

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
Facoltà di Ingegneria
Corso di laurea in Ingegneria Gestionale

TESI DI LAUREA:

*I DISTRETTI INDUSTRIALI IN VENETO E IL CASO
DEL DISTRETTO VICENTINO DELLA CONCIA*

RELATORE:

Prof. Adriano Birolo

LAUREANDO:

Matteo Carradore

Anno Accademico 2010/2011

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAP.1 - I DISTRETTI INDUSTRIALI: un'analisi generale	3
1.1 - Il concetto di distretto	4
1.2 – Le basi giuridiche dei distretti industriali	10
1.3 – I centri e gli anelli dei distretti	11
1.4 – La popolazione residente e l'occupazione	14
1.5 – La crescita delle piccole imprese nei distretti	18
1.6 – I legami tra grandi e piccole imprese. L'importanza crescente delle lavorazioni di fase	22
CAP.2 – IL DISTRETTO DELLA CONCIA DI ARZIGNANO: analisi strutturale	24
2.1 – Il settore della concia in Italia	24
2.2 – La storia del sistema locale	26
2.3 – La struttura produttiva del distretto.....	28
2.4 – L'articolazione strategica delle imprese del distretto.....	32
2.5 – Il processo produttivo	34
2.6 – L'organizzazione della produzione	38
2.7 – Import ed Export del distretto	40
2.8 – Alcuni casi aziendali	43
CONCLUSIONI	46
BIBLIOGRAFIA	47

INTRODUZIONE

I distretti industriali rappresentano uno dei maggiori casi di successo dell'economia italiana. Il successo si misura anche nel crescente interesse a livello internazionale per un'esperienza che da più parti è stata evocata come utile modello di riferimento per la promozione dello sviluppo locale. Il riconoscimento giuridico a livello nazionale di questa forma di impresa avviene con la *Legge 317 del 1991*. Una definizione più accurata di distretto verrà data solo nel seguito della trattazione. Per il momento si consideri distretto un insieme di numerose comunità territoriali, di imprese e di persone capace di competere e di affermarsi sui mercati mondiali ad alti livelli. E proprio questo fattore rappresenta uno degli aspetti più caratterizzanti e nello stesso tempo più paradossali dell'economia italiana: l'organizzazione in una fittissima rete di piccole e medie imprese responsabile dello sviluppo ritardato, ma che nello stesso tempo garantisce una forte capacità di affermazione sui mercati mondiali. Tuttavia la situazione non è così felice come potrebbe sembrare. Anche i distretti hanno sofferto in tempi recenti di un più generale problema di competitività dell'intero sistema nazionale. La creatività imprenditoriale, la capacità quotidiana di innovare, l'operosità delle comunità locali, non possono da sole far fronte a carenze di tipo sistemico che vanno dall'elevata rigidità dei mercati, all'eccessiva pressione fiscale e contributiva, ai diffusi ritardi dei circuiti formativi e delle reti infrastrutturali. Il Governo è impegnato su tutti questi fronti e i progressi che saranno realizzati serviranno a conferire competitività anche alle realtà distrettuali. Ma queste ultime hanno anche bisogno di interventi specifici mirati sui problemi che emergono nelle singole realtà territoriali. In questo senso l'articolo 6 della *Legge 140/99*, porta verso la devolution dei poteri in materia di politica industriale dal centro verso la periferia. In particolare si conferiscono più poteri alle Regioni in ambito territoriale e il compito di individuare e tutelare adeguatamente i sistemi produttivi locali. Ad oggi risultano identificati sul territorio italiano 156 distretti industriali che ricoprono il 45% di tutta la nostra occupazione manifatturiera e oltre il 40% delle esportazioni nazionali di manufatti. In base alle analisi dell'Istat i distretti industriali sono così ripartiti: 39 nel Nord-Ovest, 42 nel Nord-Est, 49 nel Centro e 26 nel Mezzogiorno. Nei 156 distretti risiedono circa 14 milioni di persone (il 25% del totale Italia); al loro interno operano circa 212 mila unità locali manifatturiere (il 40% dell'Italia) con 2 milioni di addetti (il 45% dell'Italia come precedentemente visto) e una dimensione media di 9 addetti per unità locale. Le specializzazioni produttive più rappresentate sono nell'ordine le seguenti (tra parentesi il numero di distretti): tessile e abbigliamento (45); prodotti per la casa (32); meccanica (38); pelli, cuoio e calzature (20); alimentari (7); carta e poligrafiche (4); oreficeria e strumenti musicali (6); prodotti in gomma e plastica (4).

Nella trattazione seguente si vuole analizzare in maniera più specifica la situazione distrettuale del Veneto con particolare riferimento al distretto vicentino della concia, settore di punta nel quadro economico del Nord-Est e nel contesto dell'economia nazionale.

CAPITOLO 1

I distretti industriali: un'analisi generale

Nel corso degli ultimi vent'anni si è assistito a un progressivo cambiamento dell'industria italiana: le grandi imprese del triangolo hanno ceduto terreno alle piccole e medie imprese della periferia privilegiando regioni come la Toscana e della dorsale adriatica. Anche in Veneto si è registrata questa metamorfosi del sistema produttivo con conseguenze estremamente importanti per il contesto socio-economico dell'intera regione.

Alla fine della Seconda Guerra Mondiale la situazione industriale del territorio era fatta di alcune imprese medio grandi e di una moltitudine di piccole imprese perlopiù artigianali. Proprio in questo periodo si fanno risalire le origini dell'attività conciaria oggetto di studio di questa trattazione. Il tutto si collocava in un contesto sociale e demografico caratterizzato da piccoli e medi centri urbani dove la famiglia era alla base della società. Si trattava sostanzialmente di nuclei famigliari rurali che molto spesso legavano la propria sopravvivenza alle proprietà fondiarie e in cui il tasso di emigrazione era a livelli elevatissimi. La spinta al cambiamento arrivò dalla ripresa dei consumi nell'immediato dopoguerra. Con la ricostruzione, l'aumento del reddito della popolazione è stato di stimolo ai consumi in settori come quello dell'abbigliamento, degli alimentari, delle calzature e del mobilio. Ciò ovviamente favorì una netta ripresa economica soprattutto per le principali aziende di questi settori, localizzate nelle città più importanti e che impiegavano gran parte della forza lavoro disponibile.

Negli anni Cinquanta tuttavia lo sviluppo delle regioni del nord-est non teneva il confronto con i ritmi di crescita delle zone del triangolo industriale. Il Veneto faceva ancora i conti con spostamenti rilevanti della popolazione che si muoveva dall'agricoltura all'industria, dalla campagna alla città. Questa tendenza si protese fino ai primi anni Sessanta.

Il modello dei distretti però trovò le condizioni ideali per la sua affermazione solo a partire dagli anni Settanta, contemporaneamente alle prime avvisaglie di crisi della grande impresa: essendo venute meno le condizioni di crescita espansiva della domanda di mercato, abbondanza di risorse e stabilità monetaria sulle quali si era basato lo sviluppo industriale degli anni Sessanta, le grandi imprese riscontrarono notevoli difficoltà nel mantenere le proprie strategie di crescita espansiva.

Queste condizioni socio-economiche di incertezza favorirono lo svilupparsi delle piccole imprese radicate nel territorio lontane dai grossi centri urbani e industriali e quindi più capaci di fronteggiare una produzione fluttuante senza innescare conflitti sindacali interni.

La localizzazione delle imprese appariva sempre meno determinata dalla presenza di risorse naturali o di preesistenti nuclei storici di industrializzazione, due elementi che avevano costituito la base dello sviluppo del triangolo industriale e che erano anche nel Veneto alle radici dello sviluppo di centri industriali storici come Valdagno, Schio, Alte Ceccato, la riviera del Brenta. Le imprese periferiche erano di conseguenza in grado di utilizzare autonomamente buone e aggiornate tecnologie produttive e di competere con successo sul piano dell'innovazione e della qualità. Allo stesso tempo la maggiore disponibilità di forza lavoro e la possibilità così di tenere bassi i salari hanno spinto le imprese verso localizzazioni più periferiche e decentrate. Questo processo continuò fino alla seconda metà degli anni Settanta e costituì la base dell'industria moderna.

La crescita dei sistemi locali continua tutt'oggi a trarre vantaggio da marcati elementi di flessibilità non disponibili per la grande impresa dove è più elevato il regime delle tutele. Più precisamente si tratta di un *sistema di gestione rigido-flessibile* cioè un mercato con forte

presenza di regole e rigidità socio-culturali e politiche che si sono tuttavia associate a elevati elementi di flessibilità. Questo contesto permette di far emergere la figura del piccolo imprenditore e la crescita dell'impresa familiare caratteristica principe dell'imprenditoria veneta. A ciò si aggiunge un'efficiente politica di investimenti da parte della regione.

Nel tempo inoltre si è assistito oltre che a una crescita anche a una mutazione della domanda. In questi ultimi anni si è aperta la corsa ai beni di consumo durevoli (a domanda frammentata e variabile), al limite personalizzata, attenta alle mode, ai colori, al particolare. Ciò ovviamente ha comportato anche un cambiamento nel modo di produrre: si è passati da un sistema che andava verso l'integrazione verticale a un sistema che predilige la flessibilità della produzione per far fronte alle richieste di mercato in continuo sviluppo.

La produzione dei beni di consumo si è associata poi anche alla fabbricazione dei beni strumentali loro collegati: è il caso emblematico del distretto della concia, come si vedrà in seguito. Questo a tutto vantaggio del progresso tecnico che può essere così realizzato più rapidamente.

1.1 Il concetto di distretto

Per *sistema di produzione locale* si intende un insieme connesso di attività di produzione realizzate sulla base di regole organizzative e competenze radicate nel luogo (Tattara 2001, 22). Secondo la definizione data da Becattini (Tattara 2001, 22), si definisce *distretto* "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali" caratterizzate dall'appartenenza ad un particolare sistema di produzione locale principale. I distretti industriali sono quindi entità socio-territoriali in cui una comunità di persone e una popolazione di imprese industriali si integrano reciprocamente. Le imprese del distretto appartengono prevalentemente a uno stesso settore industriale, che ne costituisce quindi l'industria principale. Ciascuna impresa è specializzata in prodotti, parti di prodotto o fasi del processo di produzione tipico del distretto. Le imprese del distretto si caratterizzano quindi per essere numerose e di modesta dimensione.

I rapporti tra imprese sono improntati alla cooperazione tra soggetti che operano a livelli differenti del sistema produttivo e alla concorrenza fra quelli che svolgono la medesima attività. Ciò da un lato favorisce il coordinamento, dall'altro conferisce al sistema un elevato dinamismo. L'organizzazione del processo produttivo all'interno dei distretti industriali registra un'elevata scomposizione tra imprese differenti, ciascuna delle quali può conseguire i vantaggi della specializzazione (efficienze ed economie di scala). Contestualmente, la fitta rete di relazioni interimpresa garantisce al processo l'adattabilità, in termini di volumi (elasticità) e di differenziazione di prodotto (flessibilità), necessaria per adeguare rapidamente l'offerta alle variazioni della domanda (www.wikipedia.org).

La procedura empirica per l'individuazione dei distretti è basata su due concetti:

- 1) sistema di produzione locale
- 2) specializzazione manifatturiera

Lo studio più interessante di individuazione dei distretti è stato fatto da Sforzi (F. Sforzi, I sistemi locali di impresa e il cambiamento industriale in Italia, 1995) e prevede due fasi. Per prima cosa viene regionalizzato il territorio sulla base del pendolarismo quotidiano costruendo così dei sistemi di lavoro locali. Si tratta di unità territoriali costituite da più comuni contigui fra loro, geograficamente e statisticamente comparabili.

Poi si individuano i distretti sulla base di un algoritmo che prevede:

- a) i sistemi locali abbiano una specializzazione industriale superiore alla media nazionale.
- b) la quota degli occupati nelle imprese con meno di 250 addetti sia maggiore della quota media nazionale.
- c) almeno in un settore la specializzazione sia maggiore di quella nazionale.
- d) almeno uno dei settori così individuati sia di piccola impresa, cioè abbia una quota di occupati in imprese con meno di 120 addetti superiore alla quota nazionale.

Si usa cioè una procedura a cascata a partire dai sistemi locali del lavoro, per passare ai sistemi industriali di piccola impresa e poi ai sistemi di piccola impresa con la forte prevalenza di un'attività specifica. I dati del censimento Istat del 2001 individuano 156 distretti industriali a partire da 686 sistemi locali del lavoro.



Figura 1.1_Sistemi locali del lavoro al 2001 (Istat 2001)

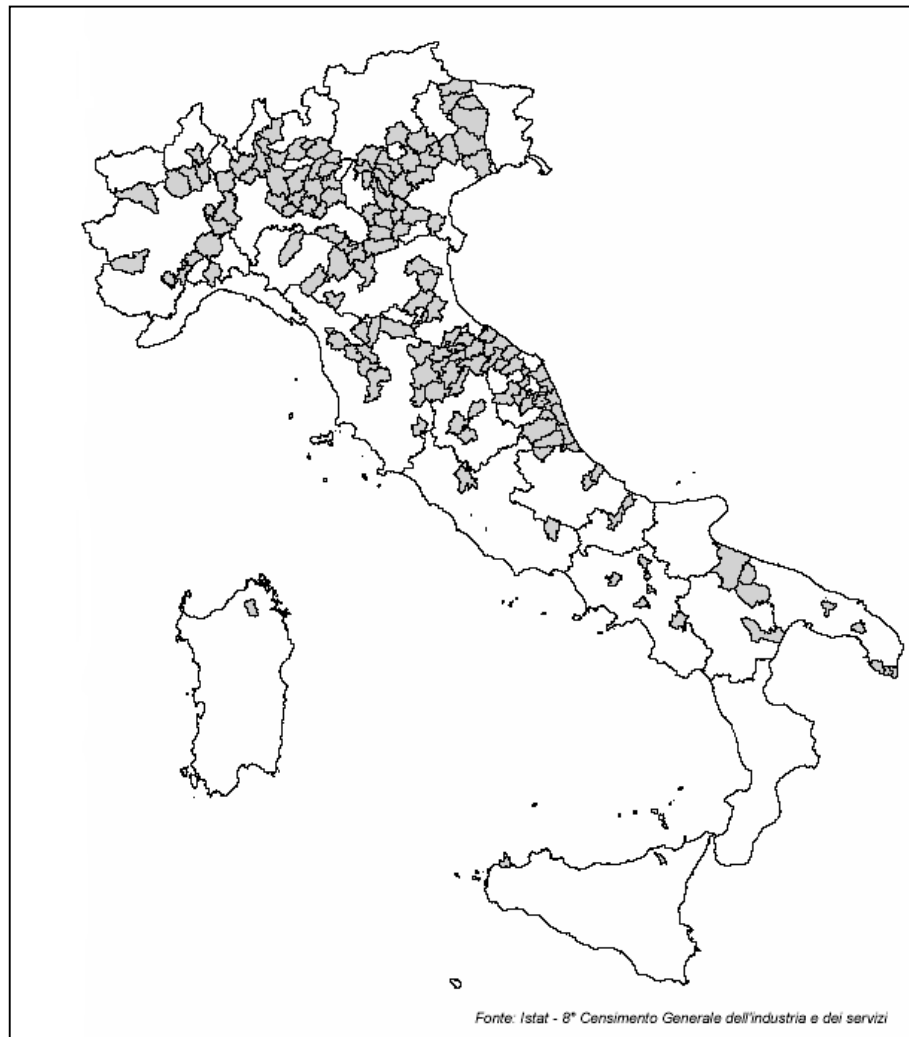


Figura 1.2_I distretti industriali in Italia 2001 (Istat 2001)

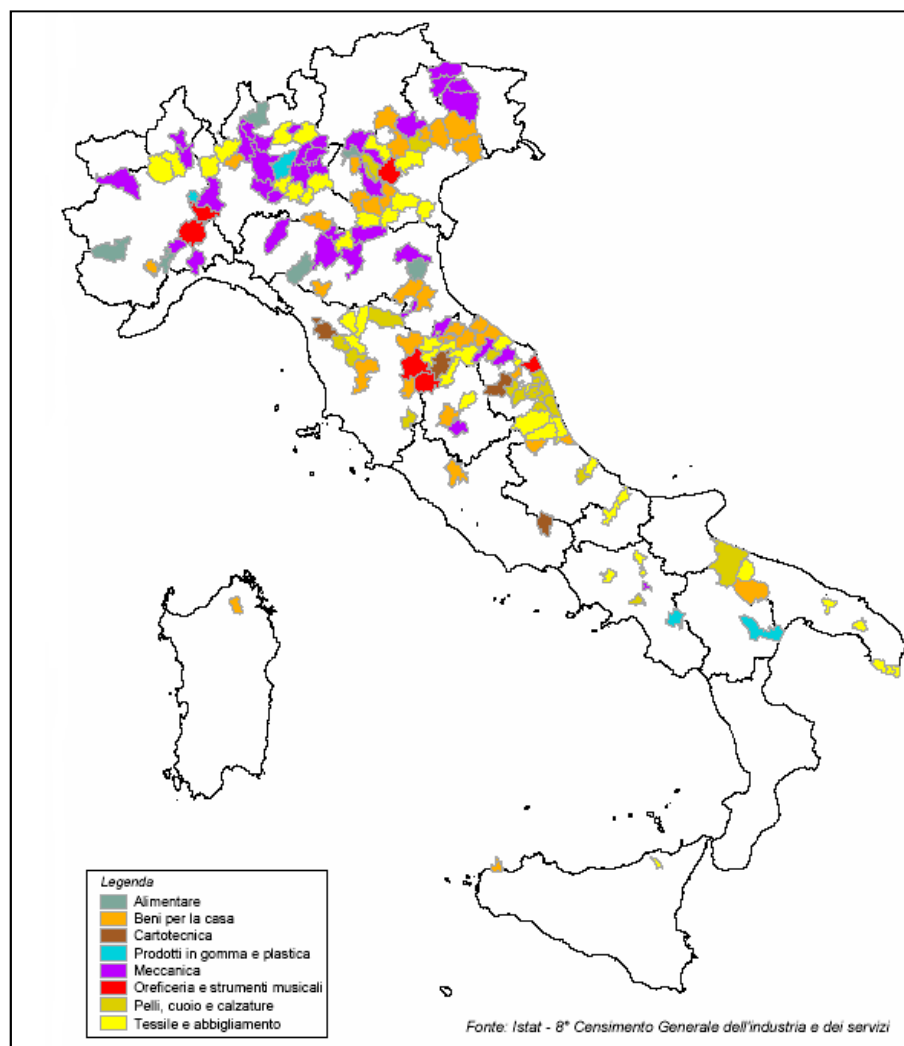


Figura 1.3_Distretti industriali 2001 per tipologia produttiva (Istat 2001)

