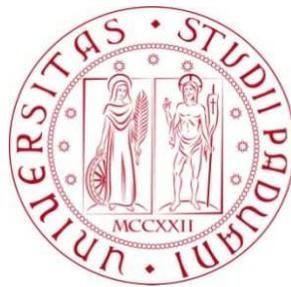


UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Statistiche

Corso di Laurea Magistrale in  
Scienze Statistiche



## **I MODELLI EVOLUTIVI DEI DISTRETTI INDUSTRIALI**

**Confronto tra letteratura ed evidenze empiriche  
per tre distretti veneti**

**Relatore: Prof. Roberto Grandinetti**

*Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali*

**Laureanda: Stefania Sorato**

Matricola 625632

Anno Accademico 2013/2014



*Il vero viaggio di scoperta  
non consiste nel cercare nuovi orizzonti  
ma nell'averne nuovi occhi*

*Marcel Proust*



# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>1 L'evoluzione del modello distrettuale: revisione della letteratura</b>	<b>9</b>
1.1 Selezione delle pubblicazioni sul tema di ricerca	10
1.2 Analisi esplorativa delle pubblicazioni sui distretti industriali italiani in trasformazione	10
1.3 I modelli evolutivi emersi dall'analisi della letteratura	14
1.3.1 Declino	18
1.3.2 Gerarchia	19
1.3.3 Riproduzione evolutiva	22
1.4 Variabili identificative dei modelli evolutivi	23
<b>2 Metodologia e dati per l'analisi empirica</b>	<b>27</b>
2.1 Metodologia di analisi	27
2.1.1 Dinamica demografica	29
2.1.1.1 Analisi della sopravvivenza: lo stimatore di Kaplan-Meier e il log-rank test	31
2.1.2 Dinamica occupazionale	35
2.1.3 Performance economico-finanziarie	36
2.1.4 Attori istituzionali	39
2.2 Le banche dati	40
2.2.1 Movimprese	41
2.2.2 Silv	42
2.2.3 Aida e InBalance	43
2.3 Metodologia per l'identificazione dei distretti industriali	44
2.3.1 I distretti analizzati	47
<b>3 Analisi empiriche su tre distretti industriali veneti</b>	<b>51</b>
3.1 Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna	52
3.1.1 Il distretto ieri e oggi	52
3.1.2 Dinamica demografica	54

3.1.2.1	Analisi della sopravvivenza .....	59
3.1.3	Dinamica occupazionale .....	63
3.1.4	Performance economico-finanziarie .....	64
3.1.5	Attori istituzionali .....	69
<b>3.2</b>	<b>Il distretto dell'Occhiale di Belluno .....</b>	<b>70</b>
3.2.1	Il distretto ieri e oggi .....	71
3.2.2	Dinamica demografica .....	73
3.2.2.1	Analisi della sopravvivenza .....	77
3.2.3	Dinamica occupazionale .....	81
3.2.4	Performance economico-finanziarie .....	83
3.2.5	Attori istituzionali .....	88
<b>3.3</b>	<b>Il distretto Orafo di Vicenza .....</b>	<b>89</b>
3.3.1	Il distretto ieri e oggi .....	90
3.3.2	Dinamica demografica .....	92
3.3.2.1	Analisi della sopravvivenza .....	96
3.3.3	Dinamica occupazionale .....	100
3.3.4	Performance economico-finanziarie .....	101
3.3.5	Attori istituzionali .....	105
<b>4</b>	<b>Confronto tra letteratura ed evidenze empiriche</b>	<b>107</b>
<b>4.1</b>	<b>Lo Sportsystem di Montebelluna: un distretto in</b>	
	<b>riposizionamento? .....</b>	<b>108</b>
<b>4.2</b>	<b>L'Occhiale di Belluno: un distretto per pochi? .....</b>	<b>112</b>
<b>4.3</b>	<b>L'Orafo di Vicenza: si può già parlare di declino? .....</b>	<b>115</b>
	<b>Conclusioni</b>	<b>119</b>
	<b>Bibliografia</b>	<b>121</b>
	Appendice A	129

# Introduzione

Una delle componenti più rilevanti e distintive del sistema industriale italiano è rappresentata dai distretti industriali.

Per capire come mai questa particolare forma di organizzazione della produzione abbia riscosso così tanto successo e stia attirando da quasi quattro decenni l'attenzione degli studiosi bisogna innanzitutto specificare che cosa si intende per distretto industriale. Per fare ciò si deve risalire alla seconda metà del XIX secolo, quando l'economista inglese Alfred Marshall, osservando le aree industriali del Lancashire e dello Sheffield, riconobbe degli elementi comuni negli agglomerati di industrie tessili e metallurgiche. Nel 1890 nella sua opera *Principles of Economics* egli definì il distretto industriale come *“un'entità socio-economica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzate in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza”*. I tratti distintivi di queste aree, che diventeranno poi caratteristiche essenziali per la definizione moderna di distretto industriale, erano quindi la presenza, in un territorio specifico, di una popolazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, specializzate nello stesso settore e fortemente interconnesse tra loro. A questo si aggiungeva una forte compenetrazione tra dimensione produttiva e dimensione sociale, in grado di portare alla formazione della cosiddetta *“atmosfera industriale”*.

L'organizzazione delle aziende in una forma distrettuale permetteva la creazione e la diffusione di economie esterne, uno tra i più importanti concetti introdotti da Marshall

utilizzato per indicare le economie dipendenti dall'ambiente distrettuale entro cui le imprese operano. Tra esse: la più rapida diffusione di nuove idee, esperienze e *know how* grazie alla vicinanza geografica; l'omogeneità culturale e la comune tradizione tecnico-operativa; la riduzione dei costi di trasporto e, più in generale, dei costi delle transazioni produttive e commerciali. Le economie esterne generavano pertanto dei vantaggi in termini competitivi per le imprese facenti parte di un sistema distrettuale caratterizzato, tra le altre cose, dalla condivisione di valori, significati e regole implicite di comportamenti comuni (Dei Ottati, 1995).

Le considerazioni fatte da Marshall su queste aree ad elevata concentrazione e specializzazione non ebbero però nell'immediato un forte riscontro e vennero quasi dimenticate. Questo finché negli anni Settanta del secolo scorso l'economista Giacomo Becattini riconobbe nell'area delle industrie tessili di Prato le stesse caratteristiche delle aree distrettuali così come definite da Marshall. Becattini diede quindi una definizione curata di distretto industriale marshalliano indicandolo come *"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. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti (ad es. la città manifatturiera), la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpenetrarsi a vicenda"*.

Il forte legame tra struttura produttiva e struttura sociale così tanto evidenziato da Becattini (e ripreso dal pensiero di Marshall) non è di facile riproducibilità. Innanzitutto, la struttura sociale deve essere caratterizzata da un'omogeneità sotto il profilo socio-culturale, che può essere frutto solo di un processo di lunga durata. Anche la struttura produttiva deve risultare omogenea dal punto di vista settoriale e allo stesso tempo dimensionalmente frammentata. L'individuazione di un distretto industriale non è quindi un'operazione semplice e banale ma richiede la presenza contemporanea di tutti gli elementi fin qui evidenziati.

Tra le diverse forme di organizzazioni spaziali della produzione, quella dei distretti industriali si è rivelata nel tempo una delle più reattive e meno vulnerabili ai periodi di crisi determinati da mutamenti endogeni o esogeni, grazie alla sua versatilità e alla capacità di adattarsi con rapidità e creatività ai mutamenti della domanda e della tecnologia (Sforzi, 2007; Di Bernardino e Mauro, 2011). Tutto ciò ha permesso ai distretti industriali, assieme alla vasta popolazione di piccole e medie imprese che li

compongono, di rappresentare per lungo tempo, dagli anni Sessanta fino alla prima metà degli anni Novanta, una tra le più dinamiche realtà dell'industria italiana, fondamentale per il successo dei prodotti manifatturieri *Made in Italy* nei mercati internazionali (Becattini, 1998).

La configurazione tradizionale ha iniziato a dimostrarsi inadeguata nei primi anni del Duemila con l'avvento della globalizzazione dei mercati. Il distretto, che fino a quel momento si era configurato come un sistema chiuso e che proprio da tale peculiarità aveva tratto vantaggi competitivi per la riduzione dei costi di transazione delle abilità e delle conoscenze tra la rete di aziende locali, inizia a manifestare delle difficoltà nel mantenimento del suo successo nel contesto globale. Il tentativo di mantenere lo scambio di conoscenze ed abilità circoscritto alle aziende del territorio e la miopia nei confronti di ciò che invece evolve oltre i confini si sono rivelati comportamenti inadatti al nuovo contesto globale, e, di conseguenza, la sopravvivenza dei distretti è stata messa a dura prova. L'apertura internazionale dei mercati comporta infatti l'ingresso in campo di Paesi emergenti, i quali diventano competitivi grazie alla possibilità di reperire materie prime a basso costo e quindi di fornire prodotti a minor prezzo, seppur di altrettanto inferiore qualità. Di fronte a questa situazione una delle iniziative avviate dalla maggior parte delle realtà distrettuali è stata quella della delocalizzazione della produzione. Tale scelta si è rivelata però controproducente in quanto avviata solo con l'obiettivo della riduzione dei costi. Se da una parte, infatti, il contenimento delle spese ha permesso di poter tornare a competere sui mercati internazionali, il trasferimento all'estero della produzione ha comportato una drastica riduzione degli ordinativi per le aziende di subfornitura locali, che si sono così trovate in difficoltà tali da costringere la maggior parte di esse a chiudere. Un particolare tipo di delocalizzazione avviata da alcuni distretti industriali è stata definita replicativa (Sammarrà e Belussi, 2006), in quanto caratterizzata dal trasferimento oltre i confini distrettuali della stessa specializzazione produttiva, senza differenze in termini di qualità. Questa replicazione ha comportato pertanto la perdita dell'unicità del distretto e ha favorito la nascita di una realtà esterna in grado di competere sul mercato globale.

Alle difficoltà incontrate dai distretti nell'adattarsi al nuovo contesto globale si è aggiunta poi la crisi recessiva mondiale, che ha preso avvio alla fine del 2008 e i cui effetti si sono fatti sentire in Italia prevalentemente dal 2009. La crisi economica ha avuto come conseguenza un crollo generalizzato della domanda e dei consumi che si è

tradotto per le aziende in una drastica diminuzione degli ordinativi. Il crollo della domanda mondiale ha creato nel sistema un eccesso di capacità produttiva che ha ulteriormente inasprito la concorrenza nei mercati internazionali. Inoltre, Paesi come il Brasile, la Cina e l'India hanno solo avvertito un rallentamento del ritmo di crescita e sono perciò riusciti ad uscire dalla crisi in tempi più rapidi, prendendo il sopravvento su Paesi più duramente colpiti, tra cui appunto l'Italia. In questo contesto è cambiato anche il comportamento del consumatore, il quale, avendo a disposizione meno risorse e incalzato dai ritmi frenetici della società odierna, si ritrova a dedicare meno tempo ai propri acquisti, dando più importanza al fattore prezzo piuttosto che alla provenienza del prodotto (Alberti, 2006). Questo, per esempio nel settore tessile e dell'abbigliamento, sfavorisce le produzioni *Made in Italy* e, contemporaneamente, incentiva la nascita e il successo nel territorio italiano di aziende controllate da cittadini stranieri (emblematico in questo senso il caso del distretto tessile di Prato che ha assistito alla nascita di un vero e proprio "distretto parallelo" cinese (Bellandi *et al.*, 2010)). Un altro fattore che può determinare la crisi, studiato in modo particolare per il settore tessile (il riferimento va all'analisi di Alberti sul distretto di Como) ma che vede interessati anche altri comparti produttivi, è la mancanza di collaborazioni con il mondo della moda e del lusso, scelta ormai necessaria dato l'enorme valore aggiunto che un prodotto acquisisce se accompagnato da un *brand* riconosciuto. Altro motivo di crisi si è rivelato essere il ricambio generazionale, che vede sempre di più i giovani allontanarsi dalle professioni artigiane verso ruoli di tipo manageriale, disperdendo così l'eredità di abilità e competenze manuali che è stata alla base della nascita di molti distretti. A ciò spesso si accompagnano sia la mancanza di scuole in grado di fornire un'istruzione specifica nel campo, sia l'incapacità di trattenere nel territorio distrettuale le poche risorse umane realmente preparate e specializzate (Alberti, 2006).

Da questa analisi sulle trasformazioni recenti del contesto economico si evince come la globalizzazione dei mercati e la crisi economica abbiano intaccato diversi aspetti della configurazione marshalliana, con conseguenze più o meno pesanti a seconda delle caratteristiche di ogni singolo distretto, dal suo settore di specializzazione, alla propensione all'export, alla varietà dei prodotti offerti.

Per lo stesso motivo le azioni messe in atto per fronteggiare il nuovo contesto globale e le nuove condizioni economiche sono state molteplici e variegate e con risvolti più o meno positivi. Inevitabilmente ciò ha comportato dei cambiamenti nella struttura

distrettuale e il venir meno di alcune di quelle che erano state le caratteristiche distintive del modello marshalliano, il quale, dimostratosi inadatto al nuovo contesto, viene ormai considerato del tutto superato.

L'analisi fin qui condotta suggerisce come quella dei distretti industriali sia oggi una realtà in evoluzione e l'aspetto più evidente di tale dinamicità è la sua manifestazione sotto, non una, ma molteplici forme (Corò e Grandinetti, 2001; Belussi e Sedita, 2009; Rabellotti *et al.*, 2009). Con le ormai sempre più evidenti e radicali trasformazioni che stanno interessando le realtà distrettuali, il nuovo interrogativo che anima il dibattito economico, italiano ma anche internazionale, è quello sul futuro dei distretti. Proprio in questo contesto si inserisce l'obiettivo di ricerca principale di questo lavoro, che si propone di individuare nella loro totalità e complessità le nuove traiettorie evolutive che stanno emergendo da quindici anni a questa parte nel panorama distrettuale italiano.

Come emerso dall'analisi che sarà presentata nei prossimi capitoli sono molti gli studi prodotti sulle trasformazioni recenti del modello distrettuale. Alcuni di questi hanno affrontato il tema in modo più discorsivo, attraverso riflessioni sulle criticità e le debolezze della configurazione tradizionale e facendo delle ipotesi sulle trasformazioni necessarie al mantenimento dei vantaggi competitivi che i distretti hanno da sempre evidenziato rispetto alle aree non distrettuali. Un numero più rilevante di studi si è invece focalizzato su un singolo distretto o su distretti dello stesso settore, tracciandone prima la storia passata e successivamente, tramite delle analisi quantitative, analizzando la sopravvivenza del cosiddetto "effetto distretto" ed evidenziandone il percorso evolutivo intrapreso.

Questo lavoro si focalizza proprio sullo studio delle trasformazioni in atto nei distretti industriali, sviluppando, a partire dall'analisi della letteratura, una metodologia utile per l'identificazione quantitativa e la classificazione delle diverse traiettorie evolutive finora emerse; tale metodologia è stata applicata a tre distretti veneti e i risultati prodotti hanno permesso di capire il tipo di configurazione che questi hanno assunto in tempi recenti. Come primo obiettivo, questo lavoro si propone di raccogliere in modo sistematico ogni contributo, qualitativo o quantitativo, prodotto nel periodo 1996-2013 sul tema dell'evoluzione del modello distrettuale, offrendo così una panoramica il più possibile completa e precisa su tutte le traiettorie finora emerse.

L'individuazione dei diversi modelli è stata accompagnata da una loro accurata descrizione, sia in relazione alle cause che li hanno determinati sia rispetto alle caratteristiche che permettono di discriminarli e riconoscerli. Si è arrivati così ad ottenere una metodologia per l'individuazione delle traiettorie evolutive sulla base di alcune variabili specifiche, risultate essere le più significative e rilevanti, nella totalità degli studi finora prodotti, per l'individuazione dei vari percorsi.

La seconda parte di questo lavoro è stata dedicata alla comparazione tra i risultati emersi dall'analisi della letteratura e le evidenze empiriche su tre distretti veneti. Il Veneto rappresenta una delle regioni italiane a più alta densità distrettuale e proprio in questo territorio si trovano gli esempi più significativi di distretti industriali marshalliani, secondo la definizione data da Becattini.

I tre distretti analizzati - il distretto dello Sportsystem di Montebelluna, il distretto dell'Occhiale di Belluno e l'Orafo di Vicenza - oltre ad essere tradizionalmente tra i più importanti distretti manifatturieri veneti, sono stati caratterizzati da una storia passata che permette di ricondurli senza alcun dubbio ad una matrice marshalliana. Questi distretti sono specializzati in produzioni tra loro diverse ma riconducibili al più ampio settore della moda, uno tra i comparti produttivi che più ha risentito delle nuove caratteristiche del contesto economico e che più ne sta uscendo trasformato.

L'analisi empirica sui tre distretti veneti è stata condotta utilizzando tre banche dati, in grado di dare informazioni proprio su quelle caratteristiche risultate, dall'analisi della letteratura esistente, più rilevanti e significative per l'individuazione del percorso evolutivo intrapreso. I risultati ottenuti sono stati frutto dell'applicazione di varie tecniche statistiche, a partire dall'analisi descrittiva ed esplorativa dei dati, passando per il calcolo di indicatori economici informativi rispetto agli obiettivi di ricerca, fino alle tecniche di analisi della sopravvivenza.

L'analisi prevede inoltre un costante confronto con le performance delle aziende venete specializzate nelle stesse produzioni ma localizzate al di là dei confini distrettuali. Considerare le performance di queste aziende permette di avere un termine di paragone molto utile per leggere ed interpretare al meglio le dinamiche e i risultati ottenuti dai distretti, consentendo così anche la verifica della sopravvivenza dei vantaggi competitivi delle aree distrettuali (il cosiddetto "effetto distretto"). Nell'ultima parte di questo lavoro la metodologia per l'individuazione dei modelli evolutivi prodotta dall'analisi della letteratura è stata applicata ai tre casi analizzati e, sulla base delle evidenze empiriche, è

stato possibile capire se il percorso di questi distretti è ormai chiaro, e quindi catalogabile in una determinata traiettoria, o se presenti degli andamenti chiari solo per determinati aspetti e quindi necessiti di ulteriori monitoraggi futuri.

Questo lavoro ha sicuramente una valenza particolare nell'ambito degli studi sui distretti industriali, infatti qualsiasi analisi quantitativa verrà effettuata su una realtà distrettuale italiana produrrà delle evidenze che, confrontate con i risultati della *literature review* presente in questo elaborato, permetteranno di poter catalogare quel distretto all'interno di un particolare percorso evolutivo già emerso o, al contrario, porteranno alla luce dei percorsi con caratteristiche nuove e non ancora esaminate. Le conclusioni tratte dall'analisi della letteratura non hanno infatti la presunzione di rappresentare la risposta definitiva ed esaustiva all'interrogativo sul futuro del modello distrettuale, ma rappresentano un primo tentativo di risposta sulla base degli studi finora prodotti. Questo lavoro rappresenta quindi anche un incentivo al monitoraggio del tema di ricerca e al suo aggiornamento, in considerazione dei repentini cambiamenti a cui i distretti industriali ci hanno abituato e quindi delle nuove traiettorie che sicuramente emergeranno in futuro.

Si riporta una breve descrizione della struttura complessiva del presente lavoro.

Il *Capitolo 1* sarà dedicato alla revisione della letteratura esistente sull'evoluzione del modello distrettuale. Dopo un'iniziale esplorazione delle pubblicazioni selezionate, verranno descritti i percorsi evolutivi emersi e verrà proposta una metodologia per la loro individuazione basata su cinque variabili.

