in settori più o meno collegati con l'industria del vetro come ad esempio dettaglianti e fornitori. Fino agli anni 50 il numero di lavoratori impiegati in questo distretto era molto elevato e le imprese erano di grande-media dimensione e potevano contare anche più di 1000 operai come ad esempio la Società Cristallerie Murano che all'epoca era una delle più grandi e più importanti imprese del settore. Tra 1961 e il 1991 ci fu però un grande calo occupazionale tanto che i dati rilevati nel 1961 registravano circa 4000 lavoratori impiegati in tutto il distretto di Murano. Il calo occupazionale continuò nei decenni successivi, a parte qualche momento di ripresa a metà degli anni '70 e '80, raggiungendo un numero di addetti pari a 3142 nel 1971, 2290 nel 1981 e 2000 negli anni '90. Una delle principali cause di questo calo occupazionale fu la profonda trasformazione relativa alla struttura dell'industria muranese. Negli anni sessanta infatti prevalse l'azienda di grandi dimensioni con il 24% di imprese con più di 100 addetti e il 31% di imprese di medie dimensioni con un numero tra 50 e 99 addetti. Nel 1971 a causa di alcuni fenomeni fra i quali cessazioni e trasferimenti di proprietà ci fu una drastica riduzione delle aziende con più di 100 addetti e un conseguente aumento delle piccole imprese con meno di 10 addetti che negli 80 e 90 rappresentavano il 60 % del totale. Le unità locali e industriali artigianali aumentarono da 150 a 314 in vent'anni confermando la tendenza alla frammentazione in piccole imprese. I dati forniti da Unindustria rivelano come solo circa 200 imprese aderiscano al Patto per lo sviluppo del distretto muranese, il 60% delle quali conta in media 5 dipendenti mentre il 14% conta più di 10 addetti e solo 3 imprese hanno più di 50 dipendenti per unità locale.

Per quanto riguarda il fatturato la maggior parte delle imprese guadagna intorno al milione di euro all'anno, solo una decina di imprese riesce a superare il milione mentre solo 3 imprese guadagnano tra i 10 e i 20 milioni.

Il distretto inoltre è da sempre orientato all'esportazione prevalentemente negli Stati Uniti in Francia, Germania e Giappone con 102 milioni di euro esportati solo nel 2001. (Tosi, 2004)

3.4 Caratteristiche del distretto

Fin dalle origini del distretto il lavoro era organizzato mediante Corporazioni e l'esercizio dei diversi mestieri era consentito solo agli iscritti ad una specifica arte. La produzione del vetro inoltre per le sue caratteristiche peculiari richiedeva che il lavoro fosse organizzato con particolari gerarchie, lavori di squadra e fondamentale era la specializzazione degli addetti. All'interno del distretto tutto era scandito da regole precise che determinavano le norme di lavoro, la qualità e la quantità della produzione, regolavano il commercio delle materie prime, fissavano i salari e regolamentavano il lavoro minorile. Vi erano inoltre particolari regole di comportamento morale che riguardavano la vita pubblica e privata dei lavoratori del distretto ed erano previste anche delle norme di solidarietà tra gli associati come ad esempio l'assistenza ai malati, vecchi, vedove e figli orfani. Tutto questo andava ad alimentare quindi lo spirito di appartenenza ad una comunità che condivideva principi, valori e regole comuni. Vi era inoltre un organo definito piccolo corpo direttivo della comunità artigiana, composto dal gastaldo e da due padroni di fornace, il quale si occupava della vigilanza sulla disciplina dell'arte. I vetrai possedevano uno statuto il quale nel 1271 fu modificato per la prima volta dopo successive modificazioni nel corso dei secoli assunse la sua forma definitiva nei primi anni dell'800. Il primo contratto nazionali del lavoro sono riconducibili al dopoguerra ma prima di allora i lavoratori vivevano condizioni molto precarie sotto l'aspetto economico essendoci molta differenza tra le retribuzioni dei maestri (pagati a tariffa) e quella degli operai (pagati a giornata) e i contratti erano costituiti da semplici accordi con il padrone senza alcuna forma di tutela previdenziale. Le imprese non lavoravano tutto l'anno ma prevalentemente per 7-8 mesi l'anno tanto che i lavoratori spesso non riuscivano a provvedere al sostentamento della famiglia e questo portò il governo della Serenissima a prolungare il periodo di attività delle imprese per evitare che i lavoratori si spostassero altrove.

Per quanto riguarda il prodotto e l'organizzazione produttiva oggi, bisogna tener conto come la lavorazione del vetro artistico richieda molta manualità trasmessa da secoli di generazione in generazione grazie anche al ruolo fondamentale ricoperto dalla bottega-

scuola in cui veniva insegnato il mestiere, la trasmissione dell'arte lavorando a fianco di un buon maestro e la diffusione delle conoscenze all'interno del gruppo di lavoro.