Come si vede da (fig. 1.2), i sistemi locali di piccola impresa si attestano in un'area che va dalla Lombardia orientale al Veneto, all'Emilia, alle regioni dell'Italia centrale fino all'Abruzzo e alla Puglia lungo la dorsale adriatica. I sistemi di piccola-media impresa sono localizzati soprattutto nell'Italia nord orientale e nell'Italia centrale. I sistemi di grande impresa mantengono la loro localizzazione nell'Italia nord occidentale (Piemonte) e nel mezzogiorno (esclusa la Campania e la Sardegna). Tuttavia non è possibile stilare una mappatura definitiva del territorio distrettuale per il fatto che molto spesso in un territorio circoscritto dotato del medesimo retroterra culturale (cioè in un distretto) coesistono più specializzazioni forti. E' il caso, ad esempio, della specializzazione della concia ad Arzignano che convive con la specializzazioni dell'estrazione del marmo e della costruzione di macchine utensili. Nelle seguenti tavole è riportata la caratterizzazione dei distretti rilevata dall'ultimo censimento Istat:

Tavola 1 - Distretti industriali e sistemi locali del lavoro per regione e ripartizione geografica						
REGIONI E RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	Distretti industriali			Sistemi locali del lavoro		
	Numero	Addetti	Di cui addetti manifatturieri	Numero	Addetti	Di cui addetti manifatturieri
Piemonte	12	297.034	116.326	37	1.652.362	514.005
Valle d'Aosta	-	-	-	3	51.568	7.065
Lombardia	27	1.745.042	683.094	58	3.920.631	1.228.649
Trentino-Alto Adige	4	46.814	14.464	33	405.223	73.964
<i>Bolzano-Bozen</i>	-	-	-	16	207.611	35.479
<i>Trento</i>	4	46.814	14.464	17	197.612	38.485
Veneto	22	861.546	385.105	34	1.896.143	659.984
Friuli-Venezia Giulia	3	123.244	50.776	11	474.146	136.746
Liguria	-	-	-	16	537.251	79.404
Emilia-Romagna	13	574.432	204.501	41	1.755.422	537.312
Toscana	15	466.494	179.525	53	1.375.783	377.065
Umbria	5	61.823	22.905	17	294.930	75.827
Marche	27	435.063	171.524	33	592.336	215.674
Lazio	2	31.542	9.903	25	1.745.432	201.909
Abruzzo	6	96.859	31.483	19	396.422	109.115
Molise	2	4.307	1.531	9	68.222	19.393
Campania	6	26.177	10.395	54	1.267.384	223.805
Puglia	8	144.096	42.557	44	940.182	197.538
Basilicata	1	9.927	2.627	19	152.103	32.901
Calabria	-	-	-	58	399.995	40.220
Sicilia	2	3.236	994	77	1.034.949	120.571
Sardegna	1	2.085	692	45	430.072	55.168
ITALIA	156	4.929.721	1.928.602	686	19.410.556	4.906.315
<i>Nord-ovest</i>	39	2.042.076	799.420	114	6.161.812	1.829.123
<i>Nord-est</i>	42	1.606.036	654.846	119	4.530.934	1.408.006
<i>Centro</i>	49	994.922	383.857	128	4.008.481	870.475
<i>Mezzogiorno</i>	26	286.687	90.479	325	4.709.329	798.711

Tabella 1.1_Distretti industriali e sistemi locali del lavoro per regione e ripartizione geografica (Istat 2001)

Tavola 2 - Distretti industriali secondo l'industria principale						
INDUSTRIA PRINCIPALE	Distretti industriali	Unità locali manifatturiere	Addetti manifatturieri	Composizione percentuale		
				Distretti industriali	Unità locali manifatturiere	Addetti manifatturieri
Tessile e abbigliamento	45	63.954	537.435	28,8	30,1	27,9
Meccanica	38	56.816	587.320	24,4	26,7	30,5
Beni per la casa	32	42.287	382.332	20,5	19,9	19,8
Pelli, cuoio e calzature	20	23.441	186.680	12,8	11,0	9,7
Alimentari	7	3.781	33.304	4,5	1,8	1,7
Oreficeria e strumenti musicali	6	13.010	116.950	3,8	6,1	6,1
Cartotecnica e poligrafiche	4	4.342	35.996	2,6	2,0	1,9
Prodotti in gomma e in plastica	4	4.779	48.585	2,6	2,2	2,5
TOTALE	156	212.410	1.928.602	100,0	100,0	100,0

Tabella 1.2_Distretti industriali secondo l'industria principale (Istat 2001)

Tavola 3 - Distretti industriali per industria principale, regione e ripartizione geografica

REGIONI E RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	Alimentari	Beni per la casa	Cartotecniche e poligrafiche	Meccanica	Oreficeria e strumenti musicali	Pelli, cuoio e calzature	Prodotti in gomma e plastica	Tessile e abbigliamento	Totale
Piemonte	3	1	-	5	1	-	-	2	12
Valle d'Aosta	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lombardia	1	2	-	12	1	-	2	9	27
Trentino-Alto Adige	1	1	-	2	-	-	-	-	4
<i>Bolzano-Bozen</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trento	1	1	-	2	-	-	-	-	4
Veneto	-	8	-	5	1	3	-	5	22
Friuli-Venezia Giulia	-	1	-	2	-	-	-	-	3
Liguria	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emilia-Romagna	2	3	-	7	-	-	-	1	13
Toscana	-	3	1	-	2	4	-	5	15
Umbria	-	1	1	1	-	-	-	2	5
Marche	-	6	1	3	1	1	-	6	27
Lazio	-	1	1	-	-	-	-	-	2
Abruzzo	-	2	-	-	-	1	-	3	6
Molise	-	-	-	-	-	-	-	2	2
Campania	-	-	-	1	-	1	1	3	6
Puglia	-	1	-	-	-	1	-	6	8
Basilicata	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Calabria	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sicilia	-	1	-	-	-	-	-	1	2
Sardegna	-	1	-	-	-	-	-	-	1
ITALIA	7	32	4	38	6	20	4	45	156
<i>Nord-ovest</i>	4	3	-	17	2	-	2	11	39
<i>Nord-est</i>	3	13	-	16	1	3	-	6	42
<i>Centro</i>	-	11	4	4	3	14	-	13	49
<i>Mezzogiorno</i>	-	5	-	1	-	3	2	15	26

Tavola 3 - Distretti industriali per industria principale, regione e ripartizione geografica (Istat 2001)

Tavola 4 - Addetti manifatturieri nei distretti industriali per industria principale, regione e ripartizione geografica

REGIONI E RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	Alimentari	Beni per la casa	Cartotecniche e poligrafiche	Meccanica	Oreficeria e strumenti musicali	Pelli, cuoio e calzature	Prodotti in gomma e plastica	Tessile e abbigliamento	Totale
Piemonte	8.225	1.813	-	42.986	20.159	-	-	43.143	116.326
Valle d'Aosta	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lombardia	7.033	86.004	-	322.834	3.853	-	44.716	218.654	683.094
Trentino-Alto Adige	1.701	2.780	-	9.983	-	-	-	-	14.464
<i>Bolzano-Bozen</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trento	1.701	2.780	-	9.983	-	-	-	-	14.464
Veneto	-	133.119	-	53.742	50.735	60.337	-	87.172	385.105
Friuli-Venezia Giulia	-	42.803	-	7.973	-	-	-	-	50.776
Liguria	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emilia-Romagna	16.345	27.194	-	131.860	-	-	-	29.102	204.501
Toscana	-	20.207	20.661	-	23.794	33.326	-	81.537	179.525
Umbria	-	2.452	8.625	1.708	-	-	-	10.120	22.905
Marche	-	44.513	2.524	15.763	18.409	64.731	-	25.584	171.524
Lazio	-	5.717	4.186	-	-	-	-	-	9.903
Abruzzo	-	4.377	-	-	-	2.082	-	25.024	31.483
Molise	-	-	-	-	-	-	-	1.531	1.531
Campania	-	-	-	471	-	6.005	1.242	2.677	10.395
Puglia	-	9.727	-	-	-	20.199	-	12.631	42.557
Basilicata	-	-	-	-	-	-	2.627	-	2.627
Calabria	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sicilia	-	734	-	-	-	-	-	260	994
Sardegna	-	892	-	-	-	-	-	-	892
ITALIA	33.304	382.332	35.996	587.320	116.950	186.680	48.585	537.435	1.928.602
<i>Nord-ovest</i>	15.258	87.817	-	365.820	24.012	-	44.716	261.797	799.420
<i>Nord-est</i>	18.046	205.896	-	203.558	50.735	60.337	-	116.274	654.846
<i>Centro</i>	-	72.889	35.996	17.471	42.203	98.057	-	117.241	383.857
<i>Mezzogiorno</i>	-	15.730	-	471	-	28.286	3.869	42.123	90.479

Tavola 4 - Addetti manifatturieri nei distretti industriali per industria principale, regione e ripartizione geografica (Istat 2001)

1.2 Le basi giuridiche dei distretti industriali

I sistemi locali del lavoro e i distretti industriali sono stati oggetto di riconoscimento giuridico fin dal 1991 (*art. 36 della legge 317/1991 e relativo DM 21 aprile 1993*). I riferimenti normativi per l'individuazione dei distretti industriali sono richiamati anche dalla legge finanziaria del 2006. Nel corso degli anni Novanta si è sviluppata una numerosa normativa in merito ai distretti industriali per quanto riguarda le definizioni, i criteri di individuazione e gli organi istituzionali preposti alla realizzazione e aggiornamento degli stessi. La normativa è di due tipi:

- nazionale che disegna la cornice di riferimento per l'individuazione territoriale dei distretti e per l'articolazione dei relativi interventi
- regionale, cioè di pertinenza delle regioni, che attuano gli indirizzi, di volta in volta, contenuti nella normativa nazionale.

Il riconoscimento giuridico dei distretti industriali ha inizio con la *legge 5 ottobre 1991, n. 317, "Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese"*. I distretti industriali sono disciplinati dall'art. 36, Distretti industriali di piccole imprese (...), che li definisce (comma 1) e, al tempo stesso, stabilisce le modalità della loro individuazione (comma 2):

1. *"Si definiscono distretti industriali le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese"*

2. *"Le regioni, entro centottanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, individuano tali aree, sentite le Unioni regionali delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, sulla base di un decreto del Ministro dell'industria, del commercio e dell'artigianato, da emanare entro novanta giorni dal predetto termine, che fissa gli indirizzi e i parametri di riferimento."*

La piccola impresa industriale, ai fini della *legge 317/1991*, è *"quella avente non più di 200 dipendenti e 20 miliardi di lire di capitale investito, al netto di ammortamenti e rivalutazioni monetarie"* (art. 1, comma 2a). Con la seguente precisazione (*art. 6-bis*):

"La definizione di piccola impresa, l'intensità delle agevolazioni concedibili ai sensi della presente legge e gli investimenti oggetto delle stesse saranno adeguati, a decorrere dal 1° luglio 1993, con decreto del Ministro dell'industria, del commercio e dell'artigianato e, per la parte di competenza, del Ministro del tesoro, alla disciplina comunitaria degli aiuti di Stato, tenuto conto delle intese raggiunte con la Commissione delle Comunità europee."

Si tratta di una precisazione importante, poiché pochi mesi dopo l'emanazione del decreto ministeriale per la fissazione degli indirizzi e dei parametri per l'individuazione dei distretti industriali (*comma 2 art. 36 del 21 aprile 1993*) la Commissione delle comunità europee adottò una *raccomandazione relativa alla definizione di piccola e media impresa industriale (5 maggio 1993)*. La piccola e media impresa industriale era definita *"l'impresa che ha un massimo di 250 dipendenti"*. La stessa raccomandazione fissava il limite dimensionale della piccola impresa a 50 dipendenti. In questo modo la disciplina comunitaria introduceva per la definizione della piccola impresa limiti dimensionali più restrittivi rispetto a quelli previsti dalla legge 371/1991.

Perciò, allo scopo di “favorire la più ampia applicazione delle disposizioni della predetta legge”, il Ministro dell’industria, del commercio e dell’artigianato decise di “sostituire la definizione di *piccola impresa* con quella di piccola e media impresa contenuta nella disciplina comunitaria” (*DM del 1° giugno 1993, “Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccola e media impresa e dei limiti di intervento previsti dalla Legge n. 317 del 5 ottobre 1991”*). Di conseguenza, i distretti industriali di piccola impresa divennero “aree territoriali locali caratterizzate da un’elevata concentrazione di piccola e media impresa”, statisticamente riconducibili alla classe di addetti fino a 250.

Alla legge 317/1991, com’era previsto dal comma 2 dell’art. 36, ha fatto seguito il *DM del 21 aprile 1993, “Determinazione degli indirizzi e dei parametri di riferimento per l’individuazione da parte delle regioni, dei distretti industriali”*. Il decreto ha stabilito che le “aree territoriali locali” da prendere a riferimento per la definizione dei distretti industriali (art. 36 della legge 317/1991) dovevano corrispondere ai “sistemi locali del lavoro individuati dall’Istat”, e che un distretto poteva coincidere con un singolo SLL oppure comprendere più SLL contigui.

Nel corso degli anni Novanta diverse leggi hanno interessato la materia. Di recente, si è nuovamente occupata dei distretti la *legge 23 dicembre 2005, n. 266, “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato”* (legge finanziaria 2006). Nella legge finanziaria, al comma 369, si richiamano le varie disposizioni legislative sui distretti, a partire dall’art. 36 della legge 5 ottobre 1991, n. 317.

1.3 I centri e gli anelli dei distretti

La definizione dei distretti veneti nel tempo è molto variata ampliando il nucleo originario del distretto alle zone limitrofe come conseguenza dell’industrializzazione.

Secondo la definizione di distretto industriale presente nell’art. 36 della *legge 5 ottobre 1991, n. 317, “Interventi per l’innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese”* e applicando l’algoritmo di Sforzi precedentemente visto, si contano in Veneto al 2001 22 aree distinte identificabili come distretto. All’interno dei distretti veneti troviamo il 55% di tutti gli addetti al manifatturiero della regione ovvero più della metà delle attività manifatturiere venete avviene all’interno di aree distrettuali. Di questi distretti veneti, ben otto sono localizzati nelle province di Treviso e Vicenza e concentrano oltre il 40% di tutta l’occupazione manifatturiera del Veneto. La fig. 1.4 mostra la mappatura Istat dei distretti nel Veneto.

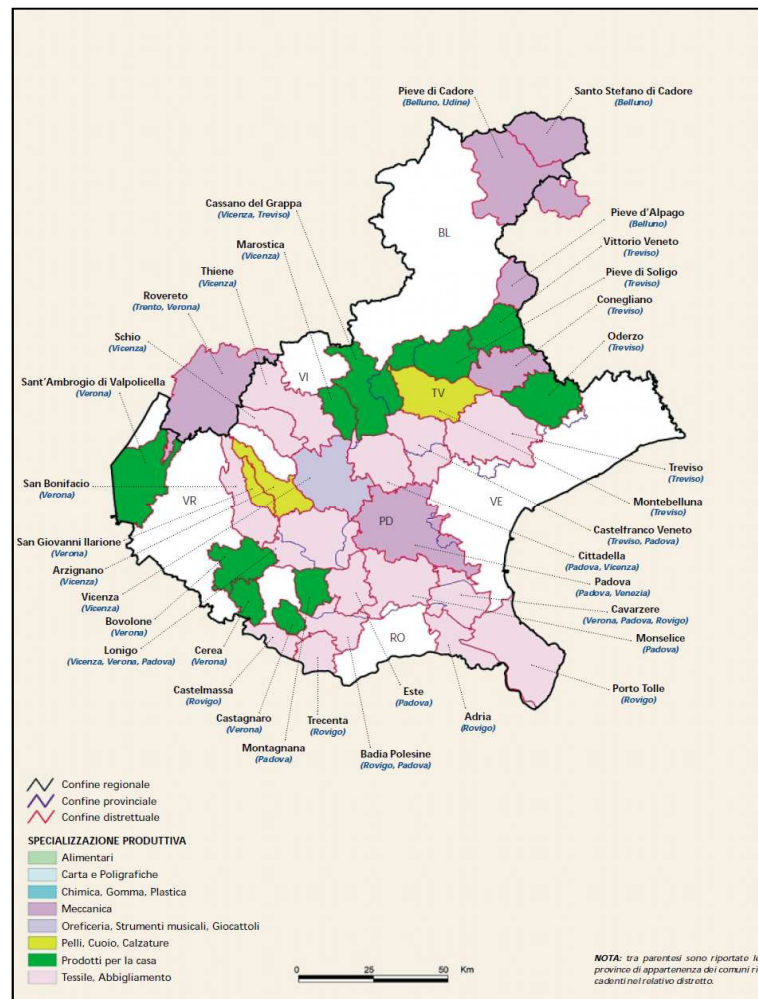


Figura 1.4 I distretti industriali del Veneto FONTE: Elaborazione IPI (Istituto per la Promozione Industriale) su dati ISTAT (<http://www.ipi.it>)

Per studiare l'evoluzione storica dei distretti si deve partire da due concetti: il *centro del distretto* e l'*anello*. Si definisce centro storico del distretto il comune che presenta un'accentuata caratterizzazione produttiva valutata sulla base dell'importanza delle produzioni distrettuali, misurate sulla base del numero dei dipendenti e del coefficiente di localizzazione. Si definisce anello l'insieme dei comuni che nel tempo hanno assunto le caratteristiche distrettuali a partire dalla medesima specializzazione produttiva; sono cioè i comuni dove si espande il distretto e caratterizzati solitamente da un basso tasso di industrializzazione. L'anello si estende generalmente lungo le direttrici stradali che collegano il distretto al capoluogo o alla rete autostradale per facilitare gli scambi commerciali. Centri e anelli hanno numerose sovrapposizioni. In fig. 1.5 queste si sono risolte attribuendo il comune al distretto che racchiude l'attività prevalente. Inoltre bisogna ricordare che, specialmente a partire dagli anni Novanta, esiste un'ulteriore direttrice di espansione. Infatti sempre più frequenti sono i casi di distretti italiani che esternalizzano la propria produzione nei paesi emergenti allo scopo di sfruttare i vantaggi dovuti al minore costo del lavoro. Si parlerà in tal caso di *anello a rete*. Questo non è il caso di Arzignano che anzi costituisce un ottimo esempio di *delocalizzazione inversa del lavoro*. Si tratta di un fenomeno che vede una forte presenza di lavoratori immigrati sul territorio (si "importa" manodopera a basso costo) e che appare in contrasto con la tendenza diffusasi negli anni Novanta nei distretti italiani a delocalizzare parte delle attività

manifatturiere in paesi in via di sviluppo. Il caso risulta emblematico perché conferma l'esistenza di una molteplicità di strategie di globalizzazione, più o meno efficienti ed efficaci. La scelta della delocalizzazione inversa si presenta come una soluzione di second best, in quanto non permette una minimizzazione assoluta dei costi come nel caso della delocalizzazione nei paesi a bassi salari (soluzione di first best).