Nel *Capitolo 2* verrà descritta la metodologia utilizzata per l'analisi empirica su tre distretti veneti, oltre alle banche dati utilizzate e alla metodologia di definizione dei confini territoriali e settoriali dei distretti.

Il *Capitolo 3* conterrà le analisi empiriche sui tre distretti veneti oggetto di studio (il distretto dello Sportsystem di Montebelluna, il distretto dell'Occhiale di Belluno, l'Orafo di Vicenza).

Infine, il *Capitolo 4* sarà dedicato al confronto tra i risultati emersi dall'analisi empirica e quelli emersi dall'analisi della letteratura. La metodologia di individuazione dei modelli evolutivi sarà applicata ai tre casi studio arrivando così alla loro catalogazione all'interno di un particolare percorso evolutivo.







# Capitolo 1

## L'evoluzione del modello distrettuale: revisione della letteratura

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta del secolo scorso i distretti industriali hanno iniziato a confrontarsi con un nuovo scenario competitivo e con mutate condizioni socio-economiche. La globalizzazione dei mercati e la crisi economica del 2008-2009 sono i più importanti, ma non gli unici, fattori che hanno contribuito a modificare quelle che erano state fino a quel momento le caratteristiche distintive dei distretti industriali nella loro connotazione marshalliana. L'impatto di questi fattori si è rivelato nel tempo sempre più evidente tanto da richiamare un'attenzione crescente da parte degli studiosi. Se fino a quel momento la ricerca era stata incentrata sull'analisi delle caratteristiche marshalliane dei distretti industriali e sui vantaggi competitivi ad esse collegati, ora l'attenzione si sposta sulle trasformazioni indotte dalla pressione globale e dalla crisi recessiva sull'assetto organizzativo e relazionale e sui nuovi trend evolutivi intrapresi.

Questo capitolo contiene una rassegna della letteratura sul tema dell'evoluzione del modello distrettuale. L'obiettivo della *literature review* è duplice. Come primo obiettivo l'analisi della letteratura deve portare all'individuazione delle traiettorie evolutive distrettuali finora emerse; a tale scopo, la revisione complessiva è stata accompagnata da un lavoro di sintesi dei vari percorsi evolutivi menzionati, nel tentativo di accorpare percorsi con caratteristiche molto simili ma definiti in modi diversi, pervenendo così alla definizione di macro modelli evolutivi. Il secondo obiettivo è quello di individuare le

caratteristiche che permettono di identificare e discriminare tra loro le diverse traiettorie, ottenendo così una metodologia per l'individuazione dei modelli evolutivi applicabile alla totalità dei distretti industriali italiani.

## **1.1 Selezione delle pubblicazioni sul tema di ricerca**

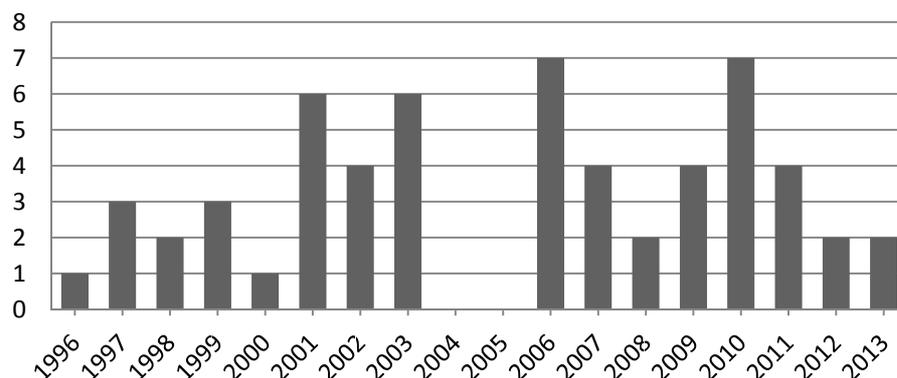
Da un punto di vista metodologico, la stesura di una *literature review* prevede alcune fasi ben precise da seguire. Per prima cosa va definito quello che è il tema oggetto d'indagine, in questo caso i modelli evolutivi dei distretti industriali italiani negli ultimi anni. Si procede poi con il collezionare tutto il materiale prodotto sull'argomento attraverso una ricerca per parole chiave su banche dati citazionali e bibliografiche (cartacee ed elettroniche). In questo lavoro, data l'enorme varietà di pubblicazioni sui distretti industriali, le parole chiave che hanno permesso una prima scrematura verso il tema d'interesse sono state "*industrial district Italy*" e "*cluster Italy*" (sia nella versione inglese che italiana). L'inserimento tra le parole chiave del termine "*Italy*" risponde all'esigenza di analizzare solo distretti industriali italiani, in quanto aventi caratteristiche tra loro simili per composizione ed estensione geografica.

L'arco temporale di ricerca va dal 1996 al 2013. Questo intervallo di tempo è sufficientemente ampio da permettere l'inclusione di tutte le pubblicazioni sulle trasformazioni che hanno interessato i distretti in seguito alla globalizzazione dei mercati e alla crisi economica. La ricerca è stata condotta principalmente su due banche dati citazionali, *Scopus* e *Web of Science*, alle quali si sono aggiunti i contributi di *Google Scholar* e *Google Books*. Dai circa 350 risultati ottenuti sono state selezionate solo quelle pubblicazioni che affrontavano il tema delle trasformazioni recenti dei distretti e che ne proponevano un modello evolutivo, arrivando a collezionare 58 pubblicazioni.

## **1.2 Analisi esplorativa delle pubblicazioni sui distretti industriali in trasformazione**

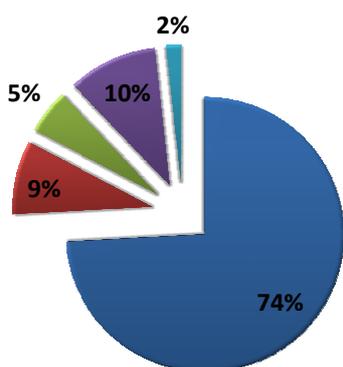
Per avere un'idea di come l'attenzione degli studiosi si sia focalizzata nel tempo sul tema dell'evoluzione dei distretti industriali, nel seguito viene presentata un'analisi esplorativa delle pubblicazioni selezionate.

**Graf. 1.1** – Distribuzione delle pubblicazioni nel periodo 1996-2013 (n=58 pubblicazioni)



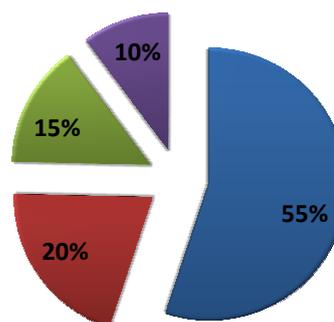
Osservando il Grafico 1.1 si nota come il numero delle pubblicazioni nell’intervallo temporale 1996-2013 non sia costante, ma presenti valori più bassi nei primi anni e più elevati a partire dal 2001. L’aumento nel numero di pubblicazioni nei primi anni del Duemila (2001-2003) va sicuramente collegato all’emergere dei primi effetti della globalizzazione dei mercati sulla solidità distrettuale. Il numero massimo di pubblicazioni si è registrato negli anni 2006 e 2010 e, in quest’ultimo anno, il maggiore interesse potrebbe essere ricollegabile ai primi risvolti della crisi economica del 2008, manifestatasi in modo più marcato in Italia nel 2009.

**Graf. 1.2** – Tipologie di documento



- Articolo scientifico
- Articolo conferenza
- Capitolo di libro
- Libro
- Tesi

**Graf. 1.3** - Metodologie di ricerca

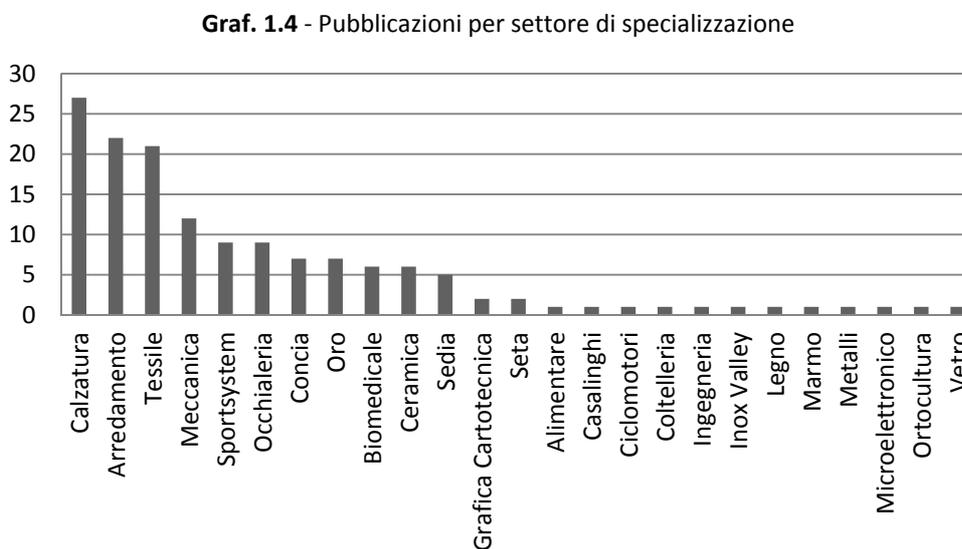


- Casi Studio
- Survey
- Articolo Teorico
- Review

Tra le diverse tipologie di documento (Grafico 1.2) utilizzate per presentare analisi teoriche e quantitative prevale nettamente l'articolo scientifico (n=43) pubblicato su riviste, nazionali ed internazionali, che si occupano di politica industriale, economia e *management* (tra le principali *European Planning Studies*, *Economia e Politica Industriale*, *L'industria*, *Entrepreneurship & Regional Development*). Tra le altre tipologie di documento si può notare come non sia indifferente il numero di libri (n=6) che sono stati interamente dedicati a questo tema. Alle 58 pubblicazioni selezionate hanno lavorato 68 autori, in prevalenza di nazionalità italiana ma con qualche contributo anche da parte di studiosi stranieri. Alcuni di questi autori hanno pubblicato più di uno studio, dimostrando quindi un'attenzione costante verso queste tematiche e il loro evolversi nel corso del tempo. Essendo infatti quella dei distretti industriali una realtà in continuo cambiamento e dal futuro incerto, non stupisce l'intento di monitorare la situazione ed approfondire la ricerca attraverso nuove evidenze empiriche a favore di modelli evolutivi che all'inizio del periodo considerato potevano non essere ancora stati chiaramente delineati. Gli autori che vantano il maggior numero di pubblicazioni provengono da Università del nord Italia, in particolare dall'Università di Padova.

Diverse sono anche le scelte adottate per quanto riguarda la metodologia di ricerca (Grafico 1.3). Si possono individuare quattro diverse scelte metodologiche: casi studio, *survey*, *review* e articolo puramente teorico. Il 25% delle pubblicazioni presenta l'argomento in modo discorsivo, sotto forma di articolo teorico (n=10) o *review* della letteratura (n=7). Per quanto riguarda le metodologie quantitative, quella del caso studio è la più utilizzata: il 54% del materiale analizzato riporta lo studio e la discussione delle trasformazioni in atto su uno o più distretti industriali tramite analisi statistiche esplorative o con l'utilizzo di modelli econometrici. Naturalmente la possibilità di supportare concetti teorici con evidenze empiriche e analisi quantitative più o meno approfondite è la metodologia che più dà valore ad un tipo di tema come quello analizzato e che può far emergere tendenze particolari o casi specifici di evoluzione che non rientrano in nessuna previsione teorica finora esposta. Anche la metodologia della *survey*, utilizzata in 14 casi, può essere una valida scelta in questo contesto, perché permette di avere dei risultati derivanti da un contatto diretto con imprenditori delle varie realtà aziendali distrettuali, ossia con coloro che affrontano in prima persona le difficoltà derivanti dal nuovo contesto economico.

Focalizzando l'attenzione sul contenuto delle pubblicazioni si nota come le analisi di tipo quantitativo siano state svolte su distretti specializzati in settori diversi tra loro (Grafico 1.4).



I tre settori più analizzati, presenti nel 50% degli studi empirici, sono la calzatura, l'arredamento e il tessile. Nell'interpretare questo dato si deve tuttavia tener conto del fatto che questi sono settori molto ampi e di cui esiste più di un distretto nel territorio italiano; è quindi più facile attendersi un maggior numero di studi su questi piuttosto che su settori di nicchia come la coltelleria o l'acciaio inox. Più sorprendente potrebbe essere il fatto che ben otto pubblicazioni sono state dedicate al settore dell'occhialeria e sei a quello biomedicale. La non banalità di questo dato è da riferirsi al fatto che queste due specializzazioni non sono presenti in molti distretti italiani, ma solo in quello di Belluno per l'occhialeria e Mirandola per il biomedicale, segno che queste due realtà distrettuali presentano un'evoluzione particolarmente interessante.

**Tab. 1.1 - Distretti industriali più analizzati**

DISTRETTI ANALIZZATI	PUBBLICAZIONI
Occhiale Belluno	9
Calzatura Riviera del Brenta	8
Sportssystem Montebelluna	7
Tessile Prato	7
Biomedicale Mirandola	6
Sedia Manzano	5
Mobile Livenza-Quartier del Piave	5

I distretti per i quali si ha il maggior numero di pubblicazioni sono tre distretti veneti (Calzatura della Riviera del Brenta, Occhiale di Belluno e Sportssystem di Montebelluna) e un distretto toscano (Tessile di Prato), tutti specializzati in settori tradizionali e del cosiddetto *Made in Italy*.

### **1.3 I modelli evolutivi emersi dall'analisi della letteratura**

Dopo aver analizzato la distribuzione delle pubblicazioni nel tempo, le diverse metodologie adottate per esporre teorie ed evidenze empiriche ed i distretti (con relativi settori di specializzazione) che sono stati monitorati maggiormente, vengono ora presentati i risultati più importanti della *literature review*.

Saranno quindi individuati i modelli evolutivi emersi dall'analisi della letteratura esistente e ne saranno messi in evidenza sia i fattori che li hanno determinati sia le caratteristiche che li identificano. Questa fase del lavoro sarà fondamentale per la successiva definizione di una metodologia di identificazione dei diversi percorsi evolutivi, costruita attraverso la selezione di un numero adeguato di variabili. Le condizioni per l'avvio dei vari *patterns* evolutivi vanno ricercate in diversi aspetti della realtà distrettuale: la solidità del legame tra distretto e territorio, il settore di specializzazione, la disponibilità di risorse materiali e finanziarie, le strategie delle aziende leader, la presenza di attori dinamici ed istituzioni attive, per citarne alcuni.

La teoria del ciclo di vita dei distretti industriali di Carminucci e Casucci (1997) prevede l'individuazione di tre fasi di vita: formazione, sviluppo e maturità.

La formazione è determinata dalla presenza in un territorio circoscritto di abilità artigianali in un settore comune e dall'esistenza di una fitta rete di relazioni e di scambi di conoscenze. La successiva fase dello sviluppo è caratterizzata dall'espansione sia in termini di numerosità di aziende che di occupati, dall'intensificazione della produttività nel settore di specializzazione e dal rafforzamento delle relazioni tra aziende e fornitori. La fase di maturità prevede, a seconda delle strategie adottate dalle imprese, diversi percorsi: delocalizzazione, declino, gerarchizzazione per linee interne ed esterne, riposizionamento. Questo modello si dimostra però troppo rigido per essere applicato alla totalità delle realtà distrettuali, le quali, come evidenziato in precedenza, non presentano percorsi identici ma diversificati a seconda delle proprie caratteristiche e delle strategie che in base a queste sono in grado di implementare.

Date le limitazioni della teoria del ciclo di vita, è stata proposta una differente visione del percorso evolutivo dei distretti attraverso un *adaptive cycle model* (Martin e Sunley, 2011). Questo modello prevede diversi percorsi evolutivi a seconda delle capacità di rinnovamento, modernizzazione e riconversione delle aziende distrettuali, o, con altri termini, in base alle loro abilità nell'adattarsi ai cambiamenti interni o esterni. Alcune traiettorie evolutive contemplate sono: ciclo di vita pienamente adattivo, che prevede nascita, crescita, declino ed eventuale formazione di un nuovo distretto; cambiamento costante, caratterizzato da modifiche strutturali e tecnologiche continue; riconversione, tramite la nascita di una nuova realtà distrettuale con diversa specializzazione; fallimento, con sopravvivenza di poche aziende che non riescono a mantenere la configurazione distrettuale; scomparsa totale della specializzazione settoriale. Questo modello si dimostra pertanto molto più flessibile rispetto a quello classico del ciclo di vita di Carminucci e Casucci, in quanto prevede la possibilità di intraprendere percorsi diversi non solo nella fase finale di maturità ma anche nella centrale fase di sviluppo.

La revisione complessiva delle 58 pubblicazioni selezionate e la successiva sintesi dei risultati emersi ha portato all'individuazione di tre macro traiettorie evolutive (Tabella 1.2). Il lavoro che ha condotto a questo risultato è stato caratterizzato da una fase di accorpamento, all'interno di un'unica categoria, di percorsi a cui gli autori hanno attribuito nel tempo denominazioni differenti ma che nella sostanza presentano le medesime caratteristiche.

**Tab. 1.2** - Modelli evoluti dei distretti industriali

<b>MODELLI EVOLUTIVI</b>	<b>PUBBLICAZIONI</b>	
<b>Gerarchia</b>	45	(77%)
<b>Declino</b>	37	(64%)
<b>Riproduzione evolutiva</b>	19	(33%)

I tre modelli evolutivi individuati sono gerarchia, declino e riproduzione evolutiva. Tra questi, il modello gerarchico è quello maggiormente menzionato in letteratura, seguito dal declino e dalla riproduzione evolutiva. Come già riportato in precedenza, alcuni degli studi selezionati riportano l'analisi di uno o più distretti industriali, per i quali sono state condotte delle analisi qualitative o quantitative che hanno messo in luce un particolare percorso evolutivo già intrapreso.

**Tab. 1.3** - Modelli evolutivi e distretti

MODELLI EVOLUTIVI	NUMERO DI STUDI	DISTRETTI
Declino	6	Abbigliamento Vibrata Tordino Vomano - Orafo Vicenza - Coltelleria Maniago - Concia Solofra - Seta Bologna - Tessile Como
Gerarchia	7	Occhiale Belluno - Calzatura San Mauro Pascoli - Calzetteria Castel Goffredo - Concia Santa Croce sull'Arno - Mobile Brianza - Mobile Pesaro - Grafica Cartotecnica Città di Castello
Riproduzione evolutiva	9	Sportssystem Montebelluna - Sedia Manzano - Concia Arzignano - Legno Cantù - Meccanica Pordenone - Orafo Arezzo - Orafo Valenza Po - Calzatura Vigevano - Mobile Livenza Quartier del Piave

Per questi distretti vi sono pertanto già delle evidenze a favore di un preciso percorso, ma questo non comporta che la ricerca non debba proseguire, dato che le realtà distrettuali sono in continuo movimento e un cambiamento di rotta potrebbe essere sempre possibile. Vi sono poi delle analisi sullo stesso distretto che portano a risultati discordanti nell'associazione distretto-modello evolutivo, segnale sia del cambiamento repentino a cui queste realtà sono sottoposte sia della non banalità dell'interpretazione delle dinamiche distrettuali. Per esempio, il distretto della calzatura di Barletta nel 1997 veniva catalogato come distretto con configurazione gerarchica, mentre altri due studi (degli anni 2003 e 2006) lo includono tra le realtà in declino; una situazione simile si è avuta per il distretto tessile di Carpi. Il distretto biomedicale di Mirandola nel 1997 e nel 2003 presentava una struttura gerarchica mentre uno studio del 2012 lo classifica come distretto in riproduzione evolutiva, segno che nuove analisi hanno fatto emergere una ripresa nella vitalità del territorio. Meno chiari risulterebbero invece i percorsi dei distretti della calzatura della Riviera del Brenta e del settore tessile di Prato, la cui evoluzione nel tempo è stata classificata in vari modi e per i quali sarebbero quindi necessarie delle analisi più approfondite in grado di chiarire in modo univoco la loro posizione attuale.