Attualmente vi sono circa 100 fornaci attive nel distretto e altrettante imprese si dividono il lavoro di produzione a lume, di rifinitura e di decorazione. Per quanto riguarda la produzione all'interno delle grandi imprese viene divisa per squadre che vengono comunemente definite "piazze" e c'è un maestro vetraio che controlla la produzione delle diverse categorie di prodotto. Ad oggi il distretto di Murano produce principalmente oggetti per la casa, come vasi, piatti, bicchieri, accessori come collane, bracciali e orecchini e oggetti per l'illuminazione come lampadari di lusso. Negli ultimi anni però il ciclo di vita dei prodotti si è ridotto a causa delle imitazioni e questo ha spinto le imprese a innovare soprattutto nel design per lanciare nel mercato nuovi prodotti. Questo settore inoltre nonostante mantenga fede all'antica tradizione produttiva fa leva sulla differenziazione dei prodotti come elemento distintivo per la competizione. Il 74% delle imprese produce su ordinazione mentre il restante 26% lavora per magazzino ma è possibile trovare aziende che utilizzano entrambi i metodi organizzativi.

Negli ultimi anni del 900 per reagire alle difficoltà della crisi economica e occupazionale sono nate nuove iniziative di collaborazione tra le imprese per il rilancio e il rinforzo del settore vetrario. Questo ha portato alla formazione non solo di consorzi tra le fornaci come ad esempio il consorzio Venezia vetro e successivamente il Consorzio Promovetro ma anche alla creazione del marchio e la riapertura della scuola Abate Zanetti per portare avanti la tradizione e garantire il ricambio generazionale con l'inserimento di personale qualificato all'interno delle aziende. La scuola è situata in un edificio con una grande fornace e due forni e molte aule per le lezioni di incisione, molatura decorazione e altre attività relative alla produzione del vetro. Inoltre a Murano è presente la Stazione sperimentale del vetro che si occupa di promuovere studi e ricerche per favorire il progresso tecnico dell'industria del vetro. Inoltre sempre più attenzione si presta al tema del consumo energetico e alla ricerca di fonti alternative tradizionali. In particolare le alternative migliori al momento sono: mantenere i forni esistenti con l'installazione di impianti che filtrino e trattino i fumi a secco, utilizzare forni elettrici che sostituiscano quelli tradizionali, utilizzare l'ossigeno per la combustione al posto dell'aria comburente.

Il centro studio vetro invece è un'associazione no profit composta da maestri e artigiani di Murano i quali sostengono che sia necessario uscire dai confini del distretto e confrontarsi con altre realtà internazionali per rilanciare il vetro di Murano, salvaguardando comunque i valori e le competenze legate al territorio. (Tosi, 2004)

3.5 Futuro e strategie di sviluppo

Oggi l'obiettivo principale del distretto di Murano, secondo quanto emerge dai dati qualitativi dell'osservatorio nazionale dei distretti, è quello di mantenere e rafforzare il livello della qualità dei prodotti anche tramite collaborazioni con designer ed artisti di fama mondiale, senza però tradire la sua storia e i suoi valori in modo da fare della propria tradizione l'elemento chiave per la crescita futura e per affrontare i mercati internazionali e i nuovi concorrenti emersi con l'avvento della globalizzazione.

Le strategie di sviluppo del distretto, secondo quanto riportato dall'osservatorio nazionale dei distretti industriali, sono state definite in base ad alcuni macro-ambiti e riguardano prevalentemente:

-La promozione commerciale e produttiva: l'attività di promozione del vetro artistico in Italia e all'estero è ritenuta fondamentale per cercare di rilanciare questo settore a fronte della attuale crisi economica, cercando di valorizzare questo patrimonio artistico tramite la partecipazione a fiere e manifestazioni, realizzazione di mostre di immagine e l'organizzazione di workshop in Italia e all'estero.

-Tutela e promozione del marchio del vetro artistico: questa strategia di promozione del marchio Vetro Artistico Murano rappresenta un elemento determinante per la tutela del consumatore oltre al fatto che costituisce un fondamentale elemento di marketing per il Distretto stesso. A tal proposito è stato messo a punto un metodo rapido ed economico per il riconoscimento del vetro realizzato a Murano che consiste nell'inserire nella miscela vetrificabile elementi "traccianti" che permettano l'identificazione con test rapidi, in modo da distinguerlo dalle imitazioni.