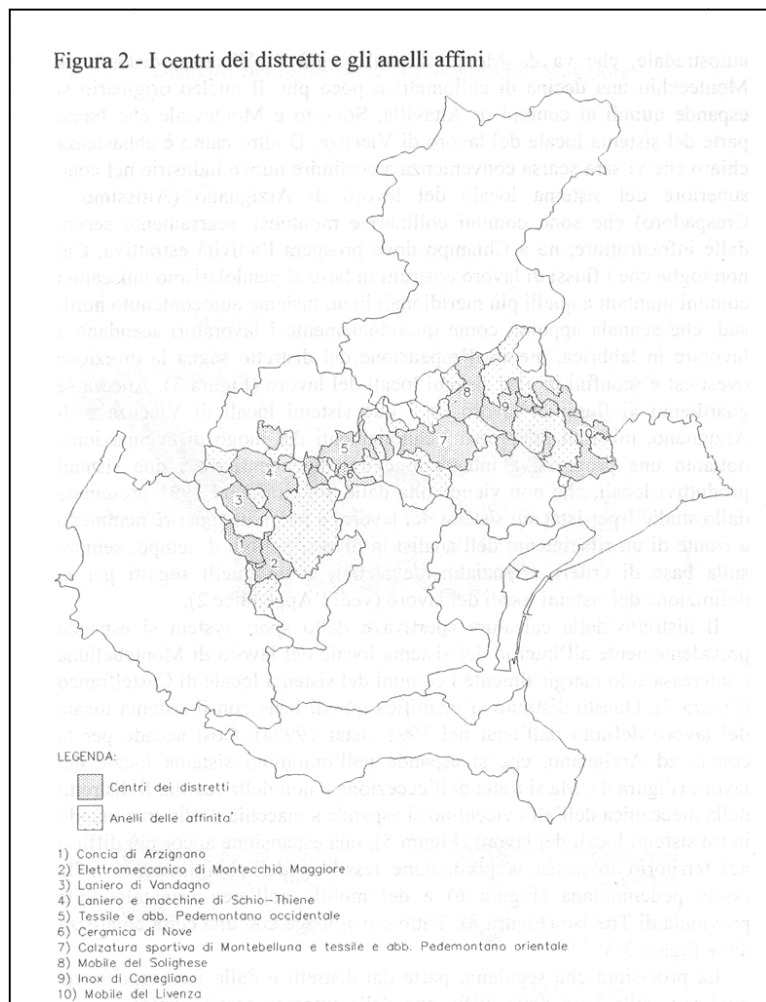


Figura 1.5 I centri dei distretti e gli anelli affini FONTE: Anastasia, Corò e Crestanello (1995) in G.Tattara, 2001, “Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti.”

Le imprese industriali operano nella maggior parte dei casi in sistemi locali del lavoro dove la residenza tende a coincidere con il luogo di lavoro. Si tratta cioè di un *sistema di lavoro autocontenuto*. In questi sistemi domanda e offerta di lavoro sono in equilibrio. Nel caso tale equilibrio venisse meno e si fosse costretti ad assumere personale che vive fuori dall'area distrettuale, il sistema non è più autocontenuto e quindi non si può più parlare di sistema locale del lavoro. Qualora ci fosse quindi un deficit tra domanda e offerta, andrà colmato attraverso lo spostamento delle persone all'interno del distretto stesso. Pertanto definiamo un sistema territoriale come autocontenuto se i lavoratori che operano nelle imprese che sono situate nello stesso territorio una volta che si separino da un'impresa per una qualsiasi ragione e tornino a breve a lavorare alle dipendenze, si reimpiegano nello stesso ambito territoriale.

Il distretto quindi contiene flussi significativi di lavoratori che escono dalle imprese distrettuali e si occupano nelle imprese dello stesso distretto oppure nell'anello. L'anello è legato al

distretto da flussi importanti di lavoratori che escono dalle imprese distrettuali e si occupano nell'anello nello stesso settore di specializzazione.

Le imprese distrettuali (come si vedrà nel paragrafo 1.4) mostrano caratteristiche occupazionali diverse dalle imprese non distrettuali che insistono sullo stesso sistema locale del lavoro, in virtù di una molteplicità di fattori tra i quali il loro successo produttivo che si può tradurre in maggiori dimensioni, maggiore stabilità delle imprese e dell'occupazione.

1.4 La popolazione residente e l'occupazione

Prima di affrontare il problema demografico associato ai distretti, è bene ricordare che le seguenti considerazioni sono relative al caso del distretto vicentino della concia. Tuttavia possono essere estese anche agli altri distretti del Veneto, in quanto ne rappresentano caratteristiche comuni.

Il territorio del distretto si è rapidamente sviluppato nel periodo preso in esame, con una variazione della popolazione residente che è aumentata al tasso medio annuo (calcolato secondo la definizione Istat: "Rapporto fra l'incremento assoluto, cioè la differenza fra l'ammontare del collettivo alla fine del periodo considerato e quello all'inizio, e l'ammontare iniziale, ulteriormente diviso per il numero di anni del periodo. Il risultato è, in generale, moltiplicato per 100 o per 1000") del 1,01%. La crescita della popolazione non è stata omogenea nei comuni del distretto e dell'anello. In particolare si è riscontrato un tasso di crescita medio annuo del 0,9% nel centro del distretto e del 1,34% nei comuni dell'anello. In fig. 1.6 è rappresentata la variazione di popolazione residente nel centro distrettuale e nell'anello.

INDUSTRIA DELLA CONCIA DI ARZIGNANO						
	COMUNI	POPOLAZIONE RESIDENTE				
		1971	1981	1991	2001	2009
CENTRO DEL DISTRETTO	Arzignano	20.171	20.265	21.107	23.085	25.823
	Brendola	4.115	5.142	5.474	6.216	6.649
	Chiampo	9.408	10.675	11.448	12.147	12.892
	Montebello Vicentino	4.860	5.287	5.436	5.771	6.557
	Montecchio Maggiore	17.890	19.755	19.754	21.061	23.857
ANELLO	Lonigo	11.531	12.356	12.709	14.005	16.070
	Montorso Vicentino	2.484	2.642	2.685	2.854	3.172
	San Pietro Mussolino	929	1.174	1.352	1.489	1.613
	Sarego	3.344	4.425	4.999	5.563	6.545
	Zermeghedo	774	795	972	1.234	1.383
	SOMMA CENTRO	56.444	61.124	63.219	68.280	75.778
	SOMMA ANELLO	19.062	21.392	22.717	25.145	28.783
SOMMA TOT.	75.506	82.516	85.936	93.425	104.561	
INDICE CENTRO	89,28	96,69	100,00	108,01	119,87	
INDICE ANELLO	83,91	94,17	100,00	110,69	126,70	
	TASSO DI INCREMENTO MEDIO ANNUO POPOLAZIONE CENTRO	0,90%				
	TASSO DI INCREMENTO MEDIO ANNUO POPOLAZIONE ANELLO	1,34%				
	TASSO DI INCREMENTO MEDIO ANNUO POPOLAZIONE TOTALE	1,01%				

Tabella 1.5_Dati anagrafici dei comuni che fanno parte del distretto della concia (Istat 2009)

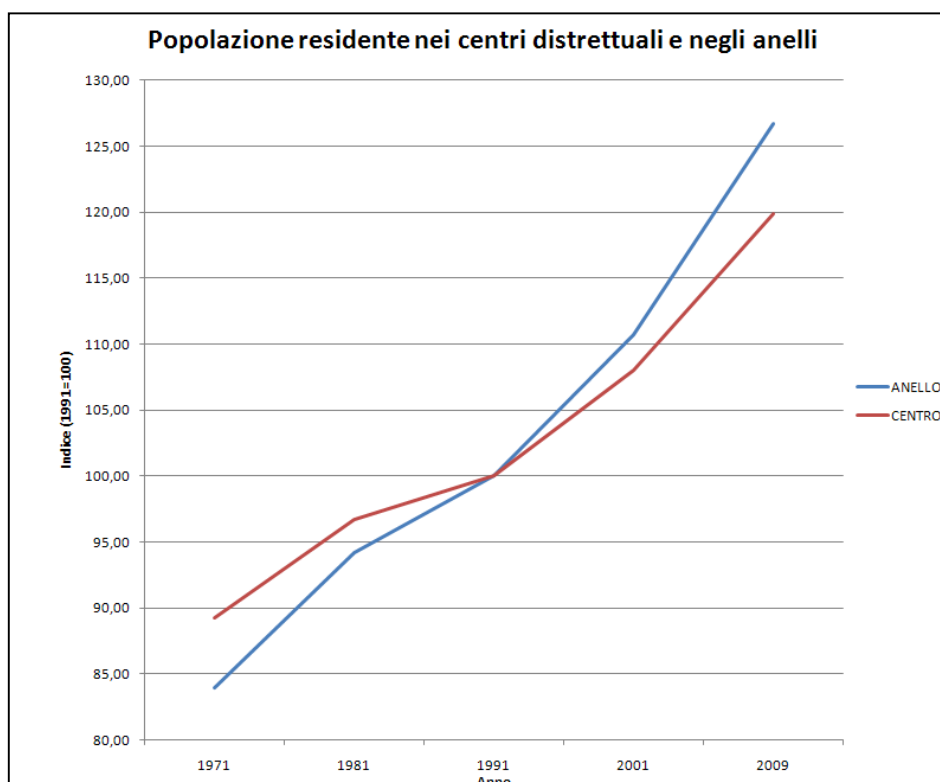


Figura 1.6_Popolazione residente nel centro distrettuale e nell'anello

Gli anelli quindi associano ad una rapida industrializzazione un forte aumento delle residenze. In seguito si riporta l'andamento dell'occupazione nel distretto.

CLASSE DIMENSIONALE	CENTRO			
	1976	1981	1991	1996
da 1 a 19	923	1.677	1.976	2.149
da 20 a 49	1.457	1.475	1.647	2.185
da 50 a 99	690	868	1.032	1.452
da 100 a 199	786	1.222	1.169	1.146
200+	879	447	356	600
tot	4.735	5.689	6.180	7.532
INDICE CENTRO	83	100	109	132

CLASSE DIMENSIONALE	ANELLO			
	1976	1981	1991	1996
da 1 a 19	186	466	732	708
da 20 a 49	341	335	544	746
da 50 a 99	314	295	345	619
da 100 a 199		170	114	343
200+			954	225
tot	841	1.266	2.689	2.641
INDICE ANELLO	66,43	100,00	212,40	208,61

Tabella 1.6_ Dipendenti nel centro e anello del distretto di Arzignano per dimensione di impresa FONTE: G.Tattara, 2001, "Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti."

*Tav. 1- Imprese e addetti del distretto per classi di addetti
(2004 dati riferiti all'universo v.a. e %)*

	Imprese		Addetti	
	v.a.	%	v.a.	%
Oltre 100	12	2,4	3.383	27,0
51-100	39	8,2	2.745	21,9
21-50	85	17,5	2.658	21,2
Fino a 20	347	71,9	3.741	29,9
Totale	482	100,0	12.526	100,0

Tabella 1.7_ Dipendenti nel distretto al 2004 per classi di addetti FONTE: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia (<http://www.distrettiproduttivi.it>)

3.1 - Comuni del distretto conciario allargato di Arzignano (VI)					
Provincia	Comune	Unità locali attive al 31.12.2007			Addetti delle sedi al 31.03.2008
		UL sett. Concia	UL sett. Manifatturiero	% Concia/Manitatt.	
VICENZA	ALONTE	4	35	11,4%	57
VICENZA	ALTISSIMO	3	32	9,4%	2
VICENZA	ARZIGNANO	299	677	44,2%	4.618
VICENZA	CHIAMPO	159	356	44,7%	1.981
VICENZA	CRESPADORO	9	22	40,9%	50
VICENZA	GAMBELLARA	12	94	12,8%	115
VICENZA	LONIGO	21	202	10,4%	628
VICENZA	MONTEBELLO VICENTINO	55	209	26,3%	549
VICENZA	MONTORSO VICENTINO	28	93	30,1%	622
VICENZA	MOSSANO	2	36	5,6%	2
VICENZA	NOGAROLE VICENTINO	3	23	13,0%	6
VICENZA	SAN PIETRO MUSSOLINO	32	72	44,4%	413
VICENZA	SAREGO	6	131	4,6%	104
VICENZA	TRISSINO	29	322	9,0%	646
VICENZA	ZERMEGHEDO	43	79	54,4%	778
VERONA	MEZZANE DI SOTTO	1	20	5,0%	2
VERONA	RONCA	4	57	7,0%	7
VERONA	SAN GIOVANNI ILARIONE	14	100	14,0%	154
VERONA	VESTENANOVA	15	32	46,9%	313
VERONA	ZIMELLA	6	81	7,4%	59
Totale distretto allargato		745	2.673	27,9%	11.106

Fonte: elaborazione Ufficio Studi CCIAA Vicenza su dati Infocamere.

Tabella 1.8_ Addetti nei comuni appartenenti al distretto al 31.03.2008 FONTE: elaborazione Ufficio Studi CCIA Vicenza su dati Infocamere

Come si vede l'occupazione è cresciuta (al 2004) di 6.950 unità. In fig. 1.7 è riportato l'andamento dell'occupazione nel centro distrettuale e nell'anello. Si nota come a un forte incremento dell'occupazione nei comuni dell'anello (tasso di incremento medio annuo del +10,7%) si associa un lieve incremento dell'occupazione nel centro del distretto (tasso di incremento medio annuo del +2,95%). E questo costituisce un caso particolare per i distretti veneti in quanto nella maggior parte di essi si assiste addirittura a una lieve diminuzione dell'occupazione nel centro del distretto.

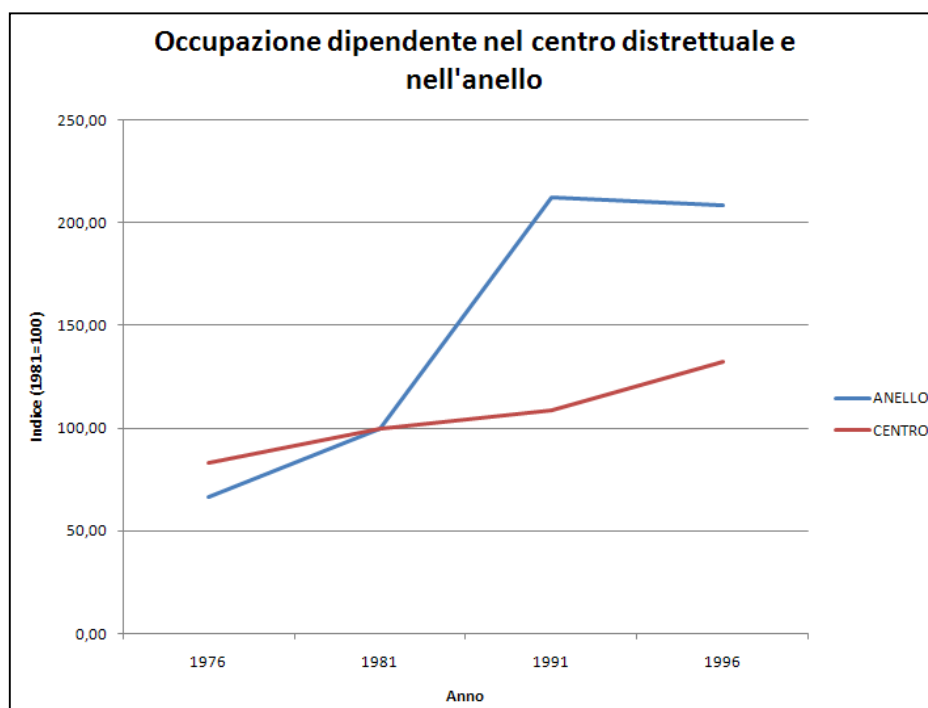


Figura 1.7_ Occupazione dipendente in centri distrettuali e anelli

Dall'analisi dei grafici di fig. 1.6 e 1.7 si evince che il calo dell'occupazione nei centri dei distretti è strettamente legato all'aumento dell'occupazione nei territori coinvolti nel processo di industrializzazione. L'espansione distrettuale è avvenuta rapidamente e il cambiamento di residenza appare un fenomeno indotto: la residenza segue gli spostamenti per motivi di lavoro dei componenti della famiglia anche se con un certo ritardo.