Nella tabella seguente (Tabella 1.4) sono riportati per ogni pubblicazione, identificata da autori ed anno, i modelli evolutivi emersi dall'analisi della letteratura esistente (per i riferimenti completi delle pubblicazioni si rimanda alla bibliografia).

**Tab. 1.4** - Pubblicazioni e modelli evolutivi

AUTORI (Anno)	MODELLI EVOLUTIVI		
	Declino	Gerarchia	Riproduzione evolutiva
Grandinetti-De Marchi (2012)	✓	✓	✓
Alberti (2006)	✓		
Sammarra-Belussi (2006)	✓		✓
Carminucci-Casucci (1997)	✓	✓	✓
Labory (2011)		✓	
Corò-Grandinetti (1999)	✓	✓	✓
Rabellotti-Carabelli-Hirsch (2009)	✓	✓	
Amighini-Rabellotti (2006)	✓		✓
Zucchella (2006)	✓	✓	✓
Bellandi-Caloffi-Toccafondi (2010)	✓	✓	✓
De Marchi-Lee-Gereffi (2013)	✓	✓	
Ferrucci (1999)		✓	✓
Innocenti (1998)		✓	
Foresti-Guelpa-Trenti (2008)	✓	✓	
Cainelli (2002)		✓	
Dalla Libera-Soli (2000)			✓
Grandinetti (1998)	✓		✓
Nassimbeni (2001)	✓	✓	
Belussi-Sedita (2009)	✓		✓
Esposito(2006)		✓	
Corò-Grandinetti (1999)	✓	✓	
Camuffo (2010)		✓	
Nassimbeni (2003)		✓	
Whitford (2001)	✓	✓	
Dei Ottati (2009)	✓		
Sforzi (2007)	✓		
Cutrini-Micucci-Montanaro (2013)		✓	
Varaldo-Ferrucci (1997)	✓	✓	
Sacchetti-Tomlinson (2009)	✓	✓	
Carbonara (2002)		✓	
Rabellotti (2003)		✓	
Cutrini (2011)		✓	
Ramazzotti (2010)	✓	✓	
Tattara-Corò-Volpe (2006)		✓	✓
Garofoli (2003)	✓	✓	
Carbonara (2011)		✓	
Corò-Grandinetti (2011)		✓	
Foresti-Guelpa-Trenti (2010)		✓	✓
Rabellotti(2001)		✓	
Brioschi-Brioschi-Cainelli (2002)	✓	✓	
Martin-Sunley (2011)	✓	✓	✓
Corò-Grandinetti (2001)	✓	✓	✓
Amighini-Rabellotti (2003)	✓		✓
Arrighetti-Traù (2006)		✓	
Belussi-Sedita (2008)		✓	
Belussi-Scarpel (2002)	✓		✓
Di Berardino-Mauro (2010)	✓		
Zanni (2007)	✓		

Spaventa-Monni (2007)	✓		
Brioschi-Cainelli (2001)	✓	✓	
Nuti-Cainelli (1996)	✓	✓	
Sammarra (2003)	✓	✓	✓
Guelpa-Micelli (2007)	✓	✓	
Cossentino-Pyke-Sengenberger (1997)	✓	✓	
Chiarvesio-Di Maria-Micelli (2010)		✓	
Pasquato (2010)		✓	
Velo (2012)	✓		
Bigarelli-Solinas (2003)	✓	✓	
	<b>37</b>	<b>45</b>	<b>19</b>

Per ognuna delle tre traiettorie evolutive individuate vengono di seguito descritte le condizioni che possono portare alla loro affermazione e le caratteristiche che permettono di identificarle e distinguerle.

### 1.3.1 Declino

L'evoluzione, o meglio l'involuzione, di un distretto industriale verso il declino comporta il progressivo ed inesauribile depauperamento della popolazione di aziende e, di conseguenza, il venir meno della rete di relazioni e del legame tra specializzazione produttiva e territorio. Molteplici sono i fattori che possono portare a questo scenario ma, in generale, si può affermare che esso sia causato dalla mancanza di risorse di qualità ed iniziative in grado di ridare slancio alla specializzazione produttiva, intraprendendo traiettorie più in linea con il nuovo contesto in cui il distretto si trova ad operare e mantenendo allo stesso tempo inalterate le sue peculiarità strutturali e relazionali. Un distretto in declino è un distretto in cui le difficoltà incontrate nell'affrontare il nuovo contesto economico sono state particolarmente intense e con conseguenze non arginabili. Sicuramente il maggiore ostacolo è stato rappresentato dall'apertura internazionale dei mercati, fenomeno che ha messo in rilievo i limiti del distretto come sistema chiuso. Infatti, con l'avvento della globalizzazione, l'abitudine a far circolare conoscenze ed abilità solo fra le aziende del distretto, evitando collegamenti con l'ambiente esterno, ha portato i sistemi distrettuali alla loro dissoluzione dall'interno (Corò e Grandinetti, 1999) e quindi all'avvio della fase di declino. Inoltre, la scelta strategica di delocalizzare alcune fasi della filiera produttiva per contenere i costi di produzione e quindi poter ancora competere con i prezzi del mercato globale si è rivelata del tutto inadatta, in quanto ha portato a trascurare un

altro fondamentale aspetto, la qualità del prodotto immesso nel mercato. Oltre alla globalizzazione, un altro fattore esogeno che ha determinato il declino di alcune realtà distrettuali è stata la crisi economica che si è innescata negli Stati Uniti alla fine del 2008 e che ha determinato un crollo della domanda e dei consumi, tradotto in una diminuzione degli ordinativi per le aziende. Di fronte a questa particolare congiuntura economica alcune realtà distrettuali, già indebolite dalle precedenti difficoltà, non sono riuscite ad invertire la deriva. In particolare, non si è assistito all'emergere né di aziende leader né di attori dinamici, siano essi piccole imprese di nicchia o altri soggetti. Sono pertanto venuti a mancare i pionieri delle innovazioni e questo ha inasprito l'impoverimento del territorio.

Per alcuni distretti l'inizio della fase di declino è stata determinata, oltre che da un'inerzia verso i necessari cambiamenti, anche da uno scoordinamento tra le numerose aziende, che non sono riuscite a mettere in campo iniziative per la ripresa della vitalità del distretto nella sua totalità. Progressivamente è così venuto meno il legame tra aziende e comunità, con la conseguente perdita di quell'identità collettiva che si era rivelata preziosa nei distretti marshalliani (Samarra, 2003).

Pertanto, il primo dato evidente di un distretto che sta per scomparire e che ha registrato un calo della domanda e quindi della produzione è la forte contrazione del numero di unità aziendali e di conseguenza degli occupati nel settore di specializzazione. A questo si aggiungono l'assenza di aziende dinamiche e di aziende leader trainanti e la mancanza di istituzioni attive nel territorio. La crisi del distretto comporta come conseguenza anche il venir meno della rete di relazioni, della coesione sociale, dell'attaccamento al territorio e del senso di appartenenza allo stesso. Per completezza dell'analisi si riporta anche la diversa denominazione utilizzata da Zucchella (2006) per indicare il declino: egli parla di *over-embeddedness* o *disembeddedness*, indicando con questi termini il venir meno della struttura relazionale ed inter-organizzativa tipica del distretto marshalliano.

### **1.3.2 Gerarchia**

La seconda traiettoria evolutiva è quella della gerarchia, la quale si differenzia dal percorso precedente per la capacità di garantire la sopravvivenza del distretto, seppur attraverso una sua forte riorganizzazione interna (Camuffo, 2010). L'evoluzione verso una configurazione di tipo gerarchico prevede infatti il passaggio da un sistema

caratterizzato da una pluralità di attori interdipendenti ad un sistema costituito da un numero limitato di attori, le imprese leader, che, pur garantendo la sopravvivenza della specializzazione produttiva nel territorio, lo privano della fitta rete di relazioni interorganizzative, attraverso un'intensa selezione delle aziende di subfornitura. La diversa capacità delle aziende, differenti per solidità e dimensione, nel rispondere alle nuove sfide globali determina l'avvio di un processo di polarizzazione (Pasquato, 2010), ossia di separazione tra aziende in difficoltà e aziende in grado di riposizionarsi nel nuovo contesto. Questo processo porta all'affermazione di poche imprese leader, di medie e grandi dimensioni, le quali assumono il controllo e la direzione di tutto il distretto industriale. La tendenza verso questo tipo di configurazione era già visibile negli anni Novanta ma una sua maggiore diffusione si è evidenziata a partire dai primi anni del Duemila (Grandinetti e De Marchi, 2012). Appare evidente come l'avvio di un processo di gerarchizzazione sia strettamente collegato alle strategie messe in atto dalle aziende leader, strategie che risultano determinanti anche per la sopravvivenza delle altre medie e piccole aziende distrettuali. La letteratura cita come una delle principali cause dell'avvio di un percorso di gerarchizzazione la strategia di integrazione verticale attuata dalle aziende leader. L'integrazione verticale è un processo in base al quale molte fasi produttive, prima affidate ad aziende di subfornitura locali, vengono internalizzate dalle grandi aziende, le quali assorbono non solo le fasi di lavorazione intermedie ma anche le migliori risorse in termini di forza lavoro. Se, come nel modello precedente, è inevitabile la forte diminuzione del numero di aziende, meno evidente sarà il calo dell'occupazione, proprio per questo passaggio di manodopera dalle piccole alle grandi aziende. Si parla in questo caso di gerarchizzazione con crescita per linee interne, una strategia che permette alle aziende leader di mantenere il controllo dell'intero processo produttivo e di selezionare i subfornitori, per le fasi della produzione non ancora internalizzate, sulla base di criteri qualitativi più restrittivi, quali qualità, tempi di consegna e affidabilità. Appare evidente come in una situazione come questa il destino delle altre piccole aziende sia abbastanza delineato: anche chi decide di puntare su produzioni di nicchia si trova poi nel mercato a dover vincere la concorrenza proprio delle grandi imprese (Corò e Grandinetti, 2011), con esiti facilmente prevedibili. Un'altra variante della configurazione gerarchica e più flessibile rispetto a quella dell'internalizzazione è la formazione di gruppi aziendali, tramite l'acquisizione sia verticale (per un maggior controllo della catena del valore) che orizzontale (per una più

ampia diversificazione del prodotto) di imprese già esistenti. La gerarchizzazione del distretto è un percorso che può essere caratterizzato anche dalla ricerca di competenze e input complementari all'esterno del territorio distrettuale, tramite una ricerca molto selettiva delle aziende partner: si parla in questo caso di passaggio da una subfornitura di capacità ad una subfornitura di specialità (Carbonara, 2001). Questo tipo di percorso viene definito di gerarchizzazione con crescita per linee esterne.

Come già sottolineato, i tre modelli evolutivi individuati rappresentano delle categorie generali al cui interno si possono evidenziare percorsi particolari, associabili anche solo ad un'unica realtà distrettuale, ma che comunque possono essere identificati come varianti della più generale traiettoria. Per esempio, per il distretto della ceramica di Sassuolo si parla di gerarchizzazione con un'accezione leggermente diversa: in questi territori poche grandi aziende hanno creato attorno a loro una rete selezionata ma ancora ben presente di subfornitori locali, riproducendo così la struttura di distretto su scala ridotta (De Marchi e Grandinetti, 2014). Carminucci e Casucci (1997), invece, oltre al modello gerarchico ne propongono anche una sua estremizzazione, indicandola con il termine di concentrazione direzionale. Se la configurazione gerarchica si caratterizza per l'emergere di poche aziende leader e per la forte selezione, e quindi riduzione, delle piccole e medie imprese di subfornitura, la concentrazione direzionale prevede la riverticalizzazione di tutto il ciclo produttivo sotto il controllo di una o pochissime grandi aziende e, di conseguenza, la scomparsa del tessuto di relazioni interorganizzative.

Al di là delle sue diverse specificazioni, la caratteristica principale della traiettoria gerarchica è la fondamentale presenza delle aziende leader. Questo presuppone che esse siano state in grado di intraprendere delle scelte strategiche che hanno permesso loro di mantenere salda la posizione nel mercato. In tal senso, vincente si è rivelata la scelta di puntare sull'innalzamento qualitativo del prodotto piuttosto che sulla delocalizzazione per motivi di costo. Infatti, un fenomeno che si è riscontrato negli ultimi anni è quello della delocalizzazione inversa, cioè del ritorno nel territorio distrettuale di alcune fasi produttive prima decentrate, in un'ottica di protezione dell'innovazione e della qualità e di radicamento al territorio (Belussi e Sedita, 2008; Fratocchi *et al.*, 2014). Vincente si è anche rivelata la scelta delle grandi aziende di estendere la propria competenza dalla manifattura ad altri settori e servizi, quali marketing, design ed innovazione; anche i legami con le grandi case della moda e del lusso si sono rivelati particolarmente proficui, come gli investimenti in settori di nicchia e in nuovi canali

distributivi. Pertanto il punto di forza delle leaders si è rivelato essere la loro capacità di intraprendere un percorso di *path-breaking*, cioè di strategie diverse ed innovative rispetto a quelle tradizionali del passato (Sammarra, 2003), che ha permesso loro non solo di avvertire in modo meno intenso le difficoltà della particolare congiuntura economica ma anche di imporsi come soggetti trainanti delle intere aree distrettuali. Le principali caratteristiche di questo modello sono dunque la presenza di poche aziende leaders, il forte ridimensionamento della popolazione di imprese e una più debole contrazione dell'occupazione.

### **1.3.3 Riproduzione evolutiva**

Il terzo scenario possibile è quello della riproduzione evolutiva, un *pattern* caratterizzato dalla presenza di molteplici attori dinamici che, pur mantenendo inalterata la tradizione distrettuale, la rinnovano in un'ottica di accrescimento della competitività. I distretti che hanno evidenziato questa particolare configurazione sono stati anche definiti distretti policentrici (Sammarra, 2003). La rete di relazioni viene mantenuta ma resa meno articolata e più selettiva, privilegiando i rapporti con quei subfornitori in grado di fornire qualità, innovazione e diversificazione del prodotto. Il resto della popolazione aziendale subisce un ridimensionamento e solo le piccole aziende che si riqualificano come subfornitori dei grandi marchi riescono a sopravvivere nel territorio (Amighini e Rabellotti, 2003). Lavorare per aziende consolidate a livello internazionale comporta un quantitativo di ordinativi elevato e regolare e un prestigio acquisito di riflesso, anche se allo stesso tempo limita l'autonomia della piccola impresa e la allontana dall'accesso diretto al mercato (Belussi e Sedita, 2008).

Il tratto distintivo di questo percorso evolutivo è quindi la riqualificazione complessiva dell'area, anche attraverso lo spostamento dalla specializzazione manifatturiera verso servizi quali ricerca e sviluppo, marketing, prototipazione e design e, di pari passo, con la formazione di una manodopera più qualificata e preparata (Alberti, 2006). All'esterno vengono delocalizzate solo le fasi della produzione a minor valore aggiunto attuando quella che viene definita una delocalizzazione selettiva (Sammarra e Belussi, 2006). Il ridimensionamento subito dalla popolazione di aziende è comunque meno intenso rispetto ai modelli di declino e gerarchia e, anche per questo motivo, risulta determinata la presenza di attori istituzionali attivi sul territorio e in grado di fornire servizi e

supporto. Una variante della traiettoria della riproduzione evolutiva è quella proposta da Zucchella (2006) ed indicata con l'espressione *multiple embeddedness*. Il tratto distintivo di questo particolare tipo di riproduzione evolutiva è l'ampliamento della rete di relazioni con attori esterni al distretto e il contemporaneo mantenimento della rete di relazioni locali. In particolare, le relazioni esterne possono essere create anche con altri distretti situati in diverse parti del mondo o appartenenti a specializzazioni produttive diverse, in un'ottica di condivisione di conoscenze, tecnologie e centri di ricerca.

Dall'analisi della letteratura è emerso come la traiettoria della riproduzione evolutiva sia stata nel tempo indicata con espressioni diverse anche se facilmente riconducibili allo stesso *pattern* evolutivo. Si è parlato di riposizionamento competitivo (Carminucci e Casucci, 1997; Dalla Libera e Soli, 2000; Tattara *et al.*, 2006; Foresti *et al.*, 2010; Sammarra, 2003) o rivitalizzazione competitiva (Ferrucci, 1999; Belussi e Sedita, 2009), mettendo in evidenza il cambiamento insisto in questo percorso e attuato in un'ottica di rafforzamento della competitività; si è utilizzata l'espressione crescita diffusa (Belland *et al.*, 2010), ad indicare come tutte le aziende siano interessate da miglioramenti, le aziende più strutturate si rafforzano e le più piccole si innovano e specializzano; infine è stato utilizzato il termine di *re-embeddedness* (Zucchella, 2006) ad indicare come questo percorso sia caratterizzato dalla creazione di nuove relazioni sia interne che esterne al territorio distrettuale.

## **1.4 Variabili identificative dei modelli evolutivi**

L'analisi della letteratura ha permesso di individuare per ogni modello evolutivo sia le cause che lo determinano che le peculiarità che lo caratterizzano.

Un ulteriore obiettivo di questo lavoro è stato quello di identificare, a partire dalla *literature review*, le variabili, con le relative modalità, più rappresentative per la descrizione delle tre traiettorie evolutive emerse. Questo ha permesso di pervenire alla definizione di una metodologia per l'individuazione dei modelli evolutivi, in grado di semplificare la catalogazione di un distretto industriale all'interno di un particolare percorso.

Dall'analisi complessiva delle 58 pubblicazioni sono state individuate le seguenti cinque variabili in grado di identificare e distinguere tra loro i tre modelli evolutivi:

- andamento del numero di aziende;
- andamento del numero di occupati;
- presenza di aziende leader;
- presenza di aziende dinamiche;
- presenza di attori istituzionali attivi nel territorio.

Si riporta di seguito per ogni traiettoria evolutiva emersa una descrizione sintetica basata su questi cinque aspetti, riassunti anche nella Tabella 1.5.

**Tab. 1.5** - Metodologia di identificazione dei modelli evolutivi tramite cinque variabili

VARIABILI	MODELLI EVOLUTIVI		
	Declino	Gerarchia	Riproduzione evolutiva
<b>Numero aziende</b>	<i>Molto diminuito</i>	<i>Molto diminuito</i>	<i>Diminuito</i>
<b>Numero occupati</b>	<i>Molto diminuito</i>	<i>Diminuito</i>	<i>Diminuito</i>
<b>Aziende leader</b>	<i>Assenti</i>	<i>Presenti</i>	<i>Presenti</i>
<b>Aziende dinamiche</b>	<i>Assenti</i>	<i>Presenti o assenti</i>	<i>Presenti</i>
<b>Attori istituzionali</b>	<i>Assenti</i>	<i>Presenti o assenti</i>	<i>Presenti</i>

Un distretto è in **declino** nel momento in cui la specializzazione produttiva inizia a scomparire dal territorio e vengono meno quei vantaggi competitivi che ne avevano determinato il successo. Questo percorso evolutivo si caratterizza quindi per il progressivo impoverimento della popolazione di aziende, per la forte diminuzione del numero di occupati, per l'assenza di aziende leader e dinamiche e per la debole influenza degli attori istituzionali, molto spesso addirittura assenti.