-Ricerca e Innovazione: per stimolare nuove imprenditorialità e per valorizzare i prodotti è determinante sostenere e sviluppare la ricerca industriale per l'innovazione di prodotto e di processo. L'obiettivo principale è quello di realizzare miscele vetrificabili innovative tramite l'utilizzo anche di materiali di scarto in modo da ottenere prodotti vetrari nuovi a costi contenuti e confrontabili nel mercato. Inoltre lo sviluppo di

iniziative comuni può rappresentare una opportunità per lo sviluppo di eccellenza tecnica e artistica fondamentale per competere con le nuove imprese emergenti.

-Cultura produttiva e identità sociale: è necessario conservare e sviluppare il patrimonio artistico e culturale di Murano per la riqualificazione della manodopera e per la crescita civile, sociale e culturale dell'isola.

-Formazione e qualificazione delle conoscenze locali: l'obiettivo è quello di promuovere le sinergie e la cooperazione tra imprese enti formativi e giovani per riorganizzare il sistema di formazione del distretto, nel fare ciò gioca un ruolo importante la scuola Abate Zanetti.

-Qualità ambientale: l'obiettivo in questo caso è di ridurre i consumi di gas (stimati di circa 40 milioni di metri cubi all'anno) tramite l'ottimizzazione dell'impiego dell'ossicombustione, l'utilizzo di energia elettrica e la sostituzione dei forni tradizionali con nuove tipologie a ridotto impatto ambientale.

Infine uno degli obiettivi più importanti è quello di dotare il Distretto di una di un coordinamento generale e di una definizione organizzativa in modo da garantire una adeguata operatività e visibilità del distretto e darne una immagine coordinata per favorirne lo sviluppo. Per questo l'obiettivo è di dotare il distretto di una sede ufficiale e di una segreteria ufficiale per garantire il coordinamento costante delle attività e dei progetti relativi al distretto.

3.6 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo visto come è strutturato e organizzato il distretto del vetro di Murano, caratteristiche che gli hanno permesso di sopravvivere nel corso dei secoli e di diventare unico al mondo nel settore grazie alla capacità di conciliare storia e tradizione con le nuove dinamiche produttive e di mercato, permettendogli così di affrontare le sfide che si presentano nel nuovo contesto economico. Fin dalle origini le caratteristiche organizzative e i metodi di lavorazione del distretto hanno permesso di mettere in luce la qualità della propria produzione rendendola famosa e richiesta in tutta Europa. Nel corso dei secoli poi il distretto di Murano, mantenendo fede alla propria tradizione e conservando le antiche tecniche di lavorazione è riuscito ad affermarsi come leader unico nel settore ampliando la propria domanda anche a livello mondiale.

Da qui l'idea con il "Patto per lo sviluppo del distretto del vetro di Murano" di riprogettare alcuni aspetti strategici legati principalmente alla tutela del marchio alla

conservazione dell'identità culturale e l'adozione di tecniche produttive innovative per fare sì che la qualità dei prodotti e il legame con la tradizione rappresentino gli elementi distintivi per competere nei mercati internazionali.

BIBLIOGRAFIA

- Antoldi, F., (2006). *Piccole imprese e distretti industriali: politiche di sviluppo in Italia e in America Latina*. Bologna: Il Mulino. In: Cerrato, D., et al. (2008). *Valor.e un modello di distretto formativo per lo sviluppo locale agroalimentare*.
- Becattini, G., (1989). *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*. *Stato e mercato*, n. 25, p.112. In: Schilirò, D. (2008). *I distretti industriali in Italia quale modello di sviluppo locale: aspetti evolutivi, potenzialità e criticità*. Vita e pensiero.
- Becattini, G., (1998). *Distretti industriali e made in Italy*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Becattini, G., (2007), *Il Calabrone Italia. Ricerche e Ragionamenti sulla Peculiarità Economica Italiana*. Bologna: Il Mulino. Pp 231-232. In: Schilirò, D. (2008). *I distretti industriali in Italia quale modello di sviluppo locale: aspetti evolutivi, potenzialità e criticità*. Vita e pensiero.
- Bellandi, P., (2013). “*Reti di impresa e distretti turistici: ruolo, funzioni e le loro necessità*”. Università degli Studi di Pisa. Chairman del convegno. Disponibile su: <http://www.donnedamare.it/wp-content/uploads/2013/04/Presentazione-Piero-Bellandi.pdf> [Data di accesso:09/07/2017]
- Brusco, S., Natali, A., Russo, M., & Solinas, G. (2007). *Distretti industriali e sviluppo locale: una raccolta di saggi (1990-2002)*. Il Mulino.
- Camuffo A. e Grandinetti R., (2006). *I distretti industriali come sistemi locali di innovazione*. *Sinergie*, 24, 33-60. In: Cerrato, D., et al. (2008). *Valor.e un modello di distretto formativo per lo sviluppo locale agroalimentare*.
- Carminucci C. e Casucci S. (1997). Carminucci C. e Casucci S. (1997). “*Il ciclo di vita dei distretti industriali: ipotesi teoriche ed evidenze empiriche*.” *L’industria* 18.2: 283-316.
- Cerrato, D. et al. (2008). *Valor.e un modello di distretto formativo per lo sviluppo locale agroalimentare*”. Capitolo Secondo “*I distretti industriali: elementi costitutivi, prospettive d’analisi e aspetti evolutivi*”. Settimo paragrafo “*L’evoluzione del distretto e la sfida della globalizzazione*” [online]. Disponibile su: <http://www.encoconsulting.it/valore/valore-pubblicazione/pg017.html>
- Cerrato, D., et al. (2008). *Valor.e un modello di distretto formativo per lo sviluppo locale agroalimentare*. Capitolo Secondo “*I distretti industriali: elementi costitutivi, prospettive d’analisi e aspetti evolutivi*.” Secondo paragrafo “*Le diverse prospettive d’analisi dei distretti industriali*”.
- Cresta, A., (2008). *Il ruolo della governance nei distretti industriali: un’ipotesi di ricerca e classificazione*. Milano: Franco Angeli.
- Ferrucci, L., (1999). *Distretti industriali e economie esterne marshalliane: dall’approccio strutturalista ad una visione evuzionistica*. Università di Padova, Facoltà di Economia.
- Fortis, M., Quadrio Curzio A., (2006). *Industria e Distretti. Un Paradigma di Perdurante Competitività*. Bologna: Il Mulino. P.120. In: Schilirò, D. (2008). *I distretti industriali*