A seguito dell'espansione della produzione caratterizzante nell'anello l'indice di specializzazione del centro del distretto è rimasto pressoché costante mentre quello nell'anello è cresciuto notevolmente cancellando così le differenze tra i due territori.

AREA DEL DISTRETTO	TASSO DI INDUSTRIALIZZAZIONE (%)				TASSO DI SPECIALIZZAZIONE (%)				QUOZIENTE DI LOCALIZZAZIONE(%)			
	1976	1981	1991	1996	1976	1981	1991	1996	1976	1981	1991	1996
CENTRO	22,5	26,3	28,7	31,4	35,2	35,4	34,1	36,7	6,3	5,7	5,2	5,3
ANELLO	19	21	25,8	28	21,8	28,2	46	39,6	3,9	4,6	7	5,8

Tabella 1.9_ La caratterizzazione produttiva dei distretti italiani 1976-1996 FONTE: G.Tattara, 2001, "Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti."

NOTE

- *Tasso di industrializzazione*: è il rapporto tra il numero di addetti nel settore manifatturiero e la popolazione residente allo stesso anno.
- *Tasso di specializzazione*: è il rapporto tra il numero di addetti nel settore caratterizzante e quello nel comparto manifatturiero.
- *Quoziente di localizzazione*: è il rapporto tra il tasso di specializzazione del distretto e il tasso di specializzazione complessivo della provincia. Un coefficiente superiore a uno indica che il territorio in oggetto si specializza rispetto alla specializzazione media della provincia.

1.5 La crescita delle piccole imprese nei distretti

Alla base del successo delle imprese industriali ci sono diversi fattori:

- Risparmio nei costi legato alle piccole dimensioni: gestione del lavoro più facile e flessibilità dell'organizzazione produttiva.
- Aumento della varietà dei prodotti.
- Possibilità di ottenere un prodotto personalizzato, non di grande serie.
- Frammentarietà del sistema distributivo italiano con la scarsa importanza rivestita dalla grande distribuzione.
- Continua capacità di innovazione (*upgrading*).

Le imprese distrettuali sono imprese moderne, di successo sia nel mercato interno che internazionale che traggono giovamento dalla presenza di economie esterne all'impresa attraverso le interdipendenze locali (Tattara 2001, 82). E' bene ricordare che la maggior parte degli aggregati di imprese distrettuali si sono sviluppati a partire da una situazione che vedeva la presenza sul territorio delle grandi industrie (es. Lanerossi, Marzotto, SanRemo confezioni, Electrolux-Zanussi, Laverda, acciaieria AVEG, De Pretto turbine, Pelizzari). Il settore della concia tuttavia costituisce un'eccezione: qui infatti mancavano le grandi dimensioni e il distretto si è sviluppato a partire da imprese minori caratterizzate dalla fortissima concentrazione della proprietà in poche famiglie (Tattara 2001, 82). Nel 1976 le grandi imprese nominate poco sopra davano lavoro a più di 22 mila dipendenti. Poi con la crisi della grande impresa a metà degli anni Settanta il suo ruolo si è progressivamente ridotto nel tempo fino ad annoverare solo 6500 dipendenti vent'anni dopo. Tutto ciò è riscontrabile anche in una forte diminuzione del tasso di occupazione (c'era la corsa al piccolo) che si è verificata negli anni in diversi distretti.

Infine un'ultima osservazione sulla leadership di queste imprese distrettuali. In settori come quelli dell'abbigliamento, del mobile o della concia le principali imprese sono controllate da imprenditori locali. Nel meccanico e nell'elettromeccanico invece la presenza di imprese multinazionali appare significativa (es. Marelli Motori controllata dal gruppo inglese FKI, Lowara controllata dagli statunitensi dell'ITT). Ciò ovviamente va ad indebolire i legami di queste imprese con il territorio.

Si esamina ora più in dettaglio come è avvenuta questa caduta delle dimensioni delle unità produttive nel corso degli anni. Non potendo più considerare il distretto della concia in quanto come si è detto sopra costituisce un'eccezione, si analizza un suo possibile mercato di sbocco: il distretto calzaturiero di Montebelluna. E' bene precisare fin da subito che le considerazioni seguenti valgono anche per la maggior parte dei casi distrettuali del Veneto.

Come si vede dalla tabella 1.10, le imprese con più di 200 dipendenti indicate come medio-grandi, occupavano una quota dell'occupazione dipendente complessiva del 37% al 1976 nel centro del distretto; le piccole imprese (con meno di 50 dipendenti) occupavano appena il 17,5% dell'occupazione dipendente e quindi il centro distrettuale si presentava come il regno dell'impresa medio-grande.

CLASSE DIMENSIONALE	CENTRO							
	1976	1981	1991	1996	% sul tot. 1976	% sul tot. 1981	% sul tot. 1991	% sul tot. 1996
da 1 a 19	245	1.147	1.618	1.414	5,30%	21,90%	30,44%	23,12%
da 20 a 49	567	828	1.023	1.413	12,25%	15,81%	19,25%	23,10%
da 50 a 99	485	445	592	765	10,48%	8,50%	11,14%	12,51%
da 100 a 199	1.620	884	586	622	35,01%	16,88%	11,03%	10,17%
200+	1.710	1.934	1.496	1.902	36,96%	36,92%	28,15%	31,10%
tot	4.627	5.238	5.315	6.116	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

CLASSE DIMENSIONALE	ANELLO							
	1976	1981	1991	1996	% sul tot. 1976	% sul tot. 1981	% sul tot. 1991	% sul tot. 1996
da 1 a 19	282	674	953	998	21,30%	33,67%	33,09%	32,54%
da 20 a 49	347	594	661	663	26,21%	29,67%	22,95%	21,62%
da 50 a 99	310	511	632	664	23,41%	25,52%	21,94%	21,65%
da 100 a 199	149		189	242	11,25%	0,00%	6,56%	7,89%
200+	236	223	445	500	17,82%	11,14%	15,45%	16,30%
tot	1.324	2.002	2.880	3.067	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabella 1.10_ Dipendenti nel centro e anello del distretto di Montebelluna per dimensione di impresa FONTE: G.Tattara, 2001, "Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti."

Ciò è ben visibile anche in fig. 1.8 dove si riporta la presenza della grande impresa nel centro distrettuale.

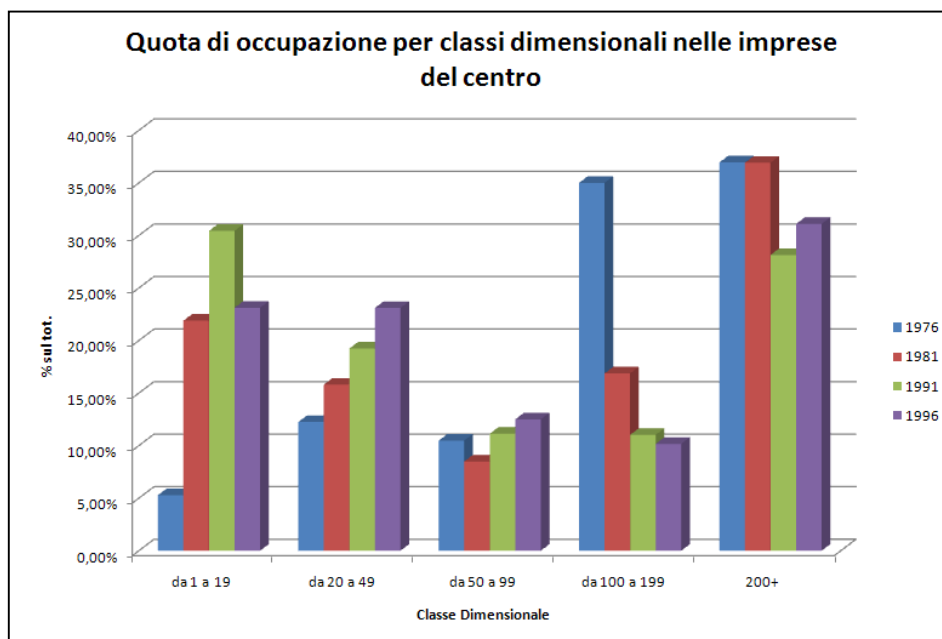


Figura 1.8_Presenza della grande impresa nel centro distrettuale di Montebelluna

Dopo quindici anni, nel 1991, la quota dei dipendenti nell'impresa medio-grande era caduta drasticamente. D'altro canto le imprese con meno di 50 addetti sono cresciute di importanza ed occupano al 1996 il 46% dei dipendenti nel complesso del centro distrettuale, più del doppio di quanto avveniva vent'anni prima. Per quanto riguarda infine le imprese che occupano da 50 a 200 addetti la situazione è rimasta grosso modo stazionaria.

Con riferimento alla fig. 1.9, si nota come l'anello a metà degli anni Settanta presentava una distribuzione dei dipendenti per dimensioni di impresa del tutto opposta a quella che si ritrovava

nel centro, con circa il 47,6% dell'occupazione nelle imprese con meno di 50 dipendenti; le imprese medio-grandi occupavano pochissimi dipendenti (17,82%). La situazione cambia solo marginalmente nel corso del ventennio preso in esame.

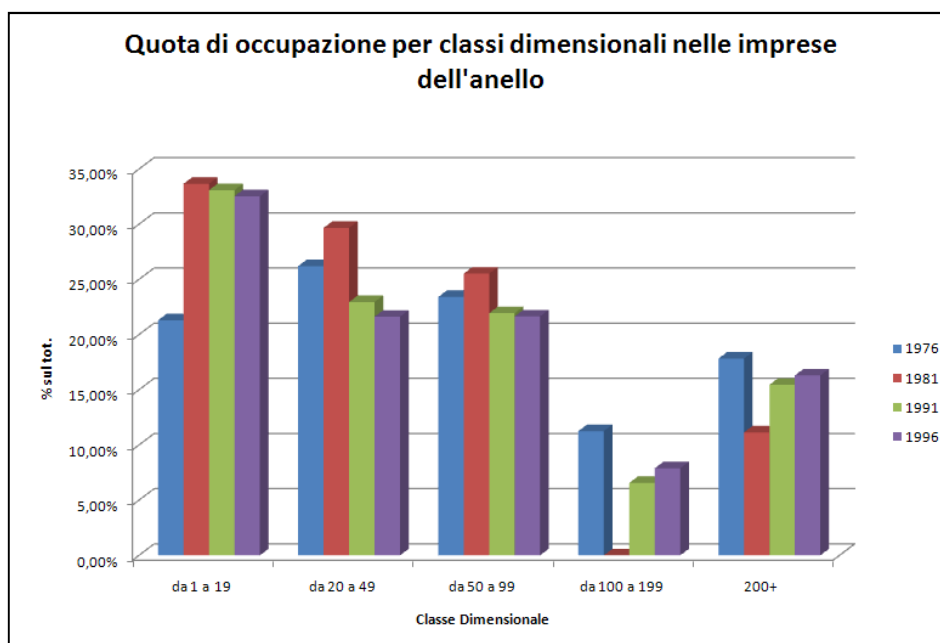


Figura 1.9_Presenza della grande impresa nell'anello del distretto di Montebelluna

Dal punto di vista dei lavoratori dipendenti questo fenomeno si è ovviamente tradotto in una significativa riallocazione dell'occupazione dalla media-grande impresa alla piccola; conseguentemente la dimensione media delle imprese, espressa in termini di numero di dipendenti, si è ridotta livellando quindi quel gap dimensionale caratteristico della situazione a metà degli anni Settanta. In altre parole si è assistito quindi a un progressivo rafforzamento delle piccole imprese che si sono evolute verso un modello di impresa con un minimo di struttura organizzativa e in cui si distinguono le diverse funzioni imprenditoriali.

Con riferimento alla tab. 1.6, si riportano infine i diagrammi relativi all'occupazione nel settore della concia di Arzignano dove si nota subito l'eccezione costituita dal distretto.

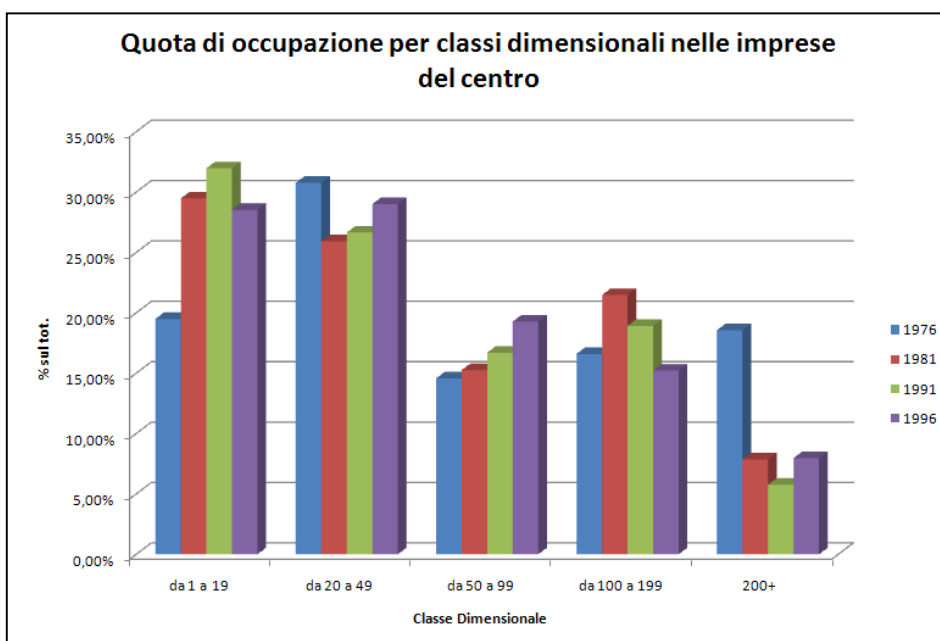


Figura 1.10_Presenza della grande impresa nel centro distrettuale di Arzignano

Si nota come le imprese con più di 200 dipendenti occupavano una quota dell'occupazione dipendente complessiva del 17% al 1976 nel centro del distretto; le piccole imprese (con meno di 50 dipendenti) occupavano ben il 50% dell'occupazione dipendente e quindi il centro distrettuale si presentava come il regno della piccola impresa.

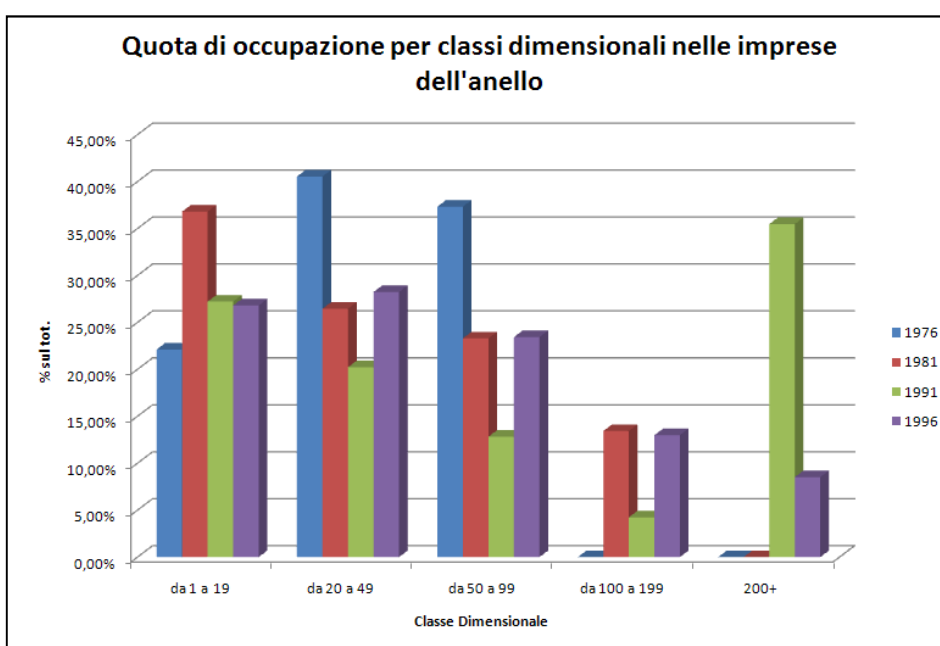


Figura 1.11_Presenza della grande impresa nell'anello del distretto di Arzignano

Per quanto riguarda l'anello invece a metà degli anni Settanta presentava una distribuzione dei dipendenti per dimensioni di impresa che vedeva circa il 62,67% dell'occupazione nelle imprese con meno di 50 dipendenti e l'assenza totale di occupazione nelle imprese medio-grandi.

1.6 I legami tra grandi e piccole imprese. L'importanza crescente delle lavorazioni di fase

I distretti erano, come si è visto sopra, il luogo dove l'impresa medio-grande era profondamente e da lungo tempo radicata, dove subì dei drastici ridimensionamenti, come accadde d'altronde in tutte le zone del paese, e dove al suo posto nacque e si affermò la piccola impresa. In questi distretti assumono quindi grande importanza i rapporti che si instaurano nel tempo tra le grandi e le piccole imprese e vengono portate in primo piano le loro reciproche interrelazioni.

In questo complesso gioco di elementi, il settore di specializzazione si è variamente articolato, assumendo sfaccettature nuove, che manifestano nuove specializzazioni collegati e simile alle precedenti, con le quali mantengono fitte interconnessioni produttive. Si è andata così costruendo una fitta rete di rapporti di scambio tra le diverse imprese distrettuali, di decentramento di fasi del processo produttivo, alimentate da sempre maggiori esigenze di competitività che ha costituito il tessuto su cui si sono rafforzati i sistemi di piccola impresa e ne ha facilitato la dispersione territoriale in ambiti via via più vasti; nello stesso tempo ha reso meno rilevante il ruolo della grande impresa e ne ha accompagnato il lento declino (Tattara 2001, 96-97).