Un distretto sta evolvendo verso la **gerarchia** se manifesta una forte diminuzione nel numero delle aziende, un calo (ma meno intenso) dell'occupazione e l'affermazione di poche aziende leader che investono in ricerca ed innovazione per mantenersi competitive nel mercato. La presenza o meno di una componente dinamica e di attori

istituzionali attivi nel territorio non sono determinanti per l'evoluzione verso una configurazione gerarchica.

Un distretto viene definito in **riproduzione evolutiva** se caratterizzato dalla diminuzione del numero di aziende e di occupati (ma in modo meno intenso rispetto agli altri due percorsi), dalla presenza di aziende leader e attori istituzionali attivi ed influenti. Il tratto più caratteristico è però la presenza di aziende dinamiche che diversificano la gamma produttiva, innalzandone la qualità, e selezionano la rete di subfornitori locali ed extra-distrettuali sulla base di criteri come la qualità e l'innovazione, sia dei prodotti che dei materiali utilizzati.







# Capitolo 2

## Metodologia e dati per l'analisi empirica

La metodologia per l'identificazione delle traiettorie evolutive individuata nel Capitolo 1 viene ora applicata allo studio delle dinamiche di tre distretti veneti, il distretto dello Sportystem di Montebelluna, il distretto dell'Occhiale di Belluno e l'Orafo di Vicenza. Nella prima parte di questo Capitolo verrà presentata la metodologia di analisi, ossia saranno descritte le tecniche utilizzate per lo studio delle cinque variabili identificative dei modelli evolutivi. Verrà poi fatta una breve presentazione delle banche dati utilizzate ed, infine, sarà specificato il metodo utilizzato per la definizione dei confini territoriali e settoriali dei tre distretti oggetto di studio.

### 2.1 Metodologia di analisi

L'analisi della letteratura sul tema dell'evoluzione dei distretti industriali ha permesso la sintesi dei diversi percorsi evolutivi finora emersi in tre macro categorie, che possono considerarsi esaustive per la descrizione delle trasformazioni che hanno interessato le realtà distrettuali a partire dalla seconda metà degli anni Novanta fino ad oggi. L'individuazione dei tre percorsi evolutivi è stata accompagnata da una loro approfondita analisi, che ha permesso di pervenire alla definizione di una metodologia applicabile alla totalità dei distretti industriali italiani per l'individuazione del percorso evolutivo da questi intrapreso. In particolare, sono state individuate cinque variabili identificative dei vari modelli, relative a diversi aspetti della dinamica distrettuale.

Proprio questa metodologia è stata utilizzata per analizzare i tre distretti industriali oggetto di studio - il distretto dello Sportssystem di Montebelluna, il distretto dell'Occhiale di Belluno e l'Orafo di Vicenza<sup>1</sup> - e quindi le analisi prodotte saranno focalizzate proprio sulle cinque variabili identificative. Le performance dei distretti saranno costantemente confrontate con quelle di un gruppo di controllo, costituito dalle aziende operative nello stesso settore di specializzazione ma localizzate al di fuori del territorio distrettuale, cioè nel resto del Veneto (da ora in poi indicato con la sigla RdV). Questo permetterà di avere un termine di paragone utile sia per comprendere al meglio le dinamiche distrettuali sia per evidenziare l'eventuale sopravvivenza di un "effetto distretto", ossia di un insieme di vantaggi competitivi per le aziende derivante proprio dall'essere parte di un sistema distrettuale.

**Tab. 2.1** - Metodologia di analisi

<b>VARIABILI IDENTIFICATIVE DEI MODELLI EVOLUTIVI</b>	<b>PROXY UTILIZZATE</b>	<b>BANCA DATI</b>
<b>Numero aziende</b>	Variazione del numero di aziende attive (anche per forma giuridica) Tassi di natalità e mortalità Analisi della sopravvivenza	Movimprese
<b>Numero occupati</b>	Indice di eccedenza	Silv
<b>Aziende leader</b>	Indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman (variabile: fatturato) Performance economico-finanziarie dell'azienda leader	Aida e InBalance <i>Fonti secondarie</i>
<b>Aziende dinamiche</b>	Aziende con eccezionali risultati economici e reddituali	Aida e InBalance
<b>Attori istituzionali</b>	Presenza di Istituzioni di distretto rilevanti e KIBS	<i>Fonti secondarie</i>
<b>Altri indicatori</b>	<i>Indice di specializzazione settoriale</i> <i>Incidenza di giovani e stranieri sulle assunzioni</i>	<i>Movimprese</i> <i>Silv</i>

Nella Tabella 2.1 sono riportate per ognuna delle cinque variabili identificate nel Capitolo precedente le analisi prodotte per ottenere informazioni il più approfondite possibili su di esse e le banche dati che hanno reso disponibili i dati utilizzati. Nell'ultima riga della tabella vengono inoltre riportati altri indicatori di approfondimento su alcuni

<sup>1</sup> La scelta di analizzare proprio questi tre distretti sarà motivata nel paragrafo 2.3

aspetti che hanno caratterizzato la configurazione marshalliana del distretto, il cui studio permetterà di evidenziare se essi sono ancora presenti, approfondendo così l'analisi complessiva. Nello specifico questi indicatori produrranno informazioni sul grado di specializzazione dei territori distrettuali, sulla sopravvivenza del fattore identitario-comunitario e sull'impatto del ricambio generazionale.

### 2.1.1 Dinamica demografica

La prima variabile identificativa delle traiettorie evolutive - il **numero di aziende** - fa riferimento alla più ampia area delle dinamiche demografiche distrettuali. Gli effetti dei cambiamenti nel contesto economico internazionale e della grande crisi recessiva si manifestano in prima istanza proprio su questo aspetto e quindi il suo studio permetterà di avere un'informazione preliminare ma significativa sulle difficoltà incontrate dalle aziende distrettuali. Per l'analisi di questa variabile, e in generale delle dinamiche demografiche, sono stati utilizzati i dati contenuti nella banca dati Movimprese<sup>2</sup>, disponibili per l'intervallo temporale 2004-2013. Il periodo di osservazione è quindi sufficientemente ampio da permettere un'analisi sia dell'impatto della globalizzazione (primi anni del Duemila) che della grande crisi recessiva (dal 2009 in poi). Dalla banca dati Movimprese è stato possibile ottenere proprio il dato sul numero di aziende attive e quindi la prima variabile identificativa è stata analizzata in modo preciso ed accurato. L'analisi delle variazioni nel numero di aziende attive dà informazioni sulla consistenza iniziale e finale del distretto.

Lo studio delle dinamiche demografiche può inoltre essere integrato dall'analisi dell'andamento dei tassi di natalità e mortalità. I due tassi, definiti nel seguente modo:

$$\text{tasso di natalità}_t = \frac{\text{iscrizioni}_t}{\text{attive}_{t-1}} \qquad \text{tasso di mortalità}_t = \frac{\text{cessazioni}_t}{\text{attive}_{t-1}}$$

permettono di evidenziare se vi siano state delle fasi, nell'intero periodo analizzato, caratterizzate da una rinnovata vitalità aziendale (e quindi dalla nascita di nuove realtà imprenditoriali) oppure se, e in che misura, il nuovo contesto globale e la successiva crisi economica abbiano determinato l'uscita delle imprese dal mercato.

La popolazione di aziende distrettuali comprende al suo interno diverse tipologie di aziende, dalle imprese individuali, alle società di persone per finire con le società di

---

<sup>2</sup> Per una breve descrizione della banca dati si rimanda al paragrafo 2.2.1

capitale. Analizzando le dinamiche del numero di aziende attive considerate nella loro totalità non si tiene conto del fatto che la diminuzione (o l'aumento) riscontrato potrebbe aver interessato solo una delle suddette classi giuridiche. Si è quindi ritenuto opportuno approfondire l'analisi demografica tenendo conto delle diverse tipologie di aziende che compongono il distretto, per vedere quali tra queste hanno risentito maggiormente dei periodi di crisi e per evidenziare l'eventuale ricomposizione del tessuto aziendale. In aggiunta a ciò, per un'analisi accurata sull'entità delle difficoltà incontrate dalle aziende nel mantenersi attive nel mercato verranno applicate delle tecniche statistiche di analisi della sopravvivenza, di cui si dà una descrizione nel sottoparagrafo 2.1.1.1. Anche in questo caso le analisi saranno prodotte prima considerando le aziende nella loro totalità e successivamente discriminandole per forma giuridica. A completamento dell'analisi demografica viene riportato un approfondimento sul grado di specializzazione dei territori distrettuali, una tra le caratteristiche distintive del modello marshalliano. Le dinamiche della popolazione di aziende hanno infatti dirette implicazioni anche sull'importanza della specializzazione produttiva. Il calcolo di un indice di specializzazione settoriale permetterà pertanto di poter affermare se questa è ancora dominante e caratteristica per i territori distrettuali. In primo luogo sarà calcolato il rapporto:

$$\frac{\textit{Aziende attive nella specializzazione nei confini distrettuali}}{\textit{Aziende attive nei confini distrettuali}}$$

dal quale si ricaverà una prima informazione su come è variato il peso della specializzazione settoriale nei confini distrettuali. Successivamente sarà invece calcolato il seguente indice di specializzazione settoriale (secondo la definizione ISTAT):

$$i_s = (a/b)/(A/B)$$

con *a*= aziende attive nella specializzazione nei confini distrettuali

*b*= aziende attive manifatturiere nei confini distrettuali

*A*= aziende attive nella specializzazione nella regione

*B*= aziende attive manifatturiere nella regione

Tale indice permetterà di confrontare il grado di specializzazione produttiva tra l'area distrettuale e un'area di riferimento, in questo caso la regione Veneto. Se l'indice assumerà valori maggiori o uguale a 1 si avrà indicazione della maggior specializzazione dei territori distrettuali.

### 2.1.1.1 Analisi della sopravvivenza: lo stimatore di Kaplan-Meier e il log-rank test

La crisi economica ha determinato l'intensificarsi, nell'industria manifatturiera italiana, dei processi di selezione aziendale già innescati dall'apertura internazionale dei mercati. Secondo alcuni studi, particolarmente colpiti risulterebbero le piccole imprese, i settori tradizionali e i distretti industriali (Mariani *et al.*, 2013).

Per analizzare queste dinamiche, a partire dagli anni Ottanta è emerso nel campo dell'economia industriale un filone di ricerca sulla sopravvivenza delle imprese, che si avvale di tecniche statistiche ed econometriche per l'analisi di dati di durata. Queste tecniche sono utilizzate prevalentemente in ambito medico ed ingegneristico, ma possono essere applicate in tutti i settori dove si richiede l'analisi di dati che rappresentano, per ciascuna unità statistica, il tempo trascorso dall'inizio dell'esperimento o dell'osservazione fino al verificarsi dell'evento di interesse (la morte, il guasto, la cessazione dell'attività, ecc.).

Una delle peculiarità delle tecniche di analisi della sopravvivenza è il fatto di tener conto delle informazioni derivanti dalle osservazioni censurate. In particolare, si possono individuare quattro tipi di censura (Pace e Salvan, 2001):

- *Censura di primo tipo*: al tempo 0 si mettono in osservazione  $n$  unità e si termina lo studio al tempo  $t^* > 0$ . Per le  $m (< n)$  unità che entro tale tempo  $t^*$  avranno manifestato l'evento di interesse sarà nota la durata di vita; per le rimanenti  $n - m$  unità si saprà solamente che la durata di vita è maggiore di  $t^*$ ;
- *Censura di secondo tipo*: al tempo 0 si mettono in osservazione  $n$  unità e si termina lo studio quando per un numero prefissato  $m$  di unità si è osservato l'evento di interesse;
- *Censura variabile*: rappresenta una generalizzazione della censura di primo tipo, in cui il tempo prefissato di osservazione varia da unità ad unità;
- *Censura casuale*: i tempi di osservazione, che variano da unità ad unità in modo non controllabile, sono a loro volta realizzazioni di variabili casuali.

Il tempo che intercorre tra il momento iniziale e l'evento terminale viene rappresentato da una variabile casuale univariata non negativa  $T$ , definita "tempo di sopravvivenza".

Se  $T$  ha funzione di ripartizione  $F_T(t)$ , il suo complemento a uno rappresenta la funzione di sopravvivenza:

$$S_T(t) = 1 - F_T(t) = \Pr\{T > t\} = \int_t^{+\infty} f(u)du$$

con  $f(t)$  funzione di densità di  $T$ .

Pertanto,  $S_T(t)$  esprime la probabilità che la sopravvivenza dell'unità statistica sia superiore a  $t$ .

In base alle assunzioni sulla distribuzione di  $T$ , i metodi di analisi della sopravvivenza sono classificati in metodi non parametrici, metodi semi-parametrici e metodi parametrici. In questo lavoro si farà riferimento al metodo di Kaplan-Meier, il più diffuso tra i metodi non parametrici per la stima della probabilità di sopravvivenza. I metodi non parametrici sono così definiti in quanto non necessitano di assunzioni sulla distribuzione di  $T$ . Lo stimatore di Kaplan-Meier (Kaplan e Meier, 1958), detto anche del prodotto limite, stima la probabilità condizionata di sopravvivenza in corrispondenza dei tempi in cui si verifica almeno un evento terminale.

Si supponga di avere  $n$  unità statistiche e di osservarne i tempi di sopravvivenza  $t_j$ , ordinati in ordine crescente. Sia  $d_j$  il numero di unità per cui si è osservato l'evento di interesse al tempo  $t_j$ , per  $j=1, \dots, J$ ; se  $d_j > 1$  significa che più unità presentano tempi di evento uguali. Sia  $n_j$  il numero di unità a rischio al tempo  $t_j$ .

Date queste quantità, è possibile stimare la probabilità condizionata di morte (in questo lavoro, di cessazione dell'attività) al tempo  $t_j$ , tenendo conto del fatto che l'unità in questione non ha subito l'evento fino al momento immediatamente precedente:

$$\hat{q}_j = \frac{d_j}{n_j}$$

Il complemento a uno di  $\hat{q}_j$  rappresenta la probabilità di sopravvivenza al tempo  $t_j$ :

$$\hat{p}_j = 1 - \hat{q}_j = \frac{n_j - d_j}{n_j}$$

Moltiplicando tra loro le stime delle probabilità condizionate di sopravvivenza si ottiene la stima della probabilità cumulata di sopravvivenza oltre l'istante  $t_j$ , che rappresenta lo stimatore di Kaplan-Meier:

$$\hat{S}(t) = \prod_{j|t_j \leq t} \hat{p}_j$$

Questo stimatore è non distorto e ha distribuzione asintotica normale.

La varianza asintotica può essere stimata tramite la formula di Greenwood:

$$Var[\hat{S}(t)] = \hat{S}(t)^2 \sum_{j|t_j \leq t} \frac{d_j}{n_j(n_j - d_j)}$$

Graficamente lo stimatore di Kaplan-Meier si presenta come una funzione costante a tratti, che parte dal valore 1 e decresce nel tempo. L'altezza dei gradini, che si hanno in corrispondenza delle osservazioni non censurate, dipende dal numero di eventi e di unità a rischio.

Per valutare la differenza tra curve di sopravvivenza di due (o più) insiemi di unità statistiche con caratteristiche differenti si può utilizzare il log-rank test (Mantel, 1966), un test non parametrico basato sui ranghi. Si supponga, per semplicità, di avere due gruppi di unità statistiche di numerosità rispettivamente  $n_A$  e  $n_B$  ( $n = n_A + n_B$ ). Il log-rank test viene utilizzato per verificare l'ipotesi nulla di uguaglianza delle probabilità di sopravvivenza per i due gruppi:

$$H_0 : S_A(t) = S_B(t) \quad \forall t$$

Il test è costruito a partire dalle tabelle di contingenza 2x2 riferite ad ognuno dei  $j$ -esimi ( $j=1, \dots, J$ ) tempi di osservazione dell'evento e così definite:

Gruppo	Morti al tempo $t_j$	Sopravvissuti al tempo $t_j$	Soggetti a rischio prima dell'evento al tempo $t_j$
A	$d_{Aj}$	$n_{Aj} - d_{Aj}$	$n_{Aj}$
B	$d_{Bj}$	$n_{Bj} - d_{Bj}$	$n_{Bj}$
Totale	$d_j$	$n_j - d_j$	$n_j$

Per ogni gruppo vengono calcolati il numero di eventi attesi al tempo  $t_j$ . Sotto l'ipotesi nulla  $d_{Aj}$  ha distribuzione ipergeometrica e quindi i momenti primo e secondo sono dati da:

$$E(d_{Aj}) = n_{Aj} \times \frac{d_j}{n_j} \quad Var(d_{Aj}) = \left[ n_{Aj} \times \frac{d_j}{n_j} \left( 1 - \frac{d_j}{n_j} \right) \right] \left( \frac{n_j - n_{Aj}}{n_j - 1} \right)$$

Il test è così definito:

$$Q_{M-H} = \frac{\left\{ \sum_{j=1}^J [d_{Aj} - E(d_{Aj})] \right\}^2}{\sum_{j=1}^J Var(d_{Aj})}$$

Sotto l'ipotesi nulla il log-rank test si distribuisce asintoticamente come un  $\chi^2$  con  $k-1$  gradi di libertà ( $k$  rappresenta il numero di gruppi messi a confronto).

In questo lavoro la stima della probabilità di sopravvivenza è stata ottenuta utilizzando i dati forniti dalla banca dati Movimprese per il periodo 2004-2013.

L'obiettivo dell'analisi è quello di studiare l'andamento della probabilità di sopravvivenza delle aziende in un arco temporale caratterizzato dalle conseguenze della globalizzazione dei mercati (primi anni del Duemila) e dall'impatto della crisi economica (2008-2009). Come per le altre analisi, le probabilità di sopravvivenza delle aziende distrettuali vengono messe a confronto con quelle delle aziende dello stesso settore ma localizzate nel resto della regione. Inoltre, si cercherà di vedere se tra le tre classi giuridiche (imprese individuali, società di persone e società di capitale) vi siano delle differenze significative in termini di probabilità di sopravvivenza, anche in rapporto alle aziende extra-distrettuali.

In precedenza si è specificato come una delle peculiarità dello stimatore di Kaplan-Meier sia il fatto di stimare la probabilità condizionata di sopravvivenza in corrispondenza di ogni tempo in cui si è verificato almeno un evento di interesse. In questo lavoro questa proprietà non viene del tutto sfruttata in quanto i dati a disposizione non forniscono l'informazione sul momento esatto di cessazione dell'attività, ma riportano il numero di aziende cessate con cadenza annuale.

Lo schema di osservazione prevede una censura di primo tipo (o censura a destra), in quanto una parte delle aziende considerate non subisce l'evento di interesse ma sopravvive oltre il termine dello studio. Anche queste unità statistiche sono incluse tra i soggetti a rischio in tutto il periodo di analisi.

Le probabilità di sopravvivenza stimate saranno di due tipi. In primo luogo, si stimerà la probabilità di sopravvivenza dello stock di aziende risultate attive all'inizio del periodo di osservazione, al netto delle nuove iscrizioni avvenute nell'intero periodo. In seconda istanza, l'analisi sarà replicata ma tenendo in considerazione anche le nuove iscrizioni di aziende. Il confronto tra i due risultati permetterà di vedere in che misura la natalità aziendale dell'area è riuscita ad attenuare la contrazione della popolazione di aziende e porterà alla produzione di valori della probabilità cumulata di sopravvivenza più informativi sulle reali dinamiche demografiche distrettuali.