in Italia quale modello di sviluppo locale: aspetti evolutivi, potenzialità e criticità. Vita e pensiero.

- Gruppo Intesa Sanpaolo (2016). *Economia e finanza dei distretti industriali*. Direzione studi e ricerche. Disponibile su:
http://www.group.intesasanpaolo.com/script/Isir0/si09/studi/ita_distretti.jsp#/studi/ita_distretti.jsp [Data di accesso:08/07/2017]
- Imbruglia, R. e Quarto, A., (2014). “*Distretti industriali e reti di impresa*”. Salerno, Irene, and Angelo Quarto, eds. *Rivista di Scienze del Turismo-Anno V-Numero 2-Luglio - Dicembre 2014*. LED Edizioni Universitarie.
- ISTAT (2011). “*I distretti industriali*”. Disponibile su: <https://www.istat.it/it/archivio/150320> [Data di accesso: 29/06/201]
- Marelli, M. (1999). Approfondimenti sul tema del governo strategico dei distretti industriali. *paper presentato al Convegno “Il Futuro dei Distretti”, Vicenza, giugno 1999*.
- Osservatorio nazionale distretti italiani (2015).” *Distretto del vetro artistico di Murano*”. Dati qualitativi. Disponibile su: <http://www.osservatoriodistretti.org/node/141/dati-qualitativi> [Data di accesso: 05/07/2017]
- Patto per lo sviluppo artistico del distretto di Murano: Disponibile su:
http://www.distrettovetromurano.it/Home_files/DISTRETTO-DEL-VETRO-DI-MURANO.pdf [Data di accesso: 21/06/2017]
- Piccaluga, A. (2003). “*Il distretto tecnologico: lo strumento, le potenzialità, le esperienze*”. Università degli Studi di Lecce. Disponibile su:
http://www.dps.tesoro.it/documentazione/convegni/13_11_2003/Atti_23giu_piccaluga.pdf
- Rete Rurale Nazionale (2009). “*Analisi dei distretti rurali e agroalimentari di qualità*”. Disponibile su:
<http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/924> [Data di accesso: 10/07/2017]
- Ricciardi, A., (2013). *I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive*. Sinergie Italian Journal of Management, 21-58.
- Saltari, F., (2016). *Il concetto dei distretti industriali: le sue diverse configurazioni nel quadro dell'analisi economica italiana dagli esordi ad oggi*. Libera Università Internazionale degli Studi Sociali “Guido Carli”. Dipartimento di Economia.
- Schilirò, D. (2008). *I distretti industriali in Italia quale modello di sviluppo locale: aspetti evolutivi, potenzialità e criticità*. Vita e pensiero.
- Tosi A., (2004). *Murano e il distretto del vetro: aspetti socio-economici*, pp.13-21. L’isola di Murano [online]. Disponibile su:
<http://www.insula.it/images/pdf/resource/quadernipdf/Q19-04.pdf>
- Triglia, C., (2005). *Sviluppo Locale. Un Progetto per l’Italia*. Bari: Editori Laterza.