Le integrazioni tra le imprese investono campi svariati. A volte le connessioni passano attraverso il mercato del lavoro quando, ad esempio, i dipendenti sono licenziati dalle grandi imprese e sono riassunte dalle piccole. Ma le grandi imprese si integrano anche attraverso l'instaurazione di fitti rapporti di collaborazione produttiva, di progettazione e di sperimentazione comune con le imprese del distretto arricchendone il sapere e le competenze. Un rapporto collaborativo e non conflittuale tra le imprese del distretto sorge più facilmente quando quest'ultimo è aperto all'estero perché di fronte ad un mercato ampio, come quello mondiale, gli elementi di conflitto reciproco tra i produttori industriali possono più facilmente passare in secondo piano.

Un tipo particolare di legame si instaura quando alcune imprese delegano all'esterno la produzione di un semilavorato che rappresenta una fase della produzione finale. A volte le *imprese di fase* devono produrre parti complesse e acquisiscono allora tecnologie sofisticate e autonomia finanziaria dai committenti, per poi presentarsi sul mercato finale anche con prodotti propri. Le imprese di fase sono in genere di piccole dimensioni (mediamente 10 addetti) che è quella propria di un'impresa familiare.

Quello delle imprese di fase è un fenomeno che a partire dalla metà degli anni Ottanta ha subito un rapido sviluppo: le imprese di fase crescono in numero e cresce l'occupazione che loro fa capo. La crescita dell'occupazione nelle produzioni di fase è molto superiore a quella che si verifica negli stessi anni nelle imprese che producono il prodotto finito e ciò ad indicare che l'espansione del distretto nel territorio avviene principalmente attraverso le imprese di fase e che è in corso un marcato processo di deverticalizzazione della produzione. Questo è dovuto alle scelte da parte delle imprese di scindere il processo produttivo nel tentativo di conseguire una riduzione dei costi. Proprio a questo scopo, nel settore della concia (come si è già visto nel paragrafo 1.3) si è dato vita a un processo di delocalizzazione inversa che ha portato le imprese di fase a sfruttare il segmento dell'offerta di lavoro rappresentato dagli extracomunitari.

Vi è quindi anche un mutamento del tipo di prodotto: si offre maggiore spazio ai prodotti particolari e agli accessori cioè vi è una maggiore attenzione alla *customizzazione* del semilavorato.

Infine si considera un altro elemento fondante lo sviluppo dei mercati di fase, che è la capacità di queste imprese di gestire in modo diverso il lavoro e i segmenti del mercato del lavoro rispetto alle imprese principali che sono spesso più vecchie e stabili. Le lavorazioni di fase infatti fanno grande ricorso a lavoratori extracomunitari, ai giovani e al lavoro delle donne con una mobilità estremamente elevata che fa pensare a un maggior ricorso al lavoro stagionale e a forme di precarietà che si riscontrano limitate nelle imprese principali.

CAPITOLO 2

Il distretto della concia di Arzignano: analisi strutturale

Il distretto conciario di Arzignano, situato nella Valle del Chiampo in provincia di Vicenza, rappresenta il più importante centro nazionale ed uno dei principali poli europei nel settore della concia. L'Associazione industriali della provincia di Vicenza, stima che il fatturato del distretto nel 2002 sia stato pari a 3,17 miliardi di euro. Tutta la vallata del Chiampo (così si chiama il corso d'acqua che attraversa il territorio), con i suoi 130 km quadrati, da Crespadoro a Montebello, da Montorso a Zermeghedo, è coinvolta nella concia. La specializzazione del distretto riguarda la preparazione e la concia delle pelli, prevalentemente bovine e in minima parte di vitello; le destinazioni delle pelli conciate sono rivolte principalmente al settore dell'arredamento e, secondariamente, a quello della calzatura, dell'*automotive* (interni), della pelletteria e dell'abbigliamento. Nel polo di Arzignano esistono non solo industrie conciari propriamente dette, ma anche tutta una serie di aziende specializzate in attività collaterali, il cosiddetto "indotto", dalla meccanica dei macchinari per le lavorazioni alla chimica per i prodotti specifici, dai contoterzisti ai commercianti.

2.1 Il settore della concia in Italia

La produzione è concentrata geograficamente in distretti produttivi che rappresentano circa il 90% del fatturato nazionale. Arzignano copre più della metà del fatturato del settore secondo le stime dell'Unic (Unione Nazionale Industria Conciaria), mentre le altre aree di specializzazione più importanti sono Santa Croce sull'Arno e Ponte a Egola (Pisa), con circa il 24%, e Solofra (Avellino) con il 6%. Un quarto polo di minori dimensioni (4% circa della produzione nazionale) è localizzato in provincia di Milano (Turbigo e Castano Primo). I principali settori di destinazione delle pelli e del cuoio (se escludiamo il cuoio da suola) sono: calzature (46,7%); arredamento (24,6%); pelletteria (12,8%); carrozzeria (4,7%); abbigliamento e guanti (6,7%); altri (4,5%).

Tab. 1.2 - IL SETTORE DELLA CONCIA IN ITALIA, 2004				
	Addetti	Imprese	Valore della produzione (milioni di €)	% val. prod.
Veneto	12.154	684	2.859,7	57%
Toscana	7.967	947	1.224,2	24%
Campania	4.034	466	279,1	6%
Lombardia	1.530	139	202,9	4%
Altre regioni	2.901	185	448,6	9%
Totale Nazionale	28.586	2.421	5.014,5	100%

Fonte: Unic

Tabella 2.1 _Il settore della concia in Italia, 2004 FONTE: Banca Intesa, 2006, "Il distretto della concia di Arzignano".

Nel 2004 il valore della produzione italiana di pelli ammontava a circa 5 miliardi di euro, realizzato da 2.400 imprese che occupano 28.500 addetti. Il settore sta vivendo una fase di contrazione dei livelli di produzione. A partire dal 2002 la produzione nazionale ha registrato un andamento negativo, legato al calo delle esportazioni e del mercato interno, condizionato quest'ultimo dalle difficoltà di alcuni settori utilizzatori a valle.

Sul fronte dei mercati esteri, dove i conciatori italiani realizzano il 65% del loro fatturato, si sta assistendo sempre più a una riorganizzazione della filiera produttiva. La concia infatti è un settore altamente integrato su scala internazionale, con la produzione delle pelli grezze concentrata nelle aree di allevamento (America Latina, Stati Uniti e per gli ovini Oceania) e l'utilizzo, invece, sempre di più spostato nell'area asiatica, dove è localizzata una quota crescente della produzione manifatturiera mondiale e, in particolare, dei settori utilizzatori delle pelli (calzature, pelletteria, mobili). I principali competitori a livello internazionale sono, in modo crescente, localizzati in paesi emergenti, sia in Asia (Corea, Cina, Taiwan, India, Pakistan) sia in Sud America (Argentina e Brasile). Questi paesi appaiono avvantaggiati dato che:

- controllano la materia prima, spostandosi sempre più sulle lavorazioni a valle e limitando l'export di pelli grezze;
- godono di costi della manodopera minori e di norme ambientali meno stringenti.

Molti concorrenti stanno, inoltre, aumentando la qualità della propria produzione e stanno beneficiando (in particolare la Cina) anche dei processi di delocalizzazione in atto in alcuni importanti settori utilizzatori (calzature, automobili e mobili imbottiti). L'Italia detiene un buon posizionamento sui mercati esteri, con una quota intorno al 20%, figurando come primo esportatore mondiale, precedendo la Cina ed il Brasile (tab.2.2).

Tab. 1.3 - CONCIA E PELLI: I PRINCIPALI ESPORTATORI MONDIALI
(milioni di dollari, salvo diversa indicazione)

	Totale (1)			Pelli grezze (2)			Semilavorate (3)			Finite (4)		
	2002	2004	Var. %	2002	2004	Var. %	2002	2004	Var. %	2002	2004	Var. %
Italia	3.812	4.181	9,7	151	150	-0,2	820	647	-21,1	2.841	3.383	19,1
Cina	965	1.401	45,1	7	1	-83,9	325	236	-27,2	633	1.164	83,8
Rep. di Corea	1.123	989	-11,9	1	2	87,0	83	55	-33,5	1.039	932	-10,3
USA	2.444	2.786	14,0	1.594	1.592	-0,1	524	477	-9,0	327	717	119,3
Germania	1.069	1.034	-3,2	267	218	-18,3	145	170	17,9	657	646	-1,8
Brasile	964	1.292	34,1	5	2	-51,5	626	659	5,3	333	631	89,5
Argentina	685	817	19,3	4	5	16,0	429	503	17,2	252	309	22,8
Spagna	564	593	5,1	177	198	12,2	134	117	-12,6	254	278	9,5
India	-	587	n.d.	-	4	n.d.	-	312	n.d.	-	271	n.d.
Totale	17.562	21.033	19,8	4.678	4.977	6,4	4.616	5.234	13,4	8.313	10.822	30,2

Tabella 2.2_Concia e pelli: i principali esportatori mondiali FONTE: Banca Intesa, 2006, "Il distretto della concia di Arzignano".

Come si vede dalla precedente tabella, l'Italia esporta oramai pelli lavorate ed importa sempre di più prodotti semi-lavorati. Nel 2004 l'export italiano di pelli era composto per l'80% da prodotti finiti, mentre per quanto riguarda le importazioni solo il 17% è costituito da prodotti finiti. Predominano invece le pelli grezze (43%) e, in particolare, quelle semilavorate (53%) (Istat 2004)

2.2 La storia del sistema locale

L'area di Arzignano-Chiampo si segnala oggi per l'elevata specializzazione produttiva nel settore della concia delle pelli, ma le più recenti indagini storiche (Zampiva 1997) attestano come l'esplosione della densità degli insediamenti produttivi conciari nella Vallata del Chiampo sia abbastanza recente essendosi verificata sostanzialmente a partire dalla fine del Primo Conflitto mondiale. L'insussistenza di veri e propri poli di concentrazione conciaria è confermata tra l'altro dai dati statistici della Camera di Commercio relativamente al 1900 che in quella data segnala 25 unità produttive conciari nella provincia di Vicenza diffuse in tutto il territorio. Tuttavia già in epoca medioevale la città di Vicenza deteneva il primato dell'arte della concia: le acque del Bacchiglione e del Retrone, i due fiumi che attraversano la città, favorirono le lavorazioni conciari che richiedono l'abbondanza di acqua. Nel Settecento l'arte conciaria era presente in numerose località del vicentino: Schio, Arzignano, Bassano, Marostica e Valdagno, oltre naturalmente Vicenza e gli approvvigionamenti delle pelli provenivano dalle vicine Germania e Spagna, ma anche dalla Russia e dal Canada. L'importanza crescente delle attività conciari nel vicentino nel corso dell'Ottocento trova riscontro tra l'altro nella costituzione nel 1867 di una "Società anonima per la concia delle pelli in Vicenza" cui aderirono ben 88 concerie. Tuttavia a partire dalla seconda metà dell'Ottocento questa attività conobbe una parabola discendente che sfociò in una vera e propria recessione. Per quanto riguarda specificatamente la zona di Arzignano e della Vallata del Chiampo le condizioni per il rapido sviluppo delle attività di concia furono:

- Grande disponibilità di acqua e di pelli provenienti dai numerosi macelli locali.
- Grande disponibilità di sostanze tannanti di origine vegetale. Il tannino infatti, che è una sostanza che si trova nelle foglie e nella parte lignea di numerosi alberi, era il prodotto conciante vero e proprio e impediva la putrefazione delle pelli. Questa sostanza veniva ricavata principalmente dalla cupola della ghianda che veniva macinata e ridotta in polvere in appositi mulini. La parte tannica poteva arrivare fino a un contenuto del 34% determinando cuoi forti e scuri.

Per quanto riguarda la colorazione invece si utilizzava la *grana chermes* che si otteneva dall'essiccamento/frantumazione di un insetto e che garantiva lucenti tonalità rosso porpora. Infine era frequente pure l'utilizzo del *sommaco veneto* un arbusto dell'altezza di 4-5 m con la corteccia scura caratterizzata da piccole scaglie, particolarmente diffuso nel vicentino soprattutto nei Colli Berici ma anche sulle pendici delle colline che circondano la Vallata del Chiampo. Dalle foglie e dal legno del sommaco opportunamente macinati si distillavano varie sostanze coloranti (tra cui la *fustina*) che, vista l'origine, contenevano anche del tannino (17%) il quale determinava pellami morbidi e soprattutto chiari. Se si voleva aumentare il contenuto tannico si aggiungeva al sommaco macinato dell'*allume di rocca* (solfato doppio di alluminio e potassio).

I primi riferimenti nella vallata all'attività conciaria si trovano in documenti del Quattrocento e Cinquecento. Nel Seicento e Settecento le attività della concia delle pelli nella Vallata del Chiampo si riducono drasticamente: nel 1746 un documento rivela la presenza di sole quattro concerie. Nel 1907 si segnala la presenza di soli tre grandi famiglie di conciatori: Giuseppe Meneghini, Bortolo Carlotto e Luigi Brusarosco.

E' comunque nel periodo successivo alla Seconda Guerra Mondiale che la concia delle pelli si diffonde enormemente nella Vallata del Chiampo. Ai già citati presupposti naturali si aggiunsero favorevoli condizioni socio-economiche: un circuito tecnologico consolidato, una forza lavoro liberata dalla crisi del settore serico (dei filati) e l'esiguità dei necessari capitali iniziali per intraprendere una nuova attività. A dare inizio alle nuove attività conciarie furono soprattutto ex operai che sfruttando la loro esperienza abbandonavano le loro vecchie concerie e spinti dalla speranza di grandi guadagni si "mettevano in proprio", utilizzando materiale di seconda mano (un vecchio bottale, una rasatrice non più utilizzata) e insediandosi in vecchi manufatti che un tempo ospitavano filande o abitazioni rurali.

L'impiego di nuove tecnologie favorì in pochi anni la diffusione quasi epidemica della concia delle pelli nella Vallata del Chiampo. Da un lato l'introduzione di macchine speciali tra cui la *spaccatrice*, la *rasatrice*, il *palissone* che consentirono un formidabile aumento della produttività nella lavorazione delle pelli e dall'altro l'utilizzo dei *sali di cromo* segnarono per il mondo della concia una vera e propria rivoluzione. In particolare l'impiego di sali di cromo permise un considerevole risparmio di prodotti concianti di origine naturale insieme ad un'accelerazione decisiva dei procedimenti chimici e tecnologici di produzione della pelle e il cromo è diventato il conciante per eccellenza (soprattutto per la produzione di cuoio morbido da tomaia), ma con problemi connessi di inquinamento dell'ambiente e di tutela delle condizioni di salute dei lavoratori. La tecnica che prevedeva l'impiego del cromo (*concia al cromo*) venne importata nel 1921. La nuova tecnica provocava ruvidità nelle pelli, ne limitava la lucidità, ma permetteva di ridurre drasticamente i tempi di trasformazione delle pelli in cuoio.

L'utilizzo del cromo ha comportato seri problemi ecologici sia in relazione al contenuto di cromo nelle acque reflue sia per quanto concerne lo smaltimento dei rifiuti solidi (fanghi e scarti delle lavorazioni). L'entrata in funzione a metà degli anni Settanta dell'impianto di depurazione e del relativo canale industriale ha peraltro assicurato una buona efficienza depurativa delle acque che avevano trasformato il torrente Chiampo in una fogna a cielo aperto.

Accanto al cromo anche nuove macchine e nuove tecnologie furono gli ingredienti materiali dello sviluppo dell'industria conciaria nella Vallata del Chiampo passata dalle 30 unità produttive del 1951 alle 150 del 1961. La presenza della Pellizzari diede un impulso fondamentale sia in termini di know-how che di risorse umane per lo sviluppo della meccanica per conceria. Le principali innovazioni furono:

- Applicazione del sistema idraulico a tutte le macchine rotative;
- Sostituzione dei sistemi manuali con la pressa a rullo nella pressatura;
- Impiego di grandi macchine per smerigliare e della *spazzolatrice ad aria*;
- Uso del sottovuoto per l'essiccazione delle pelli;
- Impiego della *rifilatrice a dischi taglienti* e del *palissone a ruota*.

Poi negli anni Settanta altre innovazioni hanno consentito il definitivo decollo dell'industria conciaria:

- Il *palissone continuo* consentiva la sollecitazione delle pelli in ogni loro punto e il loro ammorbidimento;
- La *pressa rotativa* costituiva il primo strumento meccanico per la stiratura delle pelli in continuo;
- La *rifinitura a spruzzo* permise il trattamento di quantità di pellame in misura sconosciuta rispetto al passato;

- Il sistema di asciugaggio a telaio bagnato diede impulso alla produzione di pelli per arredamento mobili;
- Infine l'introduzione della cosiddetta *Gemata* una macchina a rulli per la rifinitura di tutti i tipi di pelle. Consentì il risparmio di quantità consistenti di sostanze chimiche (fino al 40%) con buoni effetti qualitativi sul prodotto, vantaggi economici per l'abbattimento di tempo e benefici ambientali.

Agli inizi degli anni Sessanta si ha anche la nascita dell'ITIS "Galileo Galilei" importante fucina per lo sviluppo delle tecniche conciarie.

Gli anni Ottanta sono essenzialmente un periodo di ristrutturazione, con la diminuzione del numero di imprese pur in presenza di un incremento di occupati, a seguito di chiusure e accorpamenti di diverse aziende. Ciò è la conseguenza:

- dell'accresciuta concorrenza da parte dei paesi fornitori di pelli grezze, favorita dal basso costo della manodopera, dagli scarsi vincoli ambientali e dalla possibilità di utilizzare le tecnologie provenienti dal distretto ed esportate dal settore meccanico e da alcune esperienze di delocalizzazione produttiva delle imprese distrettuali;
- di una domanda di mercato sempre più frammentata;
- di tempi di evasione sempre più brevi.

La ristrutturazione del distretto riguarda anche gli insediamenti, con il trasferimento delle concerie dal centro storico di Arzignano alla nuova zona industriale; ciò permette di porre rimedio al rallentamento nell'espansione del settore dovuto a motivi di carattere ambientale connessi alla produzione (normative anti inquinamento, contingentamento delle quantità d'acqua a disposizione di ciascuna impresa, ecc.).