## 2.1.2 Dinamica occupazionale

La seconda variabile individuata come rilevante per la distinzione tra i vari *pattern* evolutivi è quella relativa al **numero di occupati**, che fa riferimento alla più ampia area delle dinamiche occupazionali. Nello studio di questa variabile si riscontra il limite principale di questo lavoro, dovuto al tipo di dato disponibile. I dati utilizzati, forniti dalla banca dati Silv di Veneto Lavoro<sup>3</sup>, non permettono infatti di avere a disposizione il dato di stock sugli occupati ma forniscono solo l'informazione sul numero di assunzioni e cessazioni di contratti da lavoro dipendente nel periodo 2008-2013.

Per rendere comunque informativi questi dati per la variabile oggetto di studio è stato calcolato l'indice di eccedenza:

$$\text{Indice di eccedenza}_t = \frac{\text{assunzioni}_t - \text{cessazioni}_t}{\text{assunzioni}_t + \text{cessazioni}_t}$$

Per i collettivi ripartiti in due classi rispetto ad un carattere con due modalità, l'indice di eccedenza permette di misurare lo squilibrio delle classi eliminando l'influenza dell'ammontare complessivo del collettivo. Questo indice permette dunque di analizzare il diverso peso avuto dalle assunzioni rispetto alle cessazioni e sarà calcolato sia per le aree distrettuali che per quelle extra-distrettuali.

L'analisi sull'occupazione può infine essere approfondita con delle informazioni relative a due fenomeni emersi in anni recenti e menzionati in letteratura a supporto della tesi sul superamento del modello distrettuale marshalliano.

Il primo fenomeno è collegato alle difficoltà incontrate dai distretti industriali di fronte al cambio generazionale. Il periodo di massimo sviluppo dei distretti industriali ha occupato infatti lo spazio di due generazioni, omogenee dal punto di vista culturale e valoriale (Grandinetti e De Marchi, 2012). Questa omogeneità sembra oggi essere venuta meno e ciò ha comportato l'indebolimento dell'interesse delle nuove generazioni verso le attività della specializzazione distrettuale. Per lo studio di questo fenomeno verrà quindi calcolato il peso della componente giovanile (individui tra i 15 e i 24 anni di età) sulle assunzioni registrate nei tre distretti e ne verrà valutata la variazione nel tempo.

---

<sup>3</sup> Per una breve descrizione della banca dati si rimanda al paragrafo 2.2.2

Un altro fenomeno emerso in anni recenti e che ha messo in discussione una delle caratteristiche della configurazione marshalliana dei distretti è quello relativo all'immigrazione operaia e imprenditoriale. Un distretto marshalliano si caratterizza, infatti, per la compenetrazione tra struttura sociale, intesa come comunità di persone, e struttura produttiva. Gli intensi processi migratori degli ultimi anni hanno determinato il venir meno dell'omogeneità socio-culturale e quindi della riproducibilità del distretto nella sua connotazione marshalliana. Allo stesso tempo, proprio gli immigrati hanno permesso di soddisfare la domanda di lavoro nella fascia di mansioni *low-skill intensive*, con le qualifiche e le retribuzioni più basse (Murat e Paba, 2006).

Come già fatto per la componente giovanile, analizzare il peso delle assunzioni di cittadini stranieri sul totale delle assunzioni permette di avere informazioni sul grado di integrazione di questa componente nelle attività produttive distrettuali e di conseguenza sulla sopravvivenza del fattore identitario-comunitario.

### **2.1.3 Performance economico-finanziarie**

Le successive variabili identificative dei diversi percorsi evolutivi fanno riferimento alla presenza di aziende leader e di aziende dinamiche.

Per ottenere informazioni su queste variabili sono stati utilizzati i dati dei bilanci aziendali, ottenuti dall'unione tra due banche dati (Aida e InBalance<sup>4</sup>), per il periodo 2009-2012. Il periodo analizzato, pur permettendo l'analisi della risposta delle aziende alla crisi economica del 2009, non è molto ampio, ma questa restrizione si è dovuta purtroppo imporre al fine di non limitare eccessivamente la numerosità del *panel* bilanciato. Data la disponibilità dei dati di bilancio si è ritenuto interessante ed informativo far precedere lo studio delle due variabili da un'analisi sulle performance economico-finanziarie delle aziende distrettuali, sempre attraverso un confronto con le performance delle concorrenti extra-distrettuali.

Le performance economico-finanziarie delle aziende distrettuali sono state analizzate sia dal punto di vista della crescita, attraverso l'andamento del fatturato, che da quello della redditività, tramite l'indice ROA. L'andamento del fatturato (variabile aggregata per distretto) permette di avere informazioni sulla capacità delle aziende nel confrontarsi con il mercato, nello specifico in risposta alla grande crisi del 2008-2009. Ne è stato

---

<sup>4</sup> Per una breve descrizione delle due banche dati e del procedimento scelto per la loro unione si rimanda al paragrafo 2.2.3

calcolato sia il valore medio che il valore mediano al fine di avere fin dall'inizio un'indicazione sulla presenza di aziende con valori di fatturato particolarmente elevati o bassi. Inoltre, per analizzare la capacità delle imprese nel produrre risultati economici soddisfacenti si è scelto di utilizzare uno dei più importanti indici di redditività, il ROA (*Return On Assets*):

$$ROA = \frac{\text{Risultato Operativo}}{\text{Totale Attivo}} * 100$$

Il ROA esprime in termini percentuali il rendimento di tutte le attività impiegate nella gestione caratteristica e nella gestione accessoria dell'azienda. La sua valenza informativa è particolarmente rilevante poiché neutralizza due importanti dimensioni della gestione: l'onerosità dei mezzi di terzi e gli effetti dell'imposizione fiscale. Questo indice risulta però influenzato dal settore di appartenenza, perciò è opportuno utilizzarlo solo per confrontare concorrenti di uno stesso settore (in questo lavoro, aziende distrettuali e non) o per studiarne l'andamento nel tempo (all'interno del singolo distretto).

Come per l'analisi demografica, anche per le performance economico-finanziarie l'analisi è stata replicata per classe dimensionale, sia per avere un'idea della composizione del campione di aziende sia per avere una prima indicazione sulla concentrazione del fatturato (la cui analisi sarà approfondita nello studio sulla presenza di aziende leader), tramite il calcolo delle quote prodotte da ogni classe dimensionale.

Le aziende sono state suddivise nelle seguenti tre classi sulla base del fatturato prodotto nell'anno 2012:

**Tab.2.2** - Suddivisione delle aziende per classe dimensionale

<b>Classe dimensionale</b>	<b>X = fatturato in milioni di €</b>
Azienda grande & medio-grande	$X > 50$
Azienda medio-piccola	$10 < X \leq 50$
Azienda piccola	$X \leq 10$

Dopo questa preliminare analisi di approfondimento sulle dinamiche delle aziende distrettuali in termini di crescita e redditività, si procede ora con l'analisi di una delle variabili identificative delle traiettorie evolutive, la presenza di **aziende leader**.

La presenza all'interno di un distretto di aziende considerate leader in quanto aventi un peso rilevante sia in termini di performance economiche sia in termini di influenza sulle

dinamiche che interessano le altre aziende distrettuali (in particolare le piccole e medie imprese di subfornitura), mette in discussione una delle caratteristiche tradizionali del distretto marshalliano. Un distretto industriale marshalliano risulta caratterizzato da una bassa concentrazione, in quanto costituito da moltissime aziende di piccole o medie dimensioni. Questa caratteristica è venuta meno in seguito al fenomeno della globalizzazione, che ha fatto contrarre il numero delle piccole aziende distrettuali e allo stesso tempo ha fatto emergere aziende grandi e strutturate. Analizzare la concentrazione di un distretto ci permette quindi di avere una prima indicazione sull'eventuale ascesa di un gruppo ristretto di aziende.

In particolare, la concentrazione viene calcolata utilizzando come variabile il fatturato, quindi i risultati potranno evidenziare la presenza nel distretto di un oligopolio (sempre in termini di risultati economici) o al contrario di una situazione di equipartizione dei meriti nella produzione del fatturato complessivo. La concentrazione di un distretto viene misurata tramite l'indice di Herfindahl-Hirschman:

$$HHI = \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i}{X}\right)^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

con  $x_i$  = fatturato dell'azienda i-esima

$X$  = fatturato distrettuale (o del Resto del Veneto)

$S_i$  = quota di mercato dell'azienda i-esima

L'indice di Herfindahl-Hirschman è dato dalla sommatoria dei quadrati delle quote di mercato detenute dalle singole  $n$  imprese che costituiscono il settore di interesse (in questo lavoro, il distretto o il resto della regione vengono intesi come settori localizzati).

L'indice prende in considerazione tutte le imprese del settore ed effettua una ponderazione proporzionale alla quota di mercato detenuta da ciascuna impresa.

Il valore massimo dell'indice è raggiunto in caso di forte concentrazione, ossia di monopolio, mentre il valore minimo è raggiunto quando tutte le imprese controllano un'uguale quota di mercato (concorrenza perfetta). Il suo campo di variazione è dato da:

$$HHI \in \left(\frac{1}{n}; 1\right)$$

L'indice di Herfindahl-Hirschman è quindi una funzione inversa della numerosità delle aziende e una funzione diretta della concentrazione relativa.

Dopo aver ottenuto informazioni sulla concentrazione distrettuale in termini di fatturato, l'analisi prosegue con l'individuazione dell'azienda considerata leader per il

distretto. Di quest'azienda sarà ripercorsa la storia che ne ha determinato l'ascesa, attraverso le informazioni ottenute dalla consultazione di fonti secondarie, e ne saranno analizzati i risultati economici e reddituali ottenuti nel periodo successivo allo scoppio della crisi economica mondiale (2009-2012); tali risultati saranno confrontati con quelli dell'azienda leader nei territori extra-distrettuali.

Un'ulteriore variabile significativa per l'individuazione della traiettoria evolutiva intrapresa dal distretto è quella relativa alla presenza di **aziende dinamiche**.

L'emergere di una componente dinamica all'interno del distretto mette in luce la presenza di aziende che, tramite scelte strategiche particolari (innalzamento del livello qualitativo, ampliamento della gamma produttiva, contatti con il mondo della moda e del lusso, orientamento verso produzioni di nicchia, incremento del livello di internazionalizzazione), sono riuscite ad ottenere performance eccezionali conquistandosi così un proprio ruolo nel mercato. Non solo le imprese di maggiori dimensioni possono rivelarsi attori dinamici, anche piccole imprese autonome o di subfornitura possono intraprendere percorsi di successo e distinguersi così tra la popolazione di aziende distrettuali.

In questo lavoro la definizione di azienda dinamica è stata fatta utilizzando come variabili il fatturato e il ROA. Nello specifico, un'azienda risulta dinamica se presenta entrambi questi requisiti:

- crescita del fatturato nel periodo 2009-2012 maggiore della media distrettuale;
- aumento del ROA nel periodo 2009-2012 e ROA di fine periodo positivo.

#### **2.1.4 Attori istituzionali**

L'ultima variabile analizzata è quella relativa alla presenza di **attori istituzionali**.

Il loro ruolo all'interno di una struttura complessa come quella distrettuale, in cui convivono moltissime aziende differenti per dimensione e solidità, può rivelarsi determinante per la sopravvivenza del distretto stesso o per l'orientamento verso una particolare traiettoria evolutiva.

Uno dei compiti principali delle Istituzioni è quello di coordinare i rapporti tra le aziende, evitando così il prevalere degli interessi egoistici su quelli collettivi. Soprattutto in un periodo caratterizzato da una così difficile situazione economica, questo ruolo risulta di particolare importanza in quanto fa sì che le azioni messe in atto siano di sostegno tanto per le grandi aziende quanto per le piccole realtà imprenditoriali. Le azioni poste in

essere da questi soggetti devono, da un lato, sostenere il processo di innovazione e di internazionalizzazione delle imprese distrettuali e, dall'altro, preservare e favorire le relazioni locali e i meccanismi virtuosi che rendono il distretto un sistema locale d'innovazione (Camuffo e Grandinetti, 2011).

L'appellativo di attore istituzionale può essere associato a moltissime tipologie di soggetti: dalle classiche associazioni di categoria, alle Camere di Commercio o a particolari associazioni ed enti nati proprio per il sostegno delle aziende distrettuali. Oltre a questi, vi sono poi delle aziende che offrono servizi di tipo *knowledge-intensive*, cioè servizi di supporto ad alto contenuto di conoscenza. Queste aziende, indicate con l'acronimo KIBS (*Knowledge Intensive Business Services*), svolgono una funzione di interfaccia cognitiva tra il contesto distrettuale e il più ampio ambiente competitivo, integrando le conoscenze generate nel primo con quelle che circolano al suo esterno (Becattini e Rullani, 1996). Tra queste possono essere nominati, per esempio, gli enti per la certificazione della qualità del prodotto, il cui ruolo è di particolare significato anche in un'ottica di esportazione del concetto di *Made in Italy*, o enti di formazione del personale, per la qualifica e l'innalzamento della qualità della forza lavoro. Questa variabile sarà analizzata attraverso la consultazione di fonti secondarie.

## **2.2 Le banche dati**

Le analisi empiriche sui tre distretti industriali sono state condotte utilizzando tre banche dati informative per le cinque variabili identificative dei modelli evolutivi.

Per l'analisi sulla dinamica demografica è stata utilizzata la banca dati Movimprese, per lo studio sulle dinamiche occupazionali è stata utilizzata la banca dati Silv di Veneto Lavoro ed, infine, la banca dati sui bilanci aziendali è stata ottenuta dall'unione tra due banche dati, Aida e InBalance. Si riporta nel seguito una breve descrizione delle tre banche dati e, per la banca dati sui bilanci aziendali, anche la descrizione del procedimento seguito per la sua creazione.

## 2.2.1 Movimprese

Movimprese è la banca dati creata da InfoCamere<sup>5</sup> nel 1997 che fornisce l'analisi statistica trimestrale della nati-mortalità delle imprese in base alle informazioni contenute negli archivi di tutte le Camere di Commercio italiane.

Movimprese rileva la numerosità e la distribuzione sul territorio di tutti i soggetti economici tenuti all'iscrizione presso il Registro delle imprese, analizzandone i mutamenti demografici per settore di attività economica e per tipologia di forma giuridica.

Le variabili a disposizione danno informazioni su:

- localizzazione dell'impresa (regione, provincia, comune);
- attività economica (sezione, classe e categoria della classificazione ATECO);
- classe di natura giuridica (impresa individuale, società di persone, società di capitale);
- stato dell'impresa;
- anno d'iscrizione.

Dalla variabile stato dell'impresa si sono ottenuti i dati relativi a:

- Numero di imprese attive (dato di stock a fine periodo)  
Per attiva si intende un'impresa iscritta al Registro delle imprese che esercita l'attività e non risulta avere procedure concorsuali in corso.
- Numero di cessazioni (dato di flusso)
- Numero di iscrizioni (dato di flusso)

Questa banca dati, pur rappresentando la fonte più completa ed aggiornata sulla demografia delle aziende italiane, presenta un limite. I dati sulle iscrizioni e sulle cessazioni, infatti, non sempre fotografano in modo corretto i flussi reali di imprese nate e cessate: spesso l'iscrizione di un'impresa rappresenta solo una trasformazione giuridica di un'azienda già esistente, oppure l'iscrizione avviene in seguito a scorpori e fusioni di imprese già presenti sul territorio<sup>6</sup>. Bisogna dunque tenere conto del fatto che tutte le informazioni ottenute dall'analisi di questi dati risentono di tale limite.

---

<sup>5</sup> InfoCamere rappresenta la struttura per eccellenza per la gestione e la divulgazione del patrimonio informativo del Sistema Camerale (costituito da 105 Camere di Commercio).

<sup>6</sup> Per un approfondimento di questo tema si rimanda a Mauriello, Pitingaro e Scaccabarozzi (2012).

## 2.2.2 Silv

Per lo studio sulla dinamica occupazionale dei distretti si è utilizzata la banca dati Silv di Veneto Lavoro, ente strumentale della Regione Veneto che fornisce assistenza tecnica in materia di politiche di lavoro. I dati a disposizione sono relativi al lavoro dipendente, definito come insieme dei rapporti instaurati da imprese localizzate nel territorio regionale con contratti a tempo indeterminato, determinato, di apprendistato o in somministrazione. Si escludono quindi i rapporti di lavoro a chiamata, il lavoro parasubordinato, il lavoro domestico e gli stage.

Questa banca dati presenta un limite, soprattutto per il tipo di analisi effettuata in questo lavoro: essa non fornisce il dato sullo stock di occupati ma solo quello sulle assunzioni e cessazioni di contratti da lavoro dipendente. Data questa limitazione si è comunque cercato di rendere questi dati il più informativi possibile ai fini dell'analisi. Inoltre, a differenza delle altre banche dati, in questo caso non è stato possibile ottenere i dati relativi ai tre distretti selezionandoli in base ai comuni e ai codici ATECO (cioè secondo la metodologia di identificazione dei distretti industriali utilizzata in questo lavoro e descritta nel paragrafo 2.3). Infatti la banca dati di Veneto Lavoro utilizza innanzitutto delle definizioni di settore aggregate (industria delle calzature, industria conciaria, occhialeria, oreficeria, ecc) che possono essere riferite solo ai codici ATECO più rappresentativi del settore di specializzazione. Inoltre, i confini territoriali sono definiti in base ai Centri per l'Impiego (CPI) a cui fanno riferimento i vari comuni; questo rappresenta un limite in quanto la selezione di un CPI potrebbe portare all'inclusione anche di comuni non distrettuali. Per limitare questo problema si è scelto di selezionare i CPI che comprendono il maggior numero di comuni facenti parte di un distretto e non considerare quelli che, tra gli altri, contengono solo uno o due comuni distrettuali. Il dato che se ne ricava deve comunque essere considerato solo come una *proxy* del dato sulle dinamiche occupazionali da lavoro dipendente dei distretti industriali. Sebbene queste informazioni non siano rilevanti ai fini delle variabili identificative delle traiettorie dei distretti (paragrafo 1.4), sono tuttavia utili come approfondimento delle dinamiche in atto, in particolare per quanto riguarda la presenza di un' "atmosfera industriale marshalliana" così sottolineata in letteratura come elemento discriminante tra il modello marshalliano e le nuove configurazioni distrettuali.

Nella tabella seguente per ogni distretto si riportano i settori così come definiti nella banca dati e i CPI di riferimento.

**Tab.2.3** - Settori e CPI della banca dati Silv di Veneto Lavoro

<b>Distretto</b>	<b>Settore</b>	<b>Centri per l'Impiego</b>
<b>Sportssystem Montebelluna</b>	06- Ind. Calzature 05-Ind. Conciaria	Castelfranco Veneto Montebelluna Treviso
<b>Occhiale Belluno</b>	12-Occhialeria	Belluno Pieve di Cadore Agordo
<b>Orafo Vicenza</b>	11-Oreficeria	Vicenza Bassano del Grappa Schio - Thiene

### 2.2.3 Aida e InBalance

Per le analisi sulle performance economico-finanziarie è stata costruita appositamente per questo lavoro una nuova banca dati, data dall'unione tra i bilanci disponibili in Aida e quelli presenti in InBalance. La banca dati Aida contiene informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali su oltre 500.000 società di capitale operanti in Italia. InBalance è una banca dati di Infocamere contenente i bilanci depositati dalle aziende secondo lo schermo ordinario, abbreviato e abbreviato semplificato.

I bilanci presenti nelle due banche dati si riferiscono alle imprese che per legge sono tenute alla presentazione del bilancio, il che porta inevitabilmente ad una sotto-rappresentazione delle fasce di imprese più piccole. Ciò rappresenta un limite ancora maggiore nel contesto dei distretti industriali, dove l'importanza rivestita dalle PMI può essere rilevante. Nessuna banca dati permette tuttavia di evitare questo problema, che pertanto è presente in tutti gli studi su microdati di bilancio.