Gli anni Novanta sono caratterizzati dal massiccio afflusso di manodopera extracomunitaria che trova lavoro nel distretto, per sopperire alla carenza di manodopera locale e al problema della sempre minore disponibilità della popolazione locale a lavorare nel settore conciario. Contemporaneamente proseguono le esperienze di delocalizzazione degli impianti produttivi all'estero, mentre si assiste alla concentrazione della proprietà delle aziende maggiori nelle mani di alcune famiglie locali.

2.3 La struttura produttiva del distretto

Il Distretto della concia di Arzignano conta nel 2004 482 imprese, le quali impiegano 12.526 addetti (fonte: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia 2004). I comuni interessati maggiormente dalla presenza di imprese conciarie sono: Altissimo, Arzignano, Brendola, Chiampo, Crespadoro, Gambellara, Montebello Vicentino, Montecchio Maggiore, Montorso Vicentino, Nogarole Vicentino, San Pietro Mussolino e Zermeghedo. Il distretto è principalmente specializzato nella preparazione e concia del cuoio; meno rilevante, ma in espansione è la produzione di articoli da viaggio, borse, selleria. La realizzazione di altri articoli in cuoio quali guanti e grembiuli, un tempo più sviluppata, è in declino: in particolare tra il 1991 e il 2001 si è assistito ad un vero e proprio crollo degli addetti occupati nella fabbricazione di vestiario in pelle.

Per quanto riguarda il ciclo di lavorazione, le aziende impegnate nelle più tipiche lavorazioni conciarie (il bagnato), pur con una diversa struttura delle fasi produttive, rappresentano circa il 24% delle imprese del distretto, mentre oltre il 20% si concentra sulle attività di rifinitura per la produzione finale. L'insieme, poi, delle aziende che svolgono lavorazioni funzionali alla realizzazione del ciclo rappresentano un altro 44% delle imprese locali. Infine, si rileva che quasi il 12% delle aziende settoriali è impegnato nello svolgimento prevalente di attività commerciali (tab. 2.3).

Tav. 2 – Imprese e addetti del distretto, per tipologie aziendali, 2004				
	Imprese		Addetti	
Aziende a ciclo completo	35	7,3%	3.894	31,1%
Con fasi del bagnato, ma non a ciclo completo	80	16,5%	2.789	22,3%
Focalizzate su fasi di rifinitura	98	20,4%	1.963	15,7%
Specializzate su tintura-ingrasso	11	2,4%	110	0,9%
Aziende di lavorazioni meccaniche e/o ausiliarie	109	22,6%	1.871	14,9%
Altre lavorazioni e servizi*	91	18,9%	1.298	10,4%
Commerciali e/o "conto proprio" senza attività produttiva	57	11,9%	601	4,8%
Totale	482	100,0%	12.526	100,0%
* Rifilatura, stampatura, misurazioni, magazzini, ecc.				
Fonte: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia				

Tabella 2.3 Imprese e addetti del distretto per tipologie aziendali , 2004 FONTE: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia, "Patto per lo sviluppo del distretto vicentino della concia, triennio 2007-2010"

Come si vede nelle produzioni conciarie del distretto prevalgono unità produttive di piccole dimensioni: in media, infatti, lavorano circa 26 addetti per unità locale. La distribuzione di questi addetti per classi di addetti è riportata in tab. 1.7 a pag.16.

La distribuzione per ruolo produttivo, sottolinea che poco meno di un terzo delle aziende svolge attività in conto proprio, a fronte di un 17,2% di aziende che operano in conto terzi. Il gruppo più consistente, pari al 43,9%, è costituito dalle aziende che eseguono lavorazioni per le aziende finali.

La distribuzione degli addetti, invece, segnala il ruolo preponderante delle aziende in conto proprio, quelle che presentano il ciclo di lavoro più completo, mentre il contributo occupazionale delle imprese di lavorazioni è nettamente più modesto, ad indicare delle strutture d'impresa di piccole dimensioni (tab. 2.4).

Tav. 3 – Imprese e addetti del distretto, per tipologie aziendali, 2004				
	Imprese		Addetti	
Conto proprio	131	27,1%	7.002	55,9%
Conto terzi	83	17,2%	1.645	13,1%
Lavorazioni	212	43,9%	3.279	26,2%
Commerciali e/o "conto proprio" senza attività produttiva	57	11,9%	601	4,8%
Totale	482	100,0%	12.526	100,0%
Fonte: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia				

Tabella 2.4 Imprese e addetti del distretto per tipologie aziendali FONTE: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia, "Patto per lo sviluppo del distretto vicentino della concia, triennio 2007-2010"

I dati rilevati sulla produzione fisica di pelli finite, relativi all'anno 2004, evidenziano che la parte preponderante di prodotto è lavorata dalle imprese in conto proprio. Va, comunque, segnalato che una quota importante del prodotto finito è realizzato da aziende in conto terzi, che evidentemente ricevono le commesse da altri produttori locali o da aziende che si focalizzano sulle attività di commercializzazione (tab. 2.5).

Tav. 6 – Produzione finale (pelli finite lavorate), per tipologie aziendali, in milioni di mq., 2004				
	A ciclo completo	Bagnato, non a ciclo completo*	Altre con rifinitura, non a ciclo completo	Totale
Conto proprio	60	27	30	117
Conto terzi	4	5	47	57
Totale	64	32	77	174

* con fasi finali di rifinitura

Fonte: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia

Tabella 2.5_Produzione finale (pelli finite lavorate) per tipologie aziendali in milioni di mq FONTE: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia, “Patto per lo sviluppo del distretto vicentino della concia, triennio 2007-2010”

Le analisi condotte sulla principale destinazione di mercato delle pelli prodotte dal distretto, mostra che le aziende si orientano prevalentemente a soddisfare la domanda che viene dal settore dell'arredamento. Circa un quarto del prodotto è destinato al settore delle calzature, mentre il segmento dell'automotive copre poco più del 11% del totale (tab. 2.6).

Tav. 7 - Fatturato delle imprese con fasi finali di rifinitura, per destinazione delle pelli lavorate, 2004, in milioni di euro		
Arredamento	1.198	47,3%
Calzature	656	25,9%
Automotive	298	11,7%
Pelletteria	208	8,2%
Abbigliamento	169	6,7%
Altri settori	5	0,2%
Totale	2.533	100,0%

Fonte: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia

Tabella 2.6_Fatturato delle imprese con fasi finali di rifinitura per destinazione delle pelli lavorate, in milioni di € FONTE: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia, “Patto per lo sviluppo del distretto vicentino della concia, triennio 2007-2010”

Attualmente il distretto si occupa prevalentemente della concia delle pelli di media e medio-alta qualità, mentre il *wet blue* (pelli già conciate una prima volta) di fascia bassa è importato in percentuali crescenti.

Per quanto riguarda i mercati di sbocco, oltre il 51% del prodotto viene collocato direttamente all'estero, con una quota prevalente destinata ai paesi non UE. In realtà, si può presumere che il

mercato nazionale assorba una quota ancora inferiore di quella che appare dalla tavola, giacché i seguenti dati sull'export suggeriscono che parte del prodotto destinato al locale (pari al 18,7%) serve ad aziende commerciali che provvedono, a loro volta, ad esportarlo (tab. 2.7).

Tav. 8 - Fatturato delle imprese con fasi finali di rifinizione, per localizzazione dei clienti, 2004, in milioni di euro		
Locali	469	18,7%
Resto Italia	755	30,1%
Unione Europea	603	24,0%
Altri esteri, non UE	684	27,2%
Totale	2.510	100,0%

Fonte: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia

Tabella 2.7 Fatturato delle imprese con fasi finali di rifinizione per localizzazione di clienti, in milioni di €
FONTE: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia, "Patto per lo sviluppo del distretto vicentino della concia, triennio 2007-2010"

Infine si consideri la struttura dell'occupazione. L'analisi della composizione professionale dei lavoratori del distretto, segnala la larga diffusione di figure dal profilo professionale modesto. La quota di coloro che presidiano le lavorazioni più qualificate del processo produttivo supera di poco il 21% dell'insieme degli occupati.

A riprova di un disegno ancora in larga parte tradizionale delle strutture produttive, si nota che il peso degli occupati nelle funzioni di servizio (impiegati, tecnici e quadri) stenta a raggiungere 1/5 dell'occupazione totale (tab. 2.8).

Tav. 13 - Occupati per qualifica, settembre 2005		
Operai generici	6.895	57,3%
Operai specializzati	2.613	21,7%
Impiegati (amministrativi e comm.)	1.398	11,6%
Tecnici di produzione	678	5,6%
Quadri e dirigenti	442	3,7%
Totale	12.026	100,0%

Fonte: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia

Tabella 2.8 Occupati per qualifica **FONTE: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia, "Patto per lo sviluppo del distretto vicentino della concia, triennio 2007-2010"**

L'importanza raggiunta dai lavoratori stranieri per l'economia della zona è rilevante. I lavoratori immigrati, impiegati dalle aziende del distretto, si avvicinano ormai alle 5000 unità e la parte più rilevante di essi è occupata nelle aziende di piccola dimensione (tab. 2.9).

Tav. 14 – Occupati extracomunitari per classi di addetti, settembre 2005		
	Totale	Quota su totale occup.
Oltre 100	1.042	31,7%
51-100	845	31,5%
21-50	1.221	47,8%
Fino a 20	1.562	44,5%
Totale	4.670	38,8%

Fonte: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia

Tabella 2.9_Occupati extracomunitari per classi di addetti FONTE: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia, “Patto per lo sviluppo del distretto vicentino della concia, triennio 2007-2010”

La loro presenza è più massiccia nelle aziende di lavorazione come si vede dalla tab. 2.10

Tav. 15 – Occupati extracomunitari per tipologie aziendali, settembre 2005		
	Totale	Quota su totale occup.
A ciclo completo	918	24,4%
Bagnato, non a ciclo completo	1.038	38,8%
Altre con rifinitura, non a ciclo completo	643	33,5%
Tintura-ingrasso	51	47,5%
Lavorazioni meccaniche e/o ausiliarie	1.152	66,4%
Altre lavorazioni e servizi*	731	56,9%
Commerciali e/o "conto proprio" senza attività produttiva	136	25,1%
Totale	4.670	38,8%

* Rifilatura, stampatura, misurazioni, magazzini, ecc.

Fonte: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia

Tabella 2.10_Occupati extracomunitari per tipologie aziendali FONTE: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia, “Patto per lo sviluppo del distretto vicentino della concia, triennio 2007-2010”

2.4 L’articolazione strategica delle imprese del distretto

Per quanto riguarda gli attori del distretto, si possono individuare le seguenti figure rilevanti:

- **Gruppi:** alcuni dei quali caratterizzati dalla presenza di grandi famiglie e proiettati a livello internazionale, anche se le imprese coinvolte non superano le medie dimensioni, come visto in precedenza; si stima che le principali famiglie di produttori vendano circa un quarto della produzione del distretto (Tattara 2001, 100). Altri gruppi presentano dimensioni più contenute in termini di imprese coinvolte e minore proiezione internazionale. Generalmente la diversificazione all’interno del gruppo è di tipo orizzontale, anche se a partire dagli anni Novanta questa tendenza si è attenuata a favore di un ampliamento dei portafogli prodotto delle singole imprese. La loro formazione ha determinato una crescente gerarchizzazione del sistema produttivo locale ed è andata a scapito delle imprese più piccole. D’altro canto i gruppi hanno svolto una funzione positiva nell’evoluzione del distretto, contribuendo al miglioramento della sua immagine e fungendo da “pioniere” (imprese-guida).

• **Imprese autonome:** generalmente a ciclo completo, di medie e piccole dimensioni, ma anche imprese specializzate nella fase di riconcia che, pur non essendo a ciclo completo, vendono spesso prodotti finiti sul mercato finale.

• **Terzisti:** che effettuano una o poche lavorazioni sulle materie prime fornite dai committenti, fino ad arrivare alla produzione di *wet blue*. Oltre ad alcune imprese più strutturate ed autonome dal punto di vista strategico esiste un folto tessuto di imprese piccolissime, spesso a gestione familiare, che eseguono lavorazioni specifiche ed operano in condizione di maggiore subordinazione rispetto ai concorrenti e sono soggette ad una forte concorrenza di prezzo.

• **Imprese commerciali:** nate dall'esigenza di presidiare meglio i mercati di sbocco e dall'impossibilità di aumentare il numero di unità produttive, a causa dei limiti ambientali, ciò ha portato alla nascita di funzioni specializzate nelle concerie (alcune delle quali hanno creato anche un'impresa commerciale), ma ha anche generato spazi per la nascita di società commerciali con la funzione di interfaccia tra i mercati di acquisto delle materie prime/semilavorati e i mercati di sbocco delle concerie/utilizzatori finali. Sono presenti sia intermediari *tradizionali*, che si occupano dell'intermediazione pura tra venditore e acquirente del semilavorato, sia *evoluti*, che acquistano la pelle ad un certo stadio di lavorazione (pelo o *wet blue*), la fanno lavorare nel distretto e quindi la rivendono come *wet blue* o pelle rifinita.

Tab. 1.10 - LE PRIME 20 IMPRESE DEL DISTRETTO, 2004		
Ragione sociale	Fatturato (milioni di euro)	Dipendenti
1 RINO MASTROTTO GROUP SPA	238,7	521
2 GRUPPO MASTROTTO SPA	209,5	619
3 CONCERIA PASUBIO SPA	114,2	226
4 CONCERIA CRISTINA SPA	96,2	182
5 CONCERIA SABRINA SPA	75,0	240
6 CONCERIA CADORE SRL	71,7	86
7 CONCERIA AMBRA SRL	68,4	186
8 CONCERIA TRIS SPA	51,6	76
9 FAEDA CONCERIA SPA	49,1	144
10 CONCERIA MONTEBELLO SPA	48,6	188
11 CONCERIA TIGRE SRL	45,0	144
12 DAL MASO CALLISTO SPA	41,8	88
13 SICA SRL	41,1	62
14 DANI LEATHER SRL	40,3	149
15 SE.PO. SRL	38,2	48
16 CONCERIA F.LLI BETTEGA & PRIANTE SPA	34,9	145
17 COMPEL SPA ¹	33,2	92
18 TECNO SYSTEM SRL	31,7	50
19 SA.DA. SPA	31,2	73
20 CONCERIA GHERBER SPA	29,8	77

Tabella 2.11_Le prime 20 imprese del distretto FONTE: elaborazioni Banca Intesa sui bilanci aziendali, Banca Intesa, 2006, "Il distretto della concia di Arzignano".

2.5 Il processo produttivo

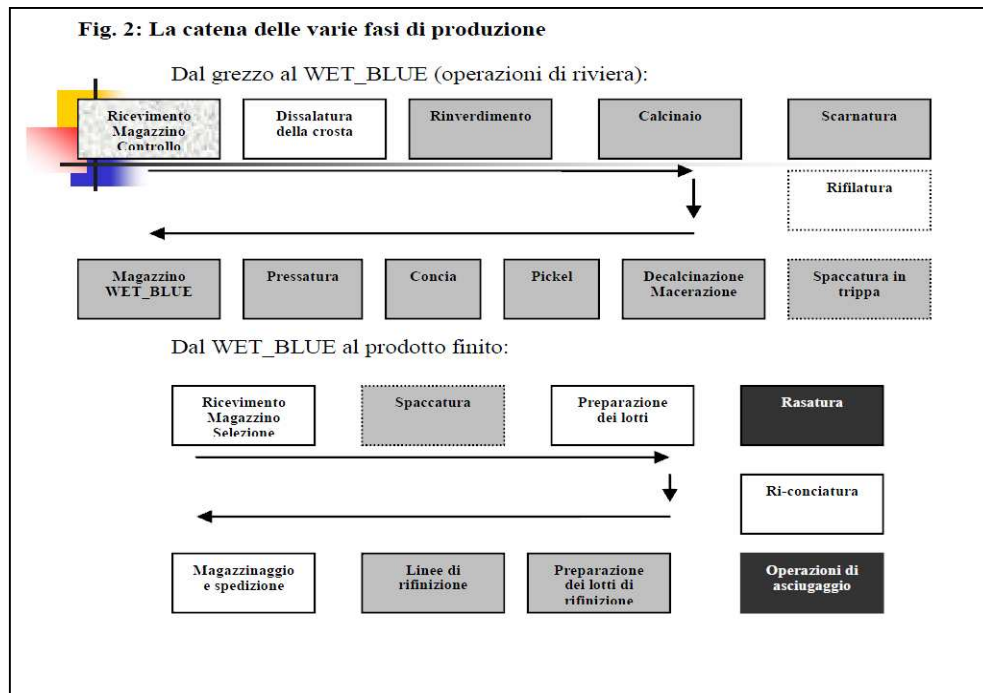


Figura 2.1 La catena delle varie fasi di produzione FONTE: Fiorenza Belussi e Silvia Rita Sedita

Nel processo produttivo conciario la qualità del prodotto dipende notevolmente dalla qualità stessa della pelle grezza, a sua volta influenzata dalla provenienza (specie animale, razza, età, sesso, origine, ecc.). Le pelli lavorate nel distretto, bovine e vitelline, vengono acquistate soprattutto in America latina (Brasile), nei paesi dell'est Europa, nell'Ue 15 (Regno Unito), in Australia, negli Stati Uniti, in Nuova Zelanda e in Africa; molto spesso l'importazione è mediata da un importatore soprattutto per le imprese più piccole. L'offerta proviene dai grandi macelli ovvero da strutture che raccolgono le pelli grezze di piccoli macelli. La pelle scuoiata viene sottoposta a processi di conservazione mediante disidratazione (essiccazione e/o salatura) per permetterne la conservazione fino all'inizio delle operazioni di concia; tali operazioni vengono svolte direttamente nei paesi in cui avviene la macellazione degli animali. Le pelli grezze e semilavorate hanno per ogni provenienza una particolare classificazione e nomenclatura, che ne distingue le caratteristiche naturali (specie, razza, peso, ecc.) e l'eventuale metodo di macellazione e conservazione. Quando le pelli arrivano presso l'azienda conciaria, viene effettuata la *preparazione delle pelli*.

- *Rinverdimento*: il rinverdimento permette di riportare la pelle nelle condizioni in cui si trovava appena scuoiata, asportandone il sale usato nella conservazione, detergendola dalla sporcizia e facendole assorbire l'acqua persa a seguito del trattamento di conservazione. Questa operazione viene eseguita in grandi bottali rotanti dove le pelli sono trattate ad umido con tensioattivi e solfuro sodico per eliminare le sostanze estranee (polvere, terra e sale).



Figura 2.2_Rinverdimento

- Dopo il primo trattamento le pelli vengono sottoposte ad un lavaggio ad umido con solfuro sodico e calce, mediante *depilazione* e *calcinazione*, per eliminare peli e una parte del carniccio (uno strato del derma) e per rendere le pelli più reattive nei confronti della fissazione del conciante. Successivamente si passa alla *scarnatura* per la totale eliminazione del carniccio.



Figura 2.3_Scarnatura

- In seguito si realizzano le fasi di *rifilatura* in cui la pelle viene tagliata, selezionata e divisa dalle parti non idonee all'uso e la *spaccatura* che permette di equalizzare e ridurre lo spessore della pelle in tutta la sua estensione. A seguito della spaccatura, che può essere condotta anche su pelli conciate, si ottengono il *fiore* (strato superficiale della pelle), la *crosta* (strato inferiore della pelle).



Figura 2.4_Spaccatura

- *Decalcinazione*: viene rimossa dalla pelle gran parte della calce usata nel processo di depilazione
- Dopo lo *sgrassaggio*, che permette la dispersione e solubilizzazione del grasso dei tessuti adiposi, è possibile passare alla fase della *concia vera e propria*, di cui la più diffusa è la *concia al cromo*. Dopo il trattamento di *piclaggio*, in cui si abbassa il livello di PH della pelle, viene effettuata la concia utilizzando una soluzione di solfato di cromo, seguita dal lavaggio con acqua e *neutralizzazione*, che permette di condizionare la pelle conciata per le eventuali operazioni di *riconcia* (applicazione di tannini vegetali, sintetici o resine al fine di conferire maggiore pienezza all'articolo finale).
- *Pressatura*: le pelli vengono sottoposte a compressione in un sistema di cilindri rotanti. In questo modo vengono asciugate e stese, con un aumento della resa superficiale. Le pelli pressate, se non sono già state spaccate o se si tratta di pelli pesanti e spesse, sono sottoposte alla spaccatura.



Figura 2.5_Pressatura

- A questo punto le pelli vengono *rasate* per ottenere lo spessore voluto. Ciò si realizza asportando dal lato carne parte della pelle, facendola passare attraverso una serie di rulli a lame affilate.



Figura 2.6_Rasatura

Vi sono poi una serie di *lavorazioni postconcia* che servono a modificare le caratteristiche della pelle lavorata.

- *Tintura*: si conferisce alla pelle il colore richiesto. Generalmente si usano coloranti idrosolubili o dispersi e il processo dipende strettamente dal tipo di concia effettuato.

- *Ingrasso*: conferisce al cuoio le caratteristiche di morbidezza e idrofobicità, migliora inoltre le proprietà meccaniche in genere. Si usano oli e grassi di origine animale o vegetale, oli di animali marini, oli sintetici ed oli minerali.
- *Essiccazione*: permette di ridurre il contenuto di umidità della pelle al valore di equilibrio igroscopico (14÷18%). Questa fase viene eseguita con varie tecniche (sospensione all'aria, in camere a circolazione forzata d'aria riscaldata, incollaggio termopiastre, aspirazione sotto vuoto ecc.).
- *Palissonatura*: permette un ammorbidimento della pelle per stiramento, rendendola uniformemente più cedevole.



Figura 2.7_Palissonatura

- *Inchiodaggio*: ha la funzione di causare un essiccamento spinto delle pelli sottoponendole contemporaneamente ad un'azione di stiro e stabilizzazione delle dimensioni. I cuoi vengono montati e distesi su dei telai attraverso delle speciali pinze, ottenendo così un guadagno in superficie e un'ulteriore stesura delle fibre.



Figura 2.8_Inchiodaggio

- *Rifinitura*: Con la rifinitura si nobilita l'aspetto del cuoio, oltre a proteggerne la superficie: questa operazione consta di numerose lavorazioni meccaniche e chimiche, atte a migliorare l'aspetto della pelle. In generale, sul fiore vengono applicati, con vari tipi di macchine, resine polimeriche, caseine, cere, pigmenti e coloranti, allo scopo di impartire con precisione il colore voluto, coprire i difetti, dare brillantezza, tatto e tante altre caratteristiche.

2.6 L'organizzazione della produzione

Per quanto riguarda l'organizzazione della produzione, va innanzitutto sottolineato come, oltre al commercio delle pelli grezze, sia sempre più diffuso quello delle pelli semilavorate e semifinite (cosiddette pelli *wet blue*, trattate al cromo), cioè portate ad uno stadio di lavorazione più o meno avanzato (concia sommaria, eventuale preingrasso e pre-essiccazione), senza tintura o rifinitura. Infatti il ciclo di lavorazione delle pelli delle imprese distrettuali può essere di due tipi:

- *ciclo completo*: a partire dalla pelle grezza, appena macellata;
- *processo di riconcia*: in questo caso si importano pelli già trattate per la conservazione, da sottoporre alle operazioni di riconcia per la successiva vendita sul mercato finale.

La seconda modalità di organizzazione della produzione è molto frequente nel distretto, soprattutto a partire dagli anni Sessanta, quando i paesi esportatori di materie prime hanno iniziato a propendere per l'esportazione di pellami semilavorati al fine di favorire lo sviluppo industriale interno (con applicazione di un regime protezionistico che rendeva poco favorevole per gli importatori l'acquisto di pelli grezze).

Dagli anni Ottanta è iniziata l'esportazione da parte dei paesi produttori di pellami grezzi anche di pellami solo da rifinire, quindi con una progressiva estensione dei processi produttivi alle fasi a valle. L'importazione di pelli semilavorate è però aumentata anche perché le imprese distrettuali hanno iniziato a *delocalizzare* la produzione in paesi fornitori di materia prima (Cina, Brasile), nei quali presidiano direttamente le prime fasi di lavorazione. Il vantaggio di questa modalità di divisione nel lavoro è di costo, sia di lavorazione che ambientale, che è sensibilmente più basso a seguito dell'importazione di semilavorati, anche se viene perso in parte il controllo di qualità e viene messo in difficoltà l'indotto distrettuale specializzato nella produzione di *wet blue*.

La divisione del lavoro all'interno del distretto risente della strategia delle imprese operanti sul mercato, che esternalizzano le attività meno critiche del processo produttivo a subfornitori e terzisti specializzati, mantenendo all'interno quelle attività come la tinteggiatura o la finitura che danno maggiore valore aggiunto al prodotto e che sono fondamentali per conferire la qualità al prodotto finale. La scelta di procedere a una disintegrazione del processo produttivo e di accentuare una specializzazione del prodotto diretta alla fascia alta del mercato, assieme alla possibilità di ricorrere al terzismo, ha stimolato il sorgere di fasi di lavorazione a valle della concia molto particolari e specifiche, (asciugatura, inchiodatura, rifinitura, tamponatura, stampa), svolte dalle aziende di lavorazione ma anche da aziende specializzate. Sono invece pochissime le imprese che realizzano tutte le fasi di produzione internamente.

Per quanto riguarda la distribuzione invece, occorre considerare che la commercializzazione delle pelli, sia sul mercato interno che su quelli esteri, avviene generalmente attraverso degli agenti. La rete di vendita delle aziende di grande e medie dimensioni è maggiormente strutturata, al fine di garantire la copertura commerciale delle zone e dei clienti maggiori, mentre le concerie di minori dimensioni svolgono l'attività distributiva, prevalentemente, attraverso il contatto diretto con i clienti.

Infine un breve cenno ai settori di supporto che costituiscono una realtà importante all'interno del distretto e che vedono impegnati più di 200 unità locali e oltre 1.250 addetti. In particolare, è

il commercio all'ingrosso di pelli e cuoio a rappresentare il settore di supporto più importante, a seguito della geografia delle fonti di approvvigionamento di materie prime e di semilavorati analizzata in precedenza; unità locali e addetti di questo comparto risultano in forte crescita tra il 1991 e il 2001 (tab. 2.12). Segue l'industria dei macchinari per pelli, cuoio e calzature, che conta nel 2001 44 unità e quasi 600 addetti nel distretto e 67 unità locali e oltre 900 addetti nella provincia di Vicenza dove, lo ricordiamo, è molto sviluppato il comparto dell'elettromeccanico. Le prime macchine per la concia arrivarono ad Arzignano negli anni Cinquanta, provenienti dalla Germania Federale, dove già esisteva da tempo una solida industria specializzata. Nel tempo il comparto si insediò nel distretto e oggi i produttori vicentini di macchine e bottali per la concia sono *leader* nel mondo, grazie all'alto livello tecnologico raggiunto e all'esperienza accumulata nella collaborazione con le concerie.

Da segnalare anche il comparto dei prodotti chimici ausiliari per tessile e cuoio, con 20 unità locali e 357 addetti nel distretto (2001).

Infine, fra le attività di supporto, un importante ruolo rivestono le aziende che si occupano della lavorazione dei residui che ogni giorno vengono prodotti (pelo, rifili, carniccio, resti di calcinaio, ecc.) e che, attraverso processi chimico-fisici, vengono trasformati in altri beni commerciabili dall'industria alimentare ed utilizzati in agricoltura.

Tipologia di attività economica (a)		1991			1996			2001		
		U.L.	Addetti	Dim. Medie	U.L.	Addetti	Dim. Medie	U.L.	Addetti	Dim. Medie
Fabbricazione e installazione di macchine e apparecchi per l'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature (29.54.2)	Distretto Arzignano	32	558	17,4	33	592	17,9	44	570	13,0
	Provincia di Vicenza	50	904	18,1	54	999	18,5	67	912	13,6
	Italia	587	6.087	10,4	496	5.469	11,0	553	5.858	10,6
Fabbricazione di materiali utilizzati nel fissaggio dei tessili e del cuoio (24.66.6)	Distretto Arzignano	9	132	14,7	13	179	13,8	20	357	17,9
	Provincia di Vicenza	15	211	14,1	20	307	15,4	26	505	19,4
	Italia	156	2.376	15,2	193	2.615	13,5	223	3.081	13,8
Commercio all'ingrosso di pelli, anche per la pellicceria, e cuoio (51.24)	Distretto Arzignano	89	207	2,3	106	272	2,6	139	340	2,4
	Provincia di Vicenza	103	337	3,3	131	384	2,9	177	466	2,6
	Italia	1.188	3.822	3,2	1.280	3.591	2,8	1.464	3.750	2,6
Totale indotto	Distretto Arzignano	130	897	6,9	152	1.043	6,9	203	1.267	6,2
	Provincia di Vicenza	168	1.452	8,6	205	1.690	8,2	270	1.883	7,0
	Italia	1.931	12.285	6,4	1.969	11.675	5,9	2.240	12.689	5,7

(a) Tra parentesi il codice Ateco Istat

Fonte: elaborazioni Banca Intesa su dati Censimenti Istat 1991, 1996 e 2001

Tabella 2.12_I settori di supporto all'industria della concia FONTE: Banca Intesa, 2006, "Il distretto della concia di Arzignano".

2.7 Import ed Export del distretto

Il distretto ha una dimensione internazionale ed è caratterizzato da una fittissima rete di scambi commerciali che coinvolgono operatori economici di tutto il mondo.

Per quanto riguarda le importazioni esse consistono principalmente in pelli grezze e *wet blue*. Le pelli in pelo provengono prevalentemente dall'Europa o dall'Italia; queste sono pelli più pregiate che possono essere convenientemente conciate anche nel distretto. Alcune pelli in pelo di qualità minore provengono dall'ex Unione Sovietica. Come si è già detto, crescono i flussi di importazione di pelli *wet blue*: basti pensare che il valore delle importazioni di pelli conciate della provincia di Vicenza ha nettamente sopravanzato il valore delle importazioni delle pelli crude. Queste ultime che nel 1987 costituivano il 70% delle importazioni provinciali di pellami, nel 1997 sono scese al 41%. Il *wet blue* prodotto nel distretto è generalmente di alta qualità; quello di media-bassa qualità è quasi interamente importato già conciato dai paesi produttori delle pelli (Brasile, Venezuela, Sud Africa, Australia) e viene utilizzato per realizzare articoli più economici. C'è tuttavia una piccola percentuale di *import* di *wet blue* di fascia medio-alta, che proviene dalla Nuova Zelanda, dal Regno Unito e dagli Stati Uniti.

Come si vede in tab. 2.13, gran parte dei principali paesi "fornitori" di pelli del distretto hanno visto salire le proprie vendite nella provincia vicentina. In particolare, sono aumentate le importazioni provenienti dall'America centro-meridionale (Brasile in primis) e dall'Europa centro-orientale. Dal 1991 al 2004, infatti, il peso delle importazioni di queste due aree è cresciuta notevolmente: nel 2004 l'America centro-meridionale e l'Europa centro-orientale rappresentano rispettivamente il 35,2% (dal 23,8% del 1991) e il 18,6% (dal 7,9% del 1991) dell'import dell'industria conciaria vicentina. Il distretto importa molto anche dall'Oceania (15,4%). Nel tempo si è ridotto il peso delle importazioni provenienti dall'Ue-15: (dal 19,4% del 1991 al 15,8% del 2004).

Tab. 2.5 - IMPORTAZIONI DELL'INDUSTRIA CONCIARIA ¹ DELLA PROVINCIA DI VICENZA (a prezzi correnti)									
	Milioni di euro			Composizione %			Tasso % di crescita annuo medio		
	1991	2000	2004	1991	2000	2004	1992-1995	1996-2000	2001-2004
1 Brasile	31	231	187	19,4	30,9	26,1	22,8	26,5	-5,2
2 Regno Unito	6	60	66	3,8	8,0	9,2	24,0	32,5	2,2
3 Australia	17	79	62	10,3	10,6	8,6	42,4	3,0	-6,1
4 Stati Uniti	21	30	50	13,0	4,0	7,0	0,9	6,4	14,0
5 Nuova Zelanda	10	28	48	6,4	3,7	6,7	26,3	1,1	14,6
6 Russia (Federazione di)	n.d.	21	47	n.d.	2,8	6,6	n.d.	-14,7	22,7
7 Croazia	n.d.	10	32	n.d.	1,4	4,5	n.d.	35,4	32,6
8 Ucraina	n.d.	27	26	n.d.	3,6	3,7	n.d.	18,0	-0,5
9 Repubblica Sudafricana	15	36	21	9,5	4,8	2,9	23,6	0,0	-12,8
10 Colombia	0	22	19	0,2	2,9	2,6	49,3	69,1	-4,1
11 Venezuela	0	18	15	0,0	2,5	2,1	182,1	40,3	-5,1
Europa	45	202	247	27,6	26,9	34,5	33,1	7,5	5,2
di cui: Ue 15	31	115	113	19,4	15,3	15,8	16,5	14,7	-0,4
Europa centro orientale	13	85	133	7,9	11,4	18,6	58,4	1,2	11,7
Africa	26	69	39	16,2	9,2	5,4	22,7	3,0	-13,4
America	60	360	303	36,9	48,1	42,3	26,1	19,0	-4,3
America centro meridionale	38	329	252	23,8	44,0	35,2	35,1	20,8	-6,5
America settentrionale	21	31	51	13,1	4,1	7,1	2,3	5,8	13,3
Asia	4	11	17	2,6	1,5	2,4	17,7	6,4	11,4
di cui: Asia centrale	2	5	10	1,2	0,6	1,4	6,5	12,9	22,1
Asia orientale	2	6	6	1,4	0,9	0,8	21,5	5,0	-1,8
Oceania e altri territori	27	107	110	16,7	14,3	15,4	37,0	2,5	0,6
Extra-Ue 15	130	634	602	80,6	84,7	84,2	32,0	9,9	-1,3
Mondo	162	749	715	100,0	100,0	100,0	29,4	10,5	-1,2

¹ Ateco 19.1

Fonte: elaborazioni Banca Intesa su dati Istat

Tabella 2.13_ Importazioni dell'industria conciaria della provincia di Vicenza FONTE: Banca Intesa, 2006, "Il distretto della concia di Arzignano".

In tab. 2.14 è riportata l'evoluzione geografica delle esportazioni.