Inoltre, entrambe le banche dati non coprono l'intero universo delle società di capitale, pertanto la loro unione si è rivelata fondamentale per annullare il più possibile le rispettive mancanze ed aumentare così la rappresentatività del campione di aziende analizzato. In particolare, tra le due, la banca dati Aida si è rivelata molto più completa e precisa ed è quindi stata utilizzata come fonte primaria per la costituzione della nuova banca dati. I dati mancanti in Aida sono stati integrati, ove disponibili, con i dati di InBalance; l'ultima operazione nella creazione della nuova banca dati è stata l'integrazione con i bilanci InBalance non presenti in Aida.

Per l'analisi si è scelto di costruire un *panel* bilanciato, costituito cioè dalle sole aziende di cui è risultato disponibile il bilancio per tutti gli anni di osservazione. L'intervallo temporale di analisi va dal 2009 al 2012; la scelta di tale intervallo è stata in parte forzata dalla necessità di avere a disposizione un campione di bilanci il più ampio possibile. Questo arco temporale, pur essendo limitato, permette comunque l'analisi di quella che è stata la risposta delle aziende distrettuali alla grande crisi recessiva che si è manifestata nel 2009.

Nella tabella seguente si riportano il numero di bilanci ottenuti per ognuna delle due banche dati, il numero di bilanci Aida integrati con dati InBalance, il numero complessivo dei bilanci della nuova banca dati e un indicatore di rappresentatività dato dal rapporto tra il numero totale di bilanci e il numero di società di capitale ottenuto da Movimprese (dato 2012).

**Tab.2.4** - Il campione utilizzato per le analisi delle performance economico-finanziarie: informazioni sull'unione tra le banche dati Aida e InBalance

Distretto	Bilanci Aida	Bilanci Aida integrati con dati InBalance	Bilanci InBalance	Totale bilanci	Rappresentatività
<b>Sportssystem</b>	93	0	4	<b>97</b>	<b>62 %</b>
<b>RdV Sportssystem</b>	136	3	11	<b>150</b>	<b>56 %</b>
<b>Occhiale</b>	73	3	2	<b>78</b>	<b>70 %</b>
<b>RdV Occhiale</b>	21	5	1	<b>27</b>	<b>59 %</b>
<b>Orafo</b>	200	3	6	<b>209</b>	<b>81 %</b>
<b>RdV Orafo</b>	64	0	3	<b>67</b>	<b>78 %</b>

Come si può notare la copertura della nuova banca dati si aggira attorno al 65% delle società di capitale, con valori di poco differenti tra aree distrettuali ed extra-distrettuali. Tuttavia l'uso di un *panel* bilanciato ha sicuramente fatto diminuire la rappresentatività complessiva.

## 2.3 Metodologia per l'identificazione dei distretti industriali

Ogni studio quantitativo sui distretti industriali è caratterizzato da una prima fase comune relativa alla definizione della metodologia utilizzata per l'identificazione dei distretti. Anche in questo lavoro il passo preliminare all'analisi empirica è stato proprio questo e la soluzione adottata si differenzia da quella che si ritrova nella maggior parte degli studi empirici, accademici e non.

L'identificazione precisa di un distretto industriale è stata da sempre un tema di discussione tra gli studiosi del settore. Prima del 1991 non esisteva nessuna norma che suggerisse dei criteri, qualitativi o quantitativi, per l'individuazione di territori caratterizzati da elevata distrettualità. Con la legge 317 del 5 ottobre 1991 si stabilì che fossero le singole Regioni a dover individuare i distretti industriali sulla base di criteri metodologico-statistici fissati dal cosiddetto "Decreto Guarino", criteri che ricalcavano quelli utilizzati per individuare i sistemi locali del lavoro (SLL)<sup>7</sup>.

Un distretto veniva definito tale se rispettava i valori soglia di cinque indicatori statistici:

- un indice di industrializzazione manifatturiera (maggiore del 30% dell'analogo dato nazionale);
- un indice di densità imprenditoriale manifatturiera (superiore alla media nazionale);
- un indice di specializzazione produttiva (maggiore del 30% del dato nazionale);
- un peso del settore di specializzazione produttiva (superiore al 30%);
- un peso delle PMI nel settore di specializzazione (superiore al 50%).

L'uso esclusivo di criteri quantitativi non risulta però ottimale per l'individuazione dei distretti: infatti se questi criteri sono troppo restrittivi possono portare all'esclusione di importanti realtà distrettuali (Sforzi, 1987), mentre se risultano troppo elastici possono condurre all'individuazione di un numero troppo elevato di sistemi del lavoro che poco hanno in comune con i distretti industriali (Sforzi, 1987). Con la legge 140 del 1999 le Regioni assumono piena autonomia nell'individuazione dei distretti industriali: in particolare, viene eliminato il vincolo di presenza esclusiva di piccole e medie imprese, anche se rimane la prescrizione della loro prevalenza relativa.

Nella molteplicità degli studi accademici sull'argomento, i distretti industriali sono stati definiti in vari modi: sulla base di criteri qualitativi oppure considerando realtà distrettuali universalmente riconosciute come tali o, infine, utilizzando i distretti industriali definiti secondo la metodologia ISTAT (il Censimento 2001 ha portato al riconoscimento di 156 distretti industriali a livello nazionale). In base a quanto riportato anche da Garofoli (2001) le metodologie standard di identificazione dei distretti, tra cui quella dell'ISTAT, portano sempre a vistosi errori; imprecisi risultano anche tutti quegli studi che utilizzano come *proxy* dei confini territoriali distrettuali la provincia, in quanto

---

<sup>7</sup> I sistemi locali del lavoro sono aggregazioni di comuni definiti dall'ISTAT a partire dai dati relativi al pendolarismo dei componenti delle famiglie per motivi di lavoro in base alle informazioni riportate negli appositi quesiti del questionario del Censimento Generale della Popolazione.

questa rappresenta un'area troppo vasta per poter delimitare il territorio di un distretto in base alla sua definizione marshalliana.

In questo lavoro si è cercato perciò di utilizzare una metodologia di identificazione che fosse il più possibile coerente con la definizione di distretto industriale marshalliano data da Becattini (1989). Come già visto, un distretto industriale si caratterizza per la presenza *“in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali”* accumulate dalla stessa specializzazione produttiva.

Per l'individuazione dei tre distretti oggetto di studio sono stati quindi delineati:

- i confini territoriali, tramite i comuni di localizzazione delle aziende;
- i confini settoriali, secondo la classificazione delle attività economiche (ATECO) dell'ISTAT (si è scesi fino al dettaglio della quinta cifra dei codici, cioè fino alle categorie).

In particolare, i confini geografici sono stati definiti in seguito ad un'accurata selezione dei comuni, mentre per i confini settoriali sono state consultate e confrontate tra loro molte fonti, tra cui i siti internet ufficiali dei singoli distretti, la pagina web dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani e i dossier pubblicati all'interno del progetto regionale *Challenge*.

Nella definizione dei confini settoriali si è dovuto tener conto del cambiamento nella classificazione ATECO avvenuto nel 2009, quando i codici 2002 sono stati sostituiti dai codici 2007; per il raccordo sono state utilizzate le tavole fornite dall'ISTAT e, sulla base di queste indicazioni, è stato fatto un minuzioso controllo codice per codice attraverso l'analisi della corrispondenza nel numero di aziende attive (variabile di partenza nelle analisi prodotte) tra il 2008 e il 2009. Questo controllo ha permesso di limitare sbalzi anomali nella serie storica delle aziende attive dovuti al cambio di classificazione e ha portato anche all'esclusione di quei codici che sono risultati poco attinenti con la specializzazione produttiva del singolo distretto.

In aggiunta a ciò, dato che l'analisi prevede un confronto tra l'andamento della specializzazione produttiva nel distretto e nel resto della regione, si è controllato se vi fossero delle attività con un'incidenza molto diversa nel distretto e al di fuori di esso; ciò ha portato in uno dei distretti, quello dell'Occhiale, all'esclusione dal confronto di quei codici che al di fuori del territorio distrettuale sono risultati, in proporzione, presenti in

quantità maggiore, ma solo perché associati anche ad attività molto diverse da quelle della specializzazione distrettuale.

### **2.3.1 I distretti analizzati**

L'analisi empirica è stata condotta su tre tra i più importanti distretti industriali veneti, il distretto dello Sportssystem di Montebelluna, il distretto dell'Occhiale di Belluno e il distretto Orafo di Vicenza.

Tutti e tre i distretti sono caratterizzati da una storia passata che permette di ricondurli senza alcun dubbio ad una matrice marshalliana, pertanto le analisi prodotte saranno anche in grado di mettere in evidenza il venir meno di alcune caratteristiche della configurazione tradizionale. I tre distretti sono specializzati in produzioni tra loro diverse ma riconducibili al più ampio settore della moda, uno dei comparti che ha risentito maggiormente degli affetti della globalizzazione e della successiva crisi economica.

Inoltre, la scelta è ricaduta su questi tre distretti in quanto caratterizzati, nel loro passato, ognuno da punti di forza differenti: c'è chi ha puntato sull'export, chi sulla diversificazione produttiva e chi sul rapporto con i grandi marchi della moda. Sarà quindi interessante vedere in che misura e in che modo questi diversi punti di forza hanno aiutato i distretti a sopravvivere di fronte alle crescenti difficoltà, o se proprio il fatto di aver puntato prevalentemente su questi aspetti abbia reso più dura la ripresa.

Nel seguito vengono elencati i comuni e i codici ATECO (con il raccordo tra codici 2002 e codici 2007) utilizzati per l'individuazione dei tre distretti e vengono motivate le scelte fatte relativamente all'esclusione di alcuni codici dal confronto con il resto della regione.

- **Distretto dello Sportssystem di Montebelluna**

Il distretto dello Sportssystem di Montebelluna comprende alcuni comuni della sola provincia di Treviso, nello specifico: Altivole, Arcade, Asolo, Caerano San Marco, Castellucchio, Castelfranco Veneto, Castello di Godego, Cavaso del Tomba, Cornuda, Crocetta del Montello, Fonte, Gaverana del Montello, Istrana, Maser, Monfumo, Montebelluna, Nervesa della Battaglia, Pederobba, Ponzano Veneto, Povegliano, Riese Pio X, San Biagio di Callalta, San Zenone degli Ezzelini, Trevignano, Valdobbiadene, Veduggio, Vidor, Villorba, Volpago del Montello.

I confini settoriali sono così definiti:

**Tab.2.5** - Codici ATECO del distretto dello Sportsystem di Montebelluna

ATECO 2002		ATECO 2007	
Codice	Descrizione	Codice	Descrizione
18.1	Confezione di vestiario in pelle	14.11	Confezione di abbigliamento in pelle e similpelle
17.71	Fabbricazione di calzature in materiali tessili senza soles applicate	14.19.21	Fabbricazione di calzature realizzate in materiale tessile senza soles applicate
18.24.2	Confezione di abbigliamento o indumenti particolari	14.19.29	Confezioni di abbigliamento sportivo o di altri indumenti particolari
19.3	Fabbricazione di calzature	15.2 15.20.1	Fabbricazione di calzature
19.30.1	Fabbricazione di calzature non in gomma	15.20.2	Fabbricazione di parti in cuoio per calzature
19.30.3	Fabbricazione di calzature, soles e tacchi in gomma e plastica	22.19.01	Fabbricazione di soles di gomma e altre parti in gomma per calzature
19.30.2	Fabbricazione di parti e accessori per calzature non in gomma	22.29.01	Fabbricazione di parti in plastica per calzature
36.4	Fabbricazione di articoli sportivi	32.3	Fabbricazione di articoli sportivi

Nell'individuazione del resto della regione si è dovuto tener conto del fatto che in Veneto sono presenti altri distretti che svolgono attività simili a quelle dello Sportsystem. Se l'analisi di confronto ha lo scopo di evidenziare differenze significative nell'andamento del settore tra aree distrettuali e non, risulta quindi necessario escludere dal resto del Veneto quelle aziende che pur non appartenendo al distretto di Montebelluna fanno comunque parte di altri distretti.

In particolare sono state escluse:

- aziende appartenenti al distretto della concia di Arzignano con codice ATECO 14.11;
- aziende appartenenti ai distretti della calzatura della Riviera del Brenta e di Verona con codice ATECO 15.2 - 15.20.1 - 15.20.2 - 22.19.01 - 22.29.01.

Si rimanda all'Appendice A per l'elenco completo dei comuni e dei codici ATECO che definiscono questi distretti.

• **Distretto dell'Occhiale di Belluno**

Il distretto dell'Occhiale di Belluno comprende i seguenti comuni delle province di Treviso e Belluno: Agordo, Alleghe, Auronzo di Cadore, Belluno, Borca di Cadore, Calalzo

di Cadore, Canale d'Agordo, Cencenighe Agordino, Chies d'Alpago, Cibiana di Cadore, Colle Santa Lucia, Comelico Superiore, Danta di Cadore, Domegge di Cadore, Falcade, Farra d'Alpago, Feltre, Gosaldo, La Valle Agordina, Lentiai, Limana, Livinallongo del Col di Lana, Longarone, Lorenzago di Cadore, Lozzo di Cadore, Mel, Ospitale di Cadore, Pederobba, Perarolo di Cadore, Pieve d'Alpago, Pieve di Cadore, Ponte nelle Alpi, Puos d'Alpago, Quero, Rivamonte Agordino, Rocca Pietore, San Nicolò di Comelico, San Pietro di Cadore, San Tomaso Agordino, San Vito di Cadore, Santo Stefano di Cadore, Sappada, Sedico, Segusino, Selva di Cadore, Sospirolo, Taibon Agordino, Tambre, Trichiana, Valdobbiadene, Vallada Agordina, Valle di Cadore, Vigo di Cadore, Vodo Cadore, Voltago Agordino, Zoppè di Cadore.

Le attività svolte dalle aziende distrettuali sono relative ai seguenti codici ATECO:

**Tab.2.6** - Codici ATECO del distretto dell'Occhiale di Belluno

ATECO 2002		ATECO 2007	
Codice	Descrizione	Codice	Descrizione
33.40.4	Fabbricazione di lenti e strumenti ottici di precisione	32.50.4	Fabbricazione di lenti oftalmiche
		26.70.11	Fabbricazione di elementi ottici e strumenti ottici di precisione
33.40.1	Fabbricazione di armature per occhiali di qualsiasi tipo; montatura in serie di occhiali comuni	32.50.5	Fabbricazione di armature per occhiali di qualsiasi tipo; montatura in serie di occhiali comuni
28.51	Trattamento e rivestimento dei metalli	25.61	Trattamento e rivestimento dei metalli
28.75.3	Fabbricazione di altri articoli metallici e minuteria metallica	25.99.99	Fabbricazione di altri articoli metallici e minuteria metallica nca

Dall'analisi si è ritenuto opportuno escludere il codice ATECO 2002 33.40.2 ("Confezionamento ed apprestamento di occhiali da vista e lenti a contatto") che secondo le indicazioni dell'Istat andrebbe raccordato, assieme al codice 33.40.1, con il codice 2007 32.50.5: nei dati si è però riscontrato un eccessivo gap nel numero di aziende tra il 2008 e il 2009 e si è quindi ritenuto opportuno escludere questo codice. Nel confronto con il resto del Veneto sono stati esclusi due codici. Il codice 2002 28.51 ("Trattamento e rivestimento dei metalli", raccordato con il codice 2007 25.61) non è stato considerato in quanto a livello distrettuale rappresenta in media un 6% del totale delle aziende attive mentre nel resto della regione rappresenta il 52% delle aziende.

Il codice 2002 28.75.3 ("Fabbricazione di altri articoli metallici e minuteria metallica", raccordato con il codice 2007 25.99.99) rappresenta mediamente il 9% del totale delle aziende attive distrettuali, mentre nel resto del Veneto comprende il 38% delle aziende attive e quindi è stato escluso dall'analisi di confronto.

Questa maggiore incidenza nel resto della regione va sicuramente attribuita all'eccessiva generalità di questi codici che possono essere associati a moltissime aziende non necessariamente dedite ad attività legate a quelle tipiche dell'occhialeria: la loro esclusione risulta quindi necessaria per mantenere coerente l'analisi di confronto tra l'andamento del settore dell'occhialeria all'interno e fuori dei territori distrettuali.

- **Distretto Orafo di Vicenza**

Il distretto Orafo comprende esclusivamente comuni della provincia di Vicenza: Altavilla Vicentina, Arcugnano, Arzignano, Bassano del Grappa, Bolzano Vicentino, Bressanvido, Brogliano, Caldogno, Camisano Vicentino, Carrè, Cassola, Castelgomberto, Costabissara, Creazzo, Dueville, Grisignano di Zocco, Grumolo delle Abbadesse, Longare, Malo, Marano Vicentino, Montecchio Maggiore, Monticello Conte Otto, Mossano, Mussolente, Nanto, Romano d'Ezzelino, Rosà, Sandrigo, Sarcedo, Schio, Solagna, Sossano, Tezze sul Brenta, Torri di Quartesolo, Trissino, Vicenza, Villaverla, Zanè, Zovencedo, Zugliano.

I confini settoriali sono definiti dai seguenti codici ATECO.

**Tab.2.7** - Codici ATECO del distretto Orafo di Vicenza

ATECO 2002		ATECO 2007	
Codice	Descrizione	Codice	Descrizione
<b>28.61</b>	Fabbricazione di articoli di coltelleria e posateria	<b>25.71</b>	Fabbricazione di articoli di coltelleria, posateria ed armi bianche
		<b>33.11.09</b>	Riparazione e manutenzione di prodotti in metallo
<b>33.5</b>	Fabbricazione di orologi	<b>26.52</b>	Fabbricazione di orologi
<b>36.61</b>	Fabbricazione di oggetti di bigiotteria	<b>32.13.09</b>	Fabbricazione di bigiotteria e articoli simili nca
<b>36.21</b>	Coniazione di monete	<b>32.11</b>	Coniazione di monete
<b>36.22</b> <b>36.22.1</b>	Fabbricazione di oggetti di gioielleria ed oreficeria, di metalli preziosi o rivestiti di metalli preziosi	<b>32.12</b> <b>32.12.1</b>	Fabbricazione di oggetti di gioielleria ed oreficeria in metalli preziosi o rivestiti di metalli preziosi
<b>36.22.2</b>	Lavorazione di pietre preziose e semipreziose per gioielleria e per uso industriale	<b>32.12.2</b>	Lavorazione di pietre preziose e semipreziose per la gioielleria e per uso industriale

# Capitolo 3

## Analisi empiriche su tre distretti industriali veneti

Questo Capitolo contiene i risultati delle analisi prodotte su tre distretti industriali veneti in relazione agli aspetti che sono risultati essere determinanti per poter delineare la traiettoria evolutiva intrapresa dalle realtà distrettuali.

Sui tre distretti analizzati - il distretto dello Sportsystem di Montebelluna, il distretto dell'Occhiale di Belluno e l'Orafo di Vicenza - sono già stati prodotti degli studi, quantitativi e non, dai quali sono pertanto già emerse delle indicazioni sulle trasformazioni che li hanno interessati negli ultimi anni. In particolare, il distretto dello Sportsystem di Montebelluna è stato indicato come un distretto in riproduzione evolutiva (Sammarrà e Belussi, 2006; Belussi e Sedita, 2009; Grandinetti e De Marchi, 2012; Corò e Grandinetti, 1999; Corò e Grandinetti, 2001); il distretto dell'Occhiale di Belluno è stato indicato come distretto con conformazione gerarchica (Grandinetti e De Marchi, 2012; Nassimbeni, 2001; Esposito, 2006; Camuffo, 2010; Nassimbeni, 2003; Corò e Grandinetti, 2011); infine, il distretto Orafo di Vicenza in due studi recenti è stato catalogato come distretto in declino (Grandinetti e De Marchi, 2012; De Marchi *et al.*, 2013).