Tab. 2.1 - ESPORTAZIONI DELL'INDUSTRIA CONCIARIA ¹ DELLA PROVINCIA DI VICENZA (a prezzi correnti)												
	Milioni di euro				Composizione %				Tasso % di crescita annuo mec			
	1991	1995	2000	2004	1991	1995	2000	2004	1992-1995 ³	1996-2000	2001-2003	2004
1 Germania	95,4	175,7	225,1	188,3	22,2	20,0	14,6	12,7	16,5	5,1	-7,5	5,5
2 Stati Uniti	18,3	62,0	243,4	173,1	4,3	7,1	15,8	11,7	35,6	31,5	-7,9	-8,9
3 Hong Kong	12,3	64,0	144,7	170,4	2,9	7,3	9,4	11,5	51,0	17,7	6,5	-2,6
4 Francia	86,2	140,4	116,9	96,9	20,1	16,0	7,6	6,5	13,0	-3,6	-13,2	26,8
5 Spagna	26,5	64,0	97,8	81,2	6,2	7,3	6,4	5,5	24,7	8,8	-8,1	6,8
6 Polonia	2,7	3,7	36,0	81,2	0,6	0,4	2,3	5,5	8,3	58,0	33,8	-6,0
7 Regno Unito	28,7	72,5	98,0	76,0	6,7	8,3	6,4	5,1	26,1	6,2	-6,8	-4,4
8 Cina	0,4	2,5	11,6	67,7	0,1	0,3	0,8	4,6	54,5	35,7	60,4	41,8
9 Canada	8,1	26,1	79,3	58,9	1,9	3,0	5,2	4,0	33,8	24,9	-5,6	-11,8
10 Belgio	13,8	29,1	34,8	45,0	3,2	3,3	2,3	3,0	20,6	3,6	4,5	13,5
Europa	374,0	670,9	915,3	907,8	87,1	76,5	59,5	61,1	15,7	6,4	-2,0	5,3
Ue 15	293,2	584,8	755,0	638,3	68,3	66,6	49,1	43,0	18,8	5,2	-7,7	7,6
Europa centro orientale	65,1	56,3	111,1	224,2	15,1	6,4	7,2	15,1	-3,6	14,6	25,2	2,8
Altri paesi europei	15,8	29,9	49,2	45,3	3,7	3,4	3,2	3,1	17,4	10,5	1,0	-10,5
America	28,7	89,3	340,4	245,0	6,7	10,2	22,1	16,5	32,8	30,7	-7,1	-10,3
di cui: America settentrionale	26,5	88,0	322,6	232,0	6,2	10,0	21,0	15,6	35,1	29,7	-7,3	-9,6
Asia	24,3	106,5	250,7	313,4	5,7	12,1	16,3	21,1	44,6	18,7	7,0	2,0
di cui: Asia orientale	23,1	100,6	224,1	296,5	5,4	11,5	14,6	20,0	44,5	17,4	9,2	1,6
Extra-Ue 15	136,4	292,6	782,4	846,6	31,7	33,4	50,9	57,0	21,0	21,7	3,5	-2,5
Mondo	429,6	877,4	1.537,4	1.484,8	100,0	100,0	100,0	100,0	19,5	11,9	-1,7	1,6

¹ Ateco 19.1
Fonte: elaborazioni Banca Intesa su dati Istat

Tabella 2.14_Esportazioni dell'industria conciaria della provincia di Vicenza FONTE: Banca Intesa, 2006, "Il distretto della concia di Arzignano".

Si nota come tra il 1991 e il 2004 la composizione delle esportazioni abbia subito notevoli cambiamenti. Se a inizio anni Novanta, infatti, poco meno del 90% dell'export del settore conciario vicentino era diretto verso paesi europei, nel 2004 questa quota è scesa al 61%. Esso, invece, è rimasto stabile nell'Europa centro orientale, dove è, però, aumentata l'importanza della Polonia (dallo 0,6 al 5,5%), dell'Ungheria e della Romania. Al di fuori dell'Europa, sono lievitate le vendite sui mercati americano e asiatico, che nel 2004 rappresentano rispettivamente il 16,5% e il 21,1% dell'export totale del distretto (dal 6,7% e dal 5,7% del 1991). In particolare, all'interno di queste aree, si è accresciuta l'importanza dei clienti posizionati in Asia orientale (Cina e Hong Kong in primis) e in America settentrionale (Canada e, soprattutto, Stati Uniti). Tuttavia le vendite realizzate negli Stati Uniti, dopo essere cresciute vertiginosamente nel corso degli anni '90 (con tassi di crescita medi annui superiori al 30%), hanno arrestato la loro corsa a causa soprattutto della forza dell'euro.

Cambiamenti di tale rilevanza riflettono i processi di trasformazione che hanno interessato l'economia mondiale e i flussi di commercio internazionale nel corso degli anni Novanta. L'ingresso di nuovi attori sui mercati è stato particolarmente intenso in alcuni dei settori clienti dell'industria conciaria (calzaturiero). Le economie emergenti (Cina e anche i paesi dell'Europa centro orientale), grazie all'abbondanza di manodopera a basso costo, hanno stimolato le imprese dei paesi avanzati (soprattutto dei settori tradizionali più *labour intensive* – moda, mobili) a delocalizzare le fasi del processo produttivo a più alta intensità di lavoro. Pertanto, le imprese conciarie, anch'esse interessate dalla delocalizzazione delle prime fasi del proprio

processo produttivo, si sono trovate ad affrontare una situazione sempre più complessa. Molti dei loro clienti che ad inizio anni Novanta erano posizionati nei mercati vicini (Italia, Francia e Germania), sul finire dello scorso decennio hanno delocalizzato parte delle loro produzioni nei paesi asiatici e dell'Est Europa. Il tentativo delle imprese del distretto di continuare a "servire" clienti che in passato operavano in Italia o nei paesi europei ed ora producono una buona parte della loro produzione nei paesi a basso costo del lavoro si è tradotto in una crescita della propensione all'export del distretto e nel "riorientamento" delle esportazioni verso i mercati emergenti.

2.8 Alcuni casi aziendali

2.8.1 Rino Mastrotto Group Spa

La storia del gruppo inizia alla fine degli anni Cinquanta, con l'acquisto della Conceria Aurora e l'avvio delle prime produzioni. Negli anni Settanta il numero di aziende controllate era cresciuto e comprendeva varie e diversificate offerte, specializzate nel prodotto finale ma integrate a livello produttivo per godere di sinergie. Alla fine degli anni Novanta, con la fusione delle principali società (Calbe, Basmar, Galassia, Pomari e Brusarosco) si costituisce il Rino Mastrotto Group Spa con una struttura a divisioni differenziate in base alla linea di produzione. Il gruppo ha proseguito poi il suo ampliamento costituendo la società Mipel Spa (che recentemente si è avviata a una fase di liquidazione di tutte le attività) e acquistando la conceria Pizzolato, il più vecchio opificio del dopoguerra. Oggi quest'ultimo è parte dell'area fashion del gruppo, creata per gestire clienti esigenti e selezionati del mondo della moda e per garantire loro lavorazioni di tipo artigianale per pelletteria e calzatura, nonostante la tecnologia moderna impiegata. Il gruppo, che nel 2004 ha conseguito un fatturato consolidato pari a circa 340 milioni di euro, produce quasi tutte le qualità di pelle richieste dal mercato nazionale ed estero: si spazia così dalla pelle per calzature di varia qualità alla pelle per interni d'auto, ad articoli per arredamento e per l'industria della moda o pelletteria. Sviluppo tecnologico, controllo qualità e tutela ambientale sono considerati fattori di punta della strategia aziendale. Va menzionato a questo proposito il programma di ricerca condotto nel 2003 e volto allo studio, sviluppo e sperimentazione di un nuovo processo di concia al vegetale per la produzione di articoli per calzature e pelletteria, da proporsi con pelli di vitelli e vitellini. Grazie alle nuove soluzioni di processo, si prevede di poter giungere a realizzare una nuova gamma di prodotto per l'area conciaria veneta, in diretta concorrenza con le produzioni localizzate in altre aree d'Italia (in particolare in Toscana), garantendo allo stesso tempo un efficace controllo di processo ed una sensibile riduzione dell'impatto ambientale. L'azienda, grazie all'alto livello qualitativo delle sue produzioni, vanta tra la propria clientela marchi famosi della calzatura, della pelletteria e dell'arredamento o case automobilistiche. Alla fine degli anni Novanta prende avvio anche un processo di internazionalizzazione che vede il gruppo presente in Russia con un sito produttivo attivo dal 2001 che consente di migliorare le fasi di acquisizione e prima lavorazione delle pelli e in Brasile, dove opera attraverso la Bermas Industria e Comercio Ltda. Quest'ultima è un'azienda in continua espansione, con un fatturato che nel 2004 ha toccato i 111 milioni di euro e produzioni indirizzate al mercato medio-basso del settore arredamento, per il quale si erano quasi annullati i margini relativamente alla produzione domestica, alle calzature e alla selleria auto per il mercato mondiale e, in particolare, americano. Il fatturato, in crescita fino al 2003, ha subito una lieve flessione nel 2004. Pur in presenza di una situazione di crisi del settore la Rino Mastrotto è riuscita a mantenere sostanzialmente la propria quota di mercato,

diminuendo il fatturato di una percentuale modesta imputabile quasi essenzialmente alla flessione del valore del dollaro americano e inoltre ha proseguito nella sua attività di miglioramento produttivo grazie anche alle sinergie realizzate con altre società collegate e consociate e ad investimenti in fabbricati, impianti tecnologici e macchinari, finalizzati all'obiettivo del contenimento dei costi di produzione e di un costante aggiornamento delle tecnologie e dei mezzi di produzione.

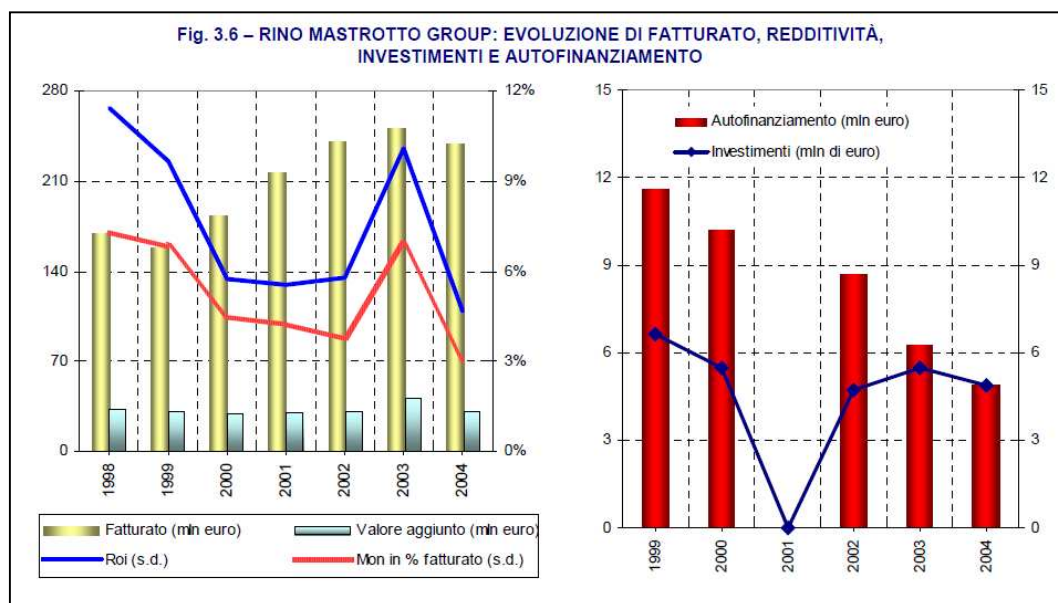


Figura 2.2_ Il caso Rino Mastrotto Group FONTE: Banca Intesa, 2006, “Il distretto della concia di Arzignano”.

2.8.2 Conceria Pasubio Spa

L'attività della Conceria Pasubio ha inizio nel 1966 ad Arzignano con la produzione e trasformazione di pelle per impiego automobilistico, aeronautico e nautico. Attualmente fanno parte del gruppo quattro società: Pasubio Leather, Arzignanese Conceria, Master e Industria Meccanica 3P (quest'ultima opera nella produzione di macchinari e sistemi automatizzati per l'industria conciaria). L'azienda, che negli anni si è sempre più specializzata nel settore *automotive* ha investito molto nella ricerca e sviluppo avviando un laboratorio che oggi è tra i più avanzati del settore. Questo le ha permesso di anticipare le esigenze del mercato preparando un ampio ventaglio di proposte e articoli altamente tecnologici da offrire alle aziende clienti. La Pasubio annovera tra la propria clientela le maggiori case dell'automobilismo internazionale: Alfa Romeo, Citroen, Ferrari, Fiat, Ford, General Motors, Lancia, Mazda, Peugeot, Pininfarina, Saab, la Jaguar. La Pasubio che realizza con l'auto la maggior parte del fatturato, vede equamente diviso il mercato fra Europa, Asia e Usa. L'azienda ha al proprio interno un reparto che produce pelli tagliate, pezzi quindi già pronti per essere assemblati per volanti o sedili. Il consolidamento della clientela esistente e l'acquisizione di nuovi mercati nel settore degli interni per auto risulta essere per l'azienda tra gli obiettivi prioritari da perseguire puntando al costante aumento della qualità e della tecnologia dei propri prodotti per contrastare al meglio la concorrenza dei cosiddetti mercati emergenti. La Pasubio ha mostrato nel corso degli anni '90 una costante crescita. L'azienda è riuscita ad aumentare il fatturato anche nel corso degli ultimi difficili anni grazie anche all'acquisizione di un nuovo cliente, Bentley . La sostanziale stabilità

del fatturato e la riduzione dei margini di guadagno nel 2003 sono dovuti all'apprezzamento dell'euro sul dollaro e la sterlina.

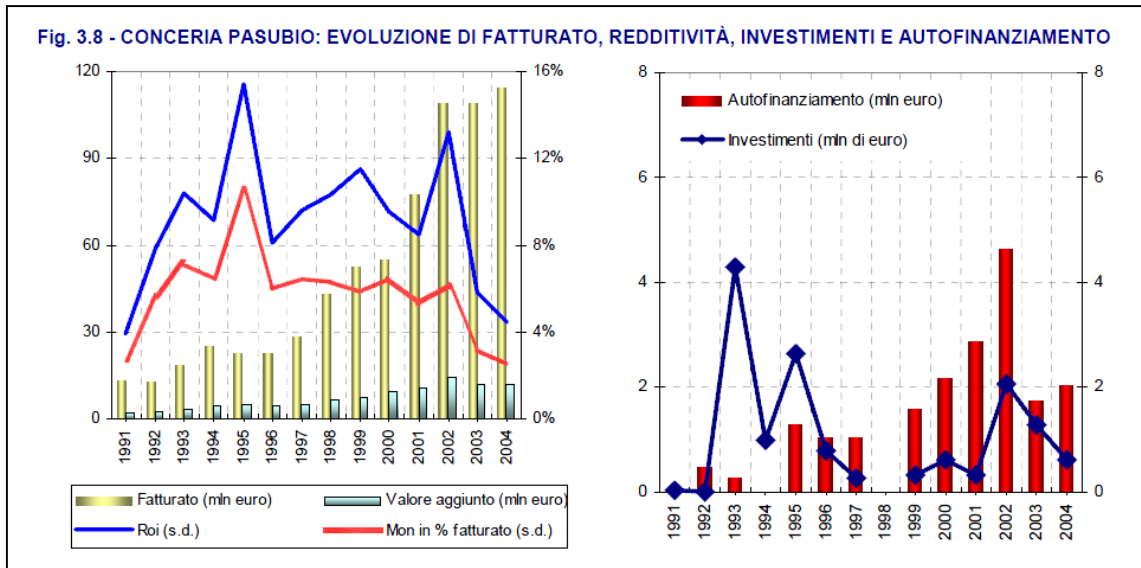


Figura 2.3_ Il caso Pasubio spa, FONTE: Banca Intesa, 2006, "Il distretto della concia di Arzignano".

CONCLUSIONI

A conclusione della trattazione si possono quindi individuare i principali punti di forza del distretto:

- Alto coordinamento tra gli attori lungo tutta la filiera produttiva in grado di creare elevata flessibilità a costi relativamente contenuti.
- Forte eterogeneità degli attori che aumenta ulteriormente la duttilità e la gamma dell'offerta. Ai grandi gruppi si affianca un'ampia compagine di medie e piccole imprese a forte specializzazione, in grado di soddisfare le esigenze del mercato.
- Presenza nel territorio di aziende meccaniche e chimiche in grado di fornire un supporto tecnico alle innovazioni.
- Interazioni con imprese clienti per innovazioni del prodotto.
- Capacità di diversificare i mercati di sbocco e di identificare le potenzialità di sviluppo dei settori clienti.

Per quanto riguarda invece i punti di debolezza si segnalano:

- Problema ambientale. Le materie prime, i prodotti chimici e quelli ausiliari necessari per la concia e le altre operazioni, nonché gli scarti di lavorazione sono in genere più o meno inquinanti per l'ambiente (acqua, terreno ed aria) e di odore sgradevole. Assumono quindi grande importanza le aziende che svolgono attività di depurazione delle acque reflue e di smaltimento dei fanghi. Il problema ad Arzignano è gestito in maniera molto efficiente grazie a un modernissimo impianto di depurazione nato a metà degli anni Settanta e gestito attualmente dal consorzio "Acque del Chiampo". Naturalmente una gestione così accurata nel breve periodo può risultare costosa e creare uno svantaggio competitivo rispetto ai *competitors* dislocati nei paesi emergenti ancora incuranti dell'ambiente. Tuttavia questi sforzi pongono le basi per uno sviluppo sostenibile del territorio e incentivano la ricerca di nuove e più efficaci "soluzioni ambientali", che, in prospettiva, nel momento in cui il problema ambientale inizierà ad essere sentito anche nei paesi emergenti, garantiranno un nuovo vantaggio competitivo al distretto.
- Carezza di risorse sul territorio: vi sono problematiche quali l'insufficienza di spazi per nuovi insediamenti e problemi di viabilità.
- Scarsità di risorse umane specializzate. Questo è dovuto principalmente alla disaffezione delle nuove generazioni per questo settore. La concia infatti prevede una formazione pratica più che teorica e questa la si può ottenere solo con l'esperienza di molti anni di lavoro.
- Mancanza di strutture di ricerca integrate a livello anche intra-settoriale.
- Eccessiva frammentazione e posizione di ritardo delle piccole imprese di fase.

BIBLIOGRAFIA

- Foresti G. e Trenti S. (a cura di)(2006), *Il distretto della concia di Arzignano*, Banca Intesa (in <www.crea121online.it>).
- Istat (2001), *8° Censimento generale dell'industria e dei servizi*, Roma (www.istat.it).
- Osservatorio Nazionale Distretti Italiani (2010), *Patto per lo sviluppo del Distretto Vicentino della Concia: triennio 2007-2010*, in (<www.osservatoriodistretti.org/osservatorio/20_ve_distretto-concia-vicenza.htm>)
- Tattara G. (2001), “I vari modi in cui il piccolo nasce dal grande”, in G. Tattara (a cura di), *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, F. Angeli, Milano.
- Zampiva F. (1997), *L'arte della concia: Ad Arzignano, nel Vicentino, nel Veneto e in Italia: dalle origini ai giorni nostri*, Egida, Vicenza.