L'applicazione della metodologia individuata in questo lavoro permetterà pertanto di verificare anche se queste indicazioni, prodotte in studi precedenti, possono essere adatte a spiegare anche le recenti dinamiche distrettuali o se i distretti abbiano evidenziato delle nuove peculiarità evolutive.

## **3.1 Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna**

Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna è specializzato nella produzione di articoli sportivi (calzature ed abbigliamento) e si estende in un'area relativamente piccola della provincia di Treviso. Il distretto riveste una notevole importanza a livello internazionale, frutto di una storia caratterizzata da una non indifferente capacità di adattamento alle diverse esigenze del mercato e da una costante innovazione produttiva.

### **3.1.1 Il distretto ieri e oggi**

L'origine dell'attività calzaturiera a Montebelluna viene fatta risalire ai primi anni dell'Ottocento, quando nella zona si contavano una decina di artigiani calzolai. Alla fine della Prima Guerra Mondiale la produzione si allargò anche agli scarponi da sci, prodotto che nel tempo divenne simbolo del distretto, sia grazie alla diffusione degli sport invernali che per il suo utilizzo nella spedizione italiana guidata da Ardito Desio, il quale scalò il K2 proprio con scarponi Dolomite (1954). Gli anni Settanta furono, come i precedenti, anni di forte sviluppo e videro l'introduzione di diversificazioni sia di prodotto che di materiali. Rivoluzionaria fu la scelta di utilizzare la plastica come nuovo materiale (un'idea ripresa da un lavoro di un tecnico del Colorado, Bob Lange, e poi perfezionata) per la realizzazione di scarponi da sci più resistenti; negli stessi anni alcune aziende preferirono invece puntare sulla produzione di calzature alternative, quali scarpe da calcio, da tennis, per il ciclismo, per la danza ed il tempo libero.

Negli anni Ottanta la produzione si specializzò su un tipo di calzatura più leggera e colorata, la scarpa da trekking. Negli stessi anni ha inizio anche il primo processo di delocalizzazione della produzione verso i paesi del Sud Est Asiatico e, con la caduta del muro di Berlino, anche verso la Romania, dove venne trasferita la parte più consistente della realizzazione delle calzature progettate nel distretto.

Negli anni Novanta il distretto divenne famoso in tutto il mondo per la produzione di pattini in linea e vincente si rivelò anche la scelta da parte di alcune aziende, tra cui Stonefly e Geox, di recuperare quella che era la produzione tradizionale del distretto, ossia quella della scarpa da città. Ultima ma non meno importante fu l'introduzione tra la vasta gamma di prodotti dell'abbigliamento sportivo.

Alla fine degli anni Novanta la crescita del distretto subì un arresto e si iniziarono a riscontrare i primi segnali di crisi per l'incapacità di fronteggiare, da un lato, la globalizzazione dei mercati e, dall'altro, l'arrivo delle multinazionali. La globalizzazione ha avuto come conseguenza principale la delocalizzazione delle fasi della produzione a minor valore aggiunto e la permanenza nel distretto delle fasi a monte e a valle della filiera. A questo si è aggiunto anche l'interesse verso la specializzazione produttiva da parte di aziende multinazionali come Rossignol, Lange, HTM e Nike che hanno acquisito numerose aziende locali (Corò e Gradinetti, 2001).

I punti di forza nelle diverse fasi della storia di questo distretto sono quindi state la notevole capacità di innovazione e diversificazione dei prodotti e delle loro caratteristiche, la presenza di una comunità locale ben integrata, l'esistenza nel territorio di marchi leader a livello mondiale e allo stesso tempo la presenza di piccole aziende che sono state in grado di affermare la loro posizione in un mercato sempre più esteso, ed infine il fondamentale *know how* degli artigiani locali, dei modellisti e dei creativi che hanno permesso di preservare l'originalità della produzione distrettuale.

Alcuni segnali di debolezza si sono invece registrati nell'impreparazione di fronte al passaggio generazionale e in una rete di relazioni non sempre fitta e intensa tra le aziende locali.

Ad oggi il distretto presenta delle caratteristiche molto diverse rispetto al passato, segno della capacità di rinnovamento di fronte alle mutate condizioni socio-economiche.

La specializzazione distrettuale comprende progettazione, produzione e commercializzazione di articoli sportivi, dalla calzatura (scarponi da sci, scarpe da trekking, da ciclismo, da tennis, ecc.) all'abbigliamento; da qui la denominazione di distretto dello Sportsystem. Accanto alle aziende di produzione che, seppur in misura minore rispetto al passato, permangono nel distretto, vi sono anche aziende che si occupano di design, modellistica, produzione di componentistica particolare, macchinari, marketing e distribuzione. In particolare, tra le piccole aziende penalizzate dai processi di delocalizzazione, quelle che sono riuscite a rimanere nel mercato sono proprio quelle che hanno puntato a produzioni innovative, sia di prodotti finiti che di componentistica (Corò e Grandinetti, 2001). Degna di nota è anche la presenza di molte aziende di servizi ad alto contenuto di conoscenza (KIBS), che si occupano di ricerca e sviluppo (Sammarrà e Belussi, 2006). Le aziende presenti sono quindi molto eterogenee

sia per prodotti ed attività che per dimensione; tra queste vi sono marchi di fama mondiale, come Nordica, Tecnica, Salomon per gli scarponi da sci, Lotto Sport Italia per le scarpe da trekking, Geox e Stonefly per le scarpe da città. Intensa è anche l'attività di export della produzione locale, in particolare verso paesi dell'Europa, del Giappone e degli Stati Uniti.

### 3.1.2 Dinamica demografica

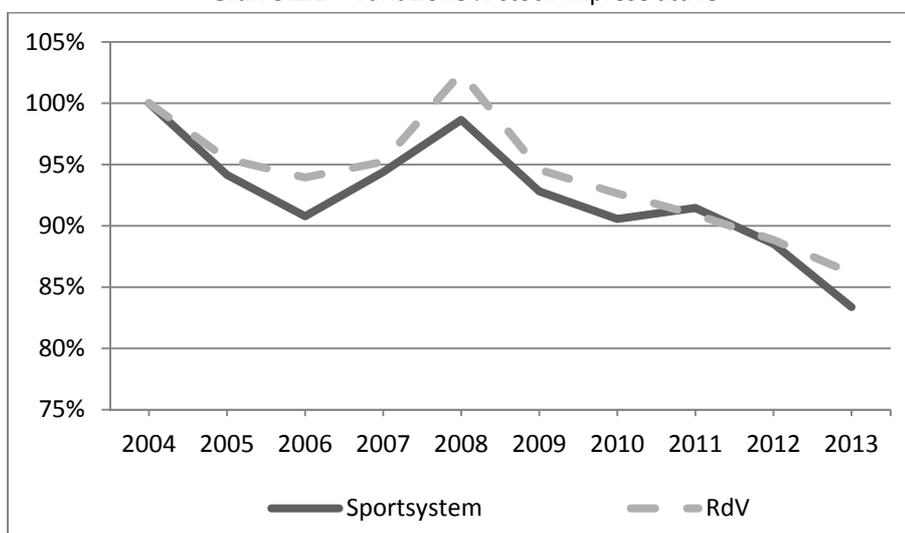
Il primo aspetto analizzato è quello relativo alla dinamica demografica distrettuale nell'intervallo temporale 2004-2013.

**Tab. 3.1.1** - Variazione stock imprese attive

	2004	2009	2013	$\Delta 2004-2009$ (%)	$\Delta 2009-2013$ (%)	$\Delta 2004-2013$ (%)
<b>Sportssystem</b>	445	413	371	-7,2	-10,2	-16,6
<b>RdV</b>	924	874	796	-5,4	-8,9	-13,8

Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

**Graf. 3.1.1** – Variazione % stock imprese attive



Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

Negli ultimi dieci anni il numero di aziende distrettuali attive ha subito una diminuzione complessiva del 16,6%. L'andamento del numero di aziende attive nell'intero periodo non è stato però monotono (Grafico 3.1.1): negli anni successivi all'impatto della globalizzazione (biennio 2004-2006) si è registrata una diminuzione del numero di aziende del 9%, ma già nel biennio successivo si è avuta una consistente ripresa, bruscamente interrotta nel 2009, anno di impatto della crisi economica mondiale.

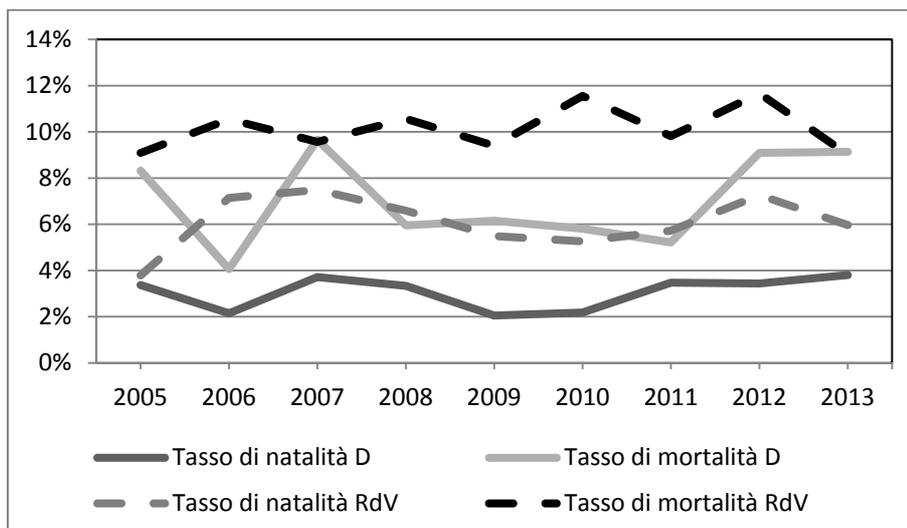
La crisi economica, in particolare, ha avuto conseguenze più pesanti rispetto a quelle generate dall'apertura internazionale dei mercati: la decrescita iniziata nel 2009, infatti, non si è ancora arrestata alla fine del periodo di osservazione, comportando una perdita netta di 42 aziende. Andamento simile si è registrato anche per le aziende dello Sportsystem localizzate nel resto del Veneto: le uniche differenze si riscontrano nell'intensità della diminuzione, meno forte nel resto della regione per tutti gli anni considerati (ad eccezione degli anni 2011 e 2012 in cui i valori extra-distrettuali sono molto vicini a quelli distrettuali). La generale diminuzione del numero di aziende, in particolare dal 2009 in poi, fa pensare ad una difficoltà da parte di tutto il settore dello sportsystem nel fronteggiare le nuove sfide competitive. In aggiunta a ciò, la dinamica demografica distrettuale può essere letta anche alla luce dei processi di delocalizzazione della produzione avviati dalle grandi aziende e di cui si fa riferimento nella letteratura recente (Sammarra e Belussi, 2006; Pasquato, 2010; Corò e Grandinetti, 2001). Questa scelta strategica comporta infatti il venir meno dei rapporti di subfornitura locali a favore di legami con aziende extra-distrettuali. A tal proposito si sottolinea comunque come il processo di delocalizzazione abbia interessato lo Sportsystem molto tempo prima rispetto ad altri distretti (già a partire dagli anni Settanta), permettendo così una diluizione nel tempo delle conseguenze di questo processo ed evitando un impatto brusco e negativo. Questo è il carattere che più contraddistingue Montebelluna dagli altri distretti: la lunga storicità del distretto e il suo percorso di delocalizzazione iniziato parecchi anni fa (Anastasia *et al.*, 2008).

**Tab. 3.1.2** – Tassi di natalità e mortalità (Valori medi, variazione 2005-2013 in punti percentuali)

	Tasso di natalità		Tasso di mortalità	
	Media 2005-2013	Δ2005-2013 (pp)	Media 2005-2013	Δ2005-2013 (pp)
<b>Sportsystem</b>	3,1%	0,4	7%	0,8
<b>RdV</b>	6,1%	2,2	10,1%	-0,1

Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

**Graf. 3.1.2 – Tassi di natalità e mortalità**



Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

Nell'analizzare l'andamento demografico di un distretto risulta interessante anche verificare se e in quale misura le aziende siano cessate o, al contrario, abbiano fatto la loro comparsa nei territori distrettuali. Per quanto riguarda le nuove aziende iscritte, il rapporto tra queste e il totale delle aziende attive (il tasso di natalità) presenta nel periodo considerato solo un leggero aumento (0,4 punti percentuali). Il tasso di mortalità, invece, risulta più variabile: i picchi più elevati si hanno nel 2005, 2007 e alla fine del periodo di osservazione, mentre il valore più basso (4,1% nel 2006) è in linea con la contemporanea ripresa nel numero di aziende attive evidenziata in precedenza. Complessivamente la situazione di mancata rivitalizzazione del distretto è confermata da tassi di mortalità annuali sempre maggiori dei rispettivi tassi di natalità.

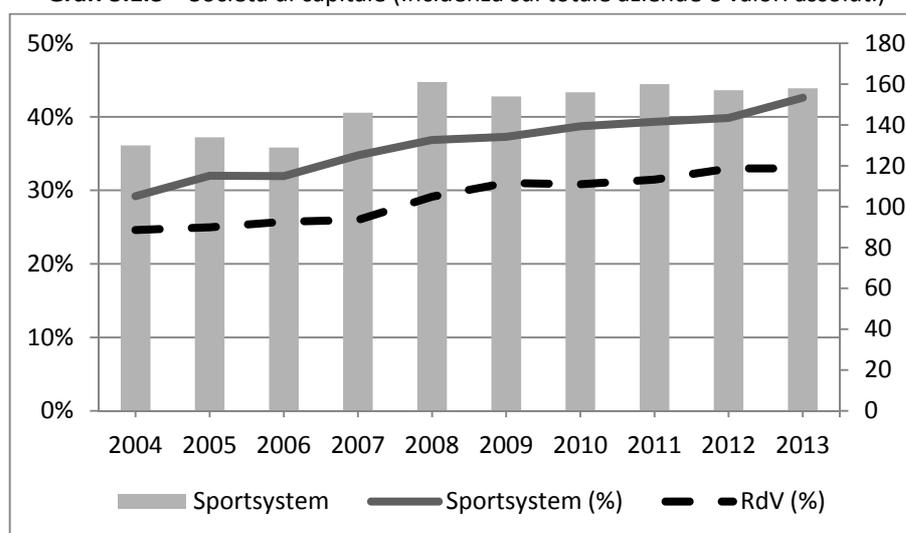
Il resto della regione si dimostra essere più fecondo (il tasso di natalità è aumentato di 2,2 punti percentuali nell'intero periodo) facendo ipotizzare il venir meno dell'attrazione dei territori distrettuali per l'insediamento delle nuove attività produttive; anche nei territori extra distrettuali, però, il tasso di mortalità risulta essere maggiore (quasi doppio) del rispettivo tasso di natalità con un gap più evidente nel periodo 2009-2011, identificato come periodo post-crisi.

**Tab. 3.1.3** – Imprese attive per forma giuridica (Incidenza media, variazione percentuale)

	Sportsystem		RdV	
	Media 2004-2013 (%)	Δ2004-2013 (%)	Media 2004-2013 (%)	Δ2004-2013 (%)
<b>Società di capitale</b>	36,2	21,5	28,9	15,4
<b>Società di persone</b>	26,9	-42,0	23,5	-38,6
<b>imprese individuali</b>	36,7	-24,9	47,5	-15,1

Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

**Graf. 3.1.3** – Società di capitale (Incidenza sul totale aziende e valori assoluti)



Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

I cambiamenti demografici comportano anche la ricomposizione in termini di forma giuridica della popolazione di aziende. Negli ultimi dieci anni la diminuzione del numero di aziende attive ha interessato in particolare le società di persone e le imprese individuali (diminuite rispettivamente del 42% e del 24,9%); allo stesso tempo si può affermare che essa sia stata contenuta dall'aumento del numero di società di capitale (+21,5%). Sono state quindi le aziende più grandi e strutturate ad essere in grado di fronteggiare al meglio entrambi i periodi di crisi: tra il 2006 e il 2008, periodo successivo all'impatto della globalizzazione, si è registrata la loro crescita più consistente, mentre il leggero calo registrato in seguito alla crisi economica del 2009 è stato seguito già dall'anno successivo da una ripresa e da una successiva stabilizzazione. Se all'inizio del periodo questa forma giuridica risultava essere la meno presente sul totale aziende attive (29%), nel 2013 essa diventa dominante (43%). Nel resto della regione il settore dello sportsystem risulta invece costituito per la maggior parte da imprese individuali, anche se nel periodo analizzato solo il numero delle società di capitale è aumentato

(+15,4%) a fronte della diminuzione delle aziende più piccole. Le piccole aziende hanno quindi incontrato molte difficoltà a sopravvivere, specialmente nei territori distrettuali; gli studi pubblicati sul distretto confermano infatti la chiusura di molti tomaifici e di aziende specializzate nelle produzioni a minor valore aggiunto, attività che sono state delocalizzate prevalentemente in Romania. In alcuni casi la chiusura dell'azienda nei territori distrettuali si è anche accompagnata alla successiva apertura da parte dello stesso manager di un'unità produttiva nei territori di delocalizzazione, per sfruttare così al meglio i legami di subfornitura instaurati dalle grandi aziende distrettuali in queste aree (Sammorra e Belussi, 2006). La delocalizzazione produttiva nel distretto dello Sportsystem ha avuto anche un effetto positivo in quanto ha permesso di mantenere nel distretto solo quelle aziende in grado di puntare sull'innovazione e sull'originalità e quindi fondamentali per accrescere la competitività dei territori distrettuali. Si parla in questo caso di delocalizzazione selettiva (Sammorra e Belussi, 2006).

**Tab. 3.1.4** – Incidenza imprese della specializzazione produttiva nei confini distrettuali e indice di specializzazione (Valori medi, variazione 2004-2013)

	<b>Media 2004-2013</b>	<b>Δ2004-2013</b>
<b>Incidenza specializzazione nei confini distrettuali</b>	1,5%	-0,2 (pp)
<b>Indice di specializzazione</b>	3,05	-4,6%

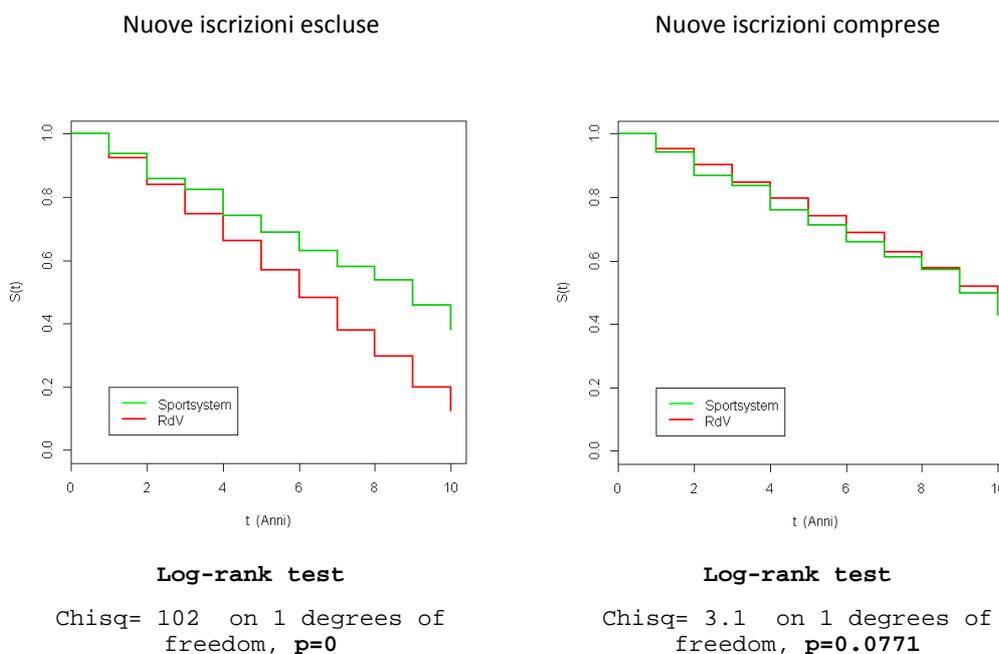
*Fonte: elaborazioni su dati Movimprese*

Oltre alla diminuzione del numero di aziende, in parte contenuta grazie alla crescente presenza delle società di capitale, si registra una quasi costante incidenza delle aziende dello sportsystem sulle aziende attive nei confini distrettuali, segno che la definizione marshalliana di distretto come concentrazione di aziende specializzate in un determinato settore e concentrate in un determinato territorio non è ancora venuta meno. L'indice di specializzazione presenta valori elevati (anche se inferiori al 9,8 dell'occhialeria) e negli ultimi dieci anni non presenta una diminuzione eccessiva (nel distretto Orafo, per esempio, questo indice assume valore simile ma diminuisce del 15,8%). Si può quindi ritenere che il legame tra specializzazione produttiva e territorio sia ancora presente, anche se in diminuzione rispetto al passato.

### 3.1.2.1 Analisi della sopravvivenza

Per l'analisi sulla sopravvivenza delle aziende dello Sportsystem nel periodo 2004-2013 è stato utilizzato lo stimatore non parametrico di Kaplan-Meier. L'analisi viene condotta, in primo luogo, stimando la probabilità di sopravvivenza dello stock di aziende attive all'inizio dell'anno 2004 sulla base del solo dato relativo alle cessazioni annuali; in secondo luogo, verranno considerate anche le nuove iscrizioni avvenute nell'intero periodo d'osservazione. In questo modo sarà possibile osservare se le due aree, distrettuale ed extra-distrettuale, hanno dimostrato una nuova vitalità nel periodo e se questa è riuscita a rendere meno intenso il processo di selezione aziendale.

**Graf. 3.1.4 - Funzioni di sopravvivenza, periodo 2004-2013**  
(Stimatore di Kaplan- Meier e log-rank test)



Il Grafico 3.1.4, in cui sono riportate le funzioni di sopravvivenza delle aziende attive all'inizio del 2004 (le nuove iscrizioni annuali non vengono qui considerate), evidenzia una differenza significativa nelle inclinazioni delle due curve; il log-rank test produce infatti un p-value pari a 0 e quindi l'ipotesi di uguaglianza delle probabilità di sopravvivenza viene rifiutata. Ad inizio periodo aziende distrettuali ed extra-distrettuali non evidenziano particolari differenze in termini di probabilità di sopravvivenza, differenze che invece diventano più marcate a partire dal 2008. Nel periodo 2008-2013 le aziende distrettuali sembrano infatti incontrare minori difficoltà nel rimanere attive,

cosa che invece non accade per le concorrenti localizzate nel resto della regione: le rispettive probabilità condizionate di sopravvivenza a fine periodo sono infatti pari a 38,3% e 12,5%. Osservando l'andamento della curva di sopravvivenza distrettuale, gli anni in cui si sono registrate le diminuzioni più consistenti della probabilità sono stati il 2005, 2007, 2012 e 2013; per le aziende extra-distrettuali invece la pendenza della curva è pressoché costante in tutto il periodo. Nel secondo grafico, in cui si prendono in considerazione anche le nuove iscrizioni avvenute negli anni d'osservazione, le differenze prima evidenziate si annullano (in questo caso il p-value del log-rank test porta all'accettazione di  $H_0$  ad un livello di significatività del 5%). L'inclinazione di entrambe le curve si riduce, in modo più marcato quella delle aziende del resto della regione (che abbiamo precedentemente visto aver registrato un tasso medio di natalità più alto di quello distrettuale).

Questa analisi viene ora replicata discriminando le aziende in base alla forma giuridica (Grafico 3.1.5).

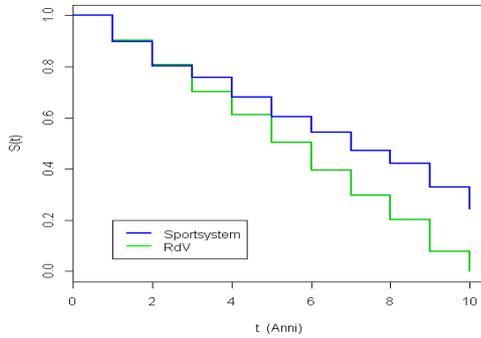
Nei due grafici riferiti alle imprese individuali si evidenzia lo stesso andamento già visto in precedenza per la totalità delle aziende. L'area extra-distrettuale appare caratterizzata da una forte natalità che attenua l'impatto delle cessazioni aziendali. Il p-value prodotto dal log-rank-test porta all'accettazione dell'ipotesi nulla: considerando le nuove iscrizioni d'azienda, le due aree non presentano differenze significative in termini di probabilità di sopravvivenza. Per le società di persone le due funzioni di sopravvivenza presentano andamenti simili nelle due aree (i p-value dei log-rank test portano all'accettazione dell'ipotesi di uguaglianza delle probabilità di sopravvivenza in entrambi i casi). Le società di capitale, invece, presentano probabilità di sopravvivenza differenti a seconda dell'appartenenza o meno al distretto (i valori dei log-rank test sono elevati pertanto l'ipotesi nulla viene rigettata). Le aziende distrettuali mostrano una probabilità di sopravvivenza più alta già a partire dal 2005; al contrario, la pendenza della curva di sopravvivenza riferita alle aziende extra-distrettuali aumenta con il passare degli anni (con un evidente balzo nel 2010).

Complessivamente le analisi condotte evidenziano per il distretto una maggiore probabilità di sopravvivenza solo delle società di capitale.

**Graf. 3.1.5** - Funzioni di sopravvivenza per forma giuridica (Stimatore di Kaplan-Meier e log-rank test)

**Imprese individuali**

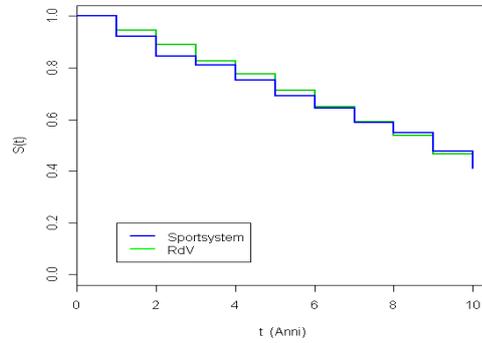
Nuove iscrizioni escluse



**Log-rank test**

Chisq= 63.1 on 1 degrees of freedom, **p=2e-15**

Nuove iscrizioni comprese

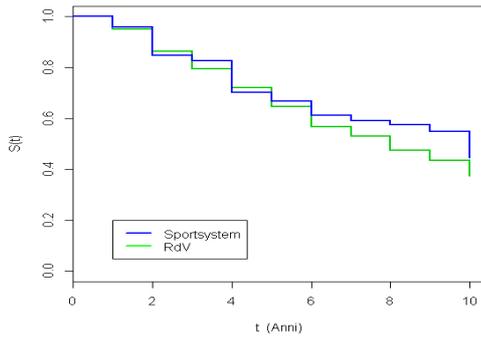


**Log-rank test**

Chisq= 0.1 on 1 degrees of freedom, **p=0.761**

**Società di persone**

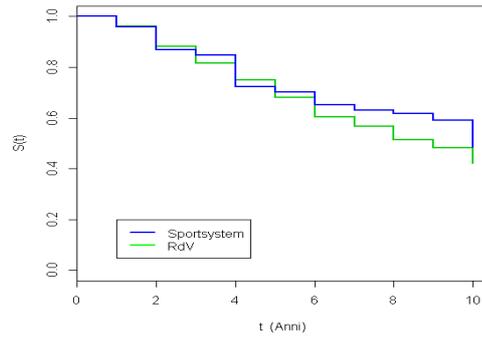
Nuove iscrizioni escluse



**Log-rank test**

Chisq= 1.9 on 1 degrees of freedom, **p=0.172**

Nuove iscrizioni comprese

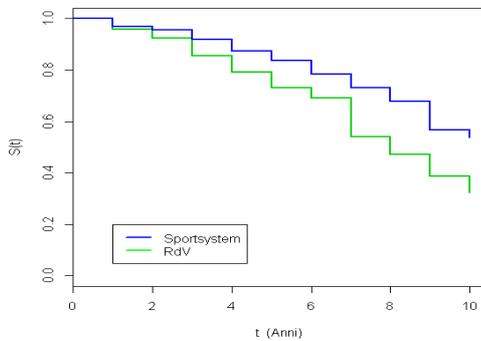


**Log-rank test**

Chisq= 1.6 on 1 degrees of freedom, **p=0.203**

**Società di capitale**

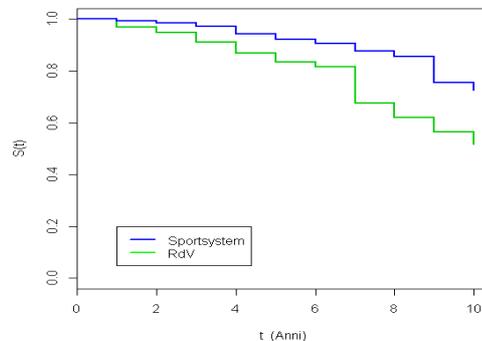
Nuove iscrizioni escluse



**Log-rank test**

Chisq= 15.7 on 1 degrees of freedom, **p=7.51e-05**

Nuove iscrizioni comprese

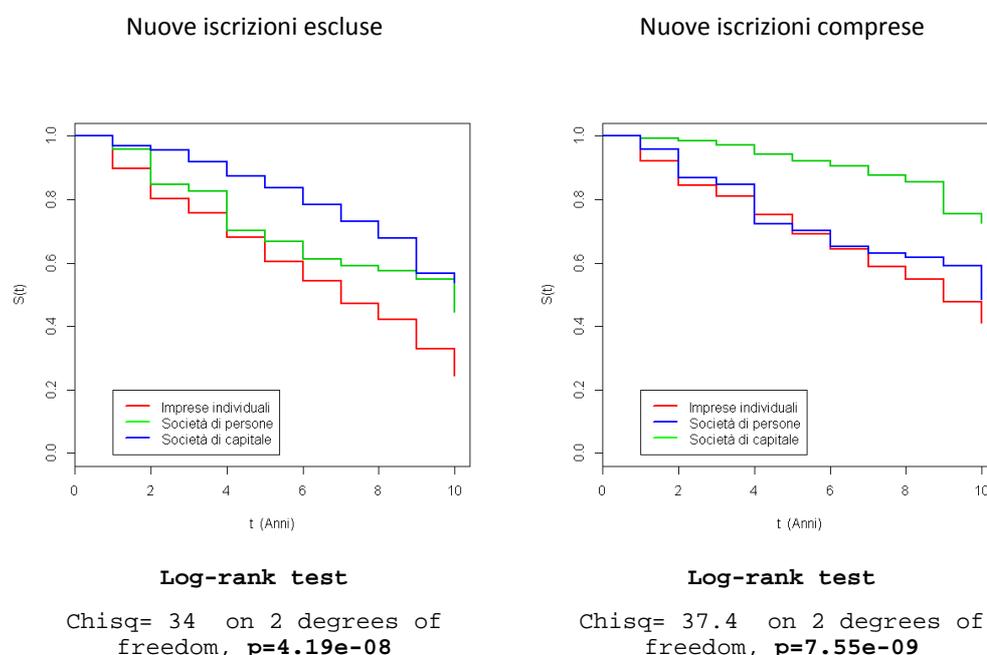


**Log-rank test**

Chisq= 17 on 1 degrees of freedom, **p=3.66e-05**

Nel Grafico 3.1.6 vengono riassunte le analisi sulla probabilità di sopravvivenza delle aziende distrettuali distinte per forma giuridica.

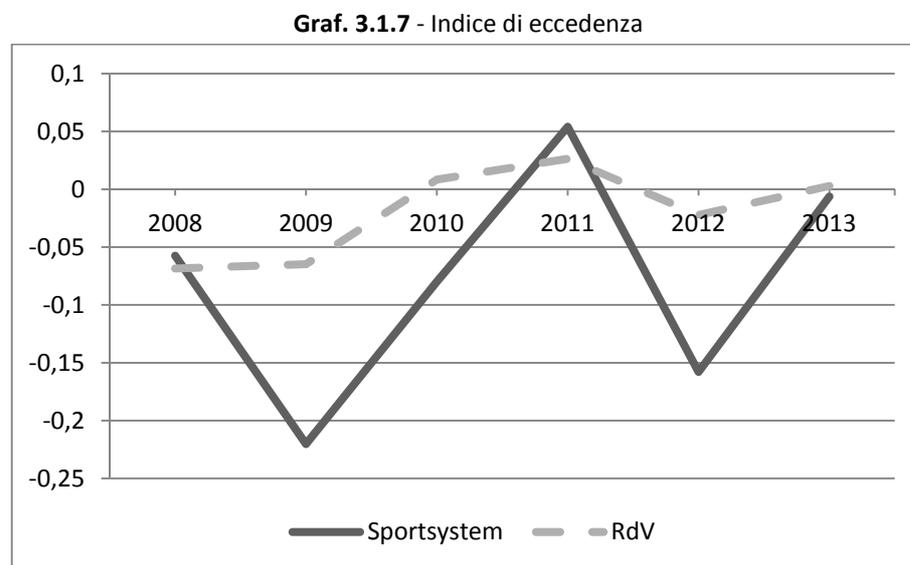
**Graf. 3.1.6** - Funzioni di sopravvivenza distrettuali per forma giuridica  
(Stimatore di Kaplan-Meier e log-rank test)



Tra le tre forme giuridiche, la probabilità di sopravvivenza maggiore è registrata per le società di capitale, con valori a fine periodo che si aggirano attorno al 60-70% (a seconda che si considerino o meno le nuove iscrizioni). La curva di sopravvivenza per questa forma giuridica è caratterizzata da una pendenza non molto accentuata nella prima fase e maggiore a partire dal 2009, in concomitanza con la crisi recessiva. Anche l'analisi sulla nati-mortalità aziendale aveva messo in evidenza una maggiore difficoltà per le aziende nell'affrontare la crisi economica piuttosto che la globalizzazione dei mercati dei primi anni del Duemila. Nel caso vengono prese in considerazione solo le cessazioni d'aziende annuali, la probabilità di sopravvivenza minore si riscontra per le ditte individuali (la cui curva di sopravvivenza presenta una pendenza costante). Questa classe giuridica presenta però una natalità aziendale forte e infatti nel secondo grafico oltre ad essere evidente una riduzione nella pendenza della curva si vede anche come la probabilità di sopravvivenza delle piccole imprese si avvicini a fine periodo a quella delle società di persone (che è invece il gruppo di aziende che presenta la minore natalità).

### 3.1.3 Dinamica occupazionale

Un'altra variabile che entra in gioco nell'analisi sull'evoluzione di un sistema distrettuale è quella relativa all'occupazione.



Fonte: elaborazioni su dati Silv

Il confronto tra l'indice di eccedenza del distretto e del RdV mette in evidenza un andamento in parte differente tra le due aree. Nel distretto il saldo tra assunzioni e cessazioni è sempre negativo, ad eccezione dell'anno 2011. In particolare, proprio nell'anno di impatto della crisi economica, il 2009, si è registrato il dato più alto nel numero delle cessazioni di contratti da lavoro dipendente. Dopo una ripresa nel 2010 e nel 2011, anche l'anno 2012 evidenzia una performance decrescente, in ripresa nel 2013. L'andamento dell'indice è quindi molto altalenante, anche rispetto a quanto registrato nel resto della regione. Lo squilibrio nel resto del Veneto è meno evidente, anche se permangono le maggiori sofferenze incontrate nel 2009 e nel 2012.

Le dinamiche demografiche distrettuali hanno messo in evidenza una diminuzione nel numero di aziende attive del 16,6%, più intensa nel periodo 2009-2012. I dati sul numero di cessazioni di contratti riportano, in linea con questo dato, una perdita di 735 posti di lavoro.

**Tab. 3.1.5** - Assunzioni di giovani e stranieri

	Assunzioni di giovani		Assunzioni di stranieri	
	Media 2008-2013 (%)	$\Delta$ 2004-2013 (pp)	Media 2008-2013 (%)	$\Delta$ 2004-2013 (pp)
<b>Sportssystem</b>	22,2	-3,6	26,6	6,4
<b>RdV</b>	19	2,5	58,1	20,1

Fonte: elaborazioni su dati Silv

L'incidenza della componente giovanile sul totale delle assunzioni distrettuali è pari al 22,2%, dato in linea con quello registrato nel resto della regione. Tale incidenza risulta però in diminuzione nel periodo 2008-2012 nei confini distrettuali e in aumento in quelli extra-distrettuali. Questo dato mette dunque in evidenza una difficoltà incontrata dal distretto nell'affrontare il cambio generazionale. Per quanto riguarda la componente straniera delle assunzioni con contratti da lavoro dipendente si evidenziano degli squilibri tra le due aree: nel distretto la loro incidenza è limitata (26,6%) anche se in aumento, mentre nel resto del Veneto gli stranieri rappresentano il 58,1% delle nuove assunzioni. Da questo punto di vista nel distretto sembra essere ancora presente un fattore identitario-comunitario, anche se in lieve indebolimento.

### 3.1.4 Performance economico-finanziarie

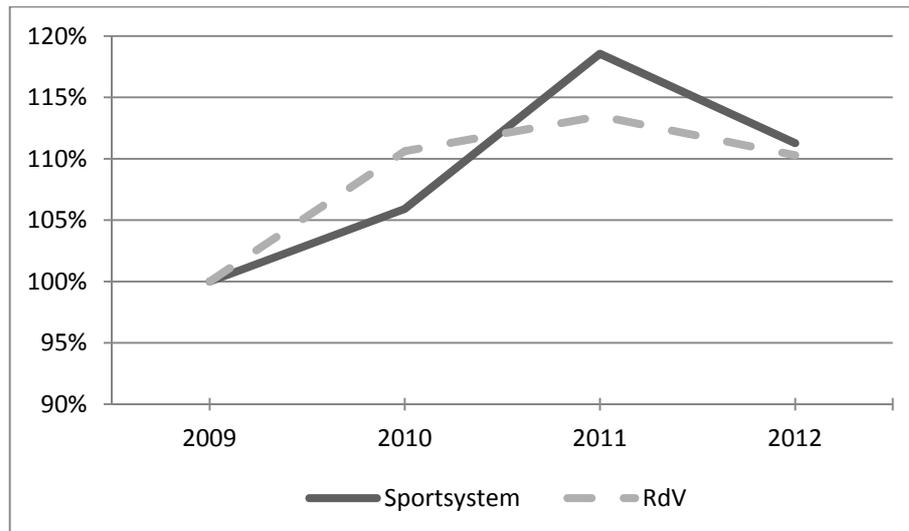
Lo studio sullo stato di salute del distretto si sposta ora sul piano delle performance economico-finanziarie delle aziende dello Sportssystem nel periodo 2009-2012.

**Tab. 3.1.6** – Variazioni fatturato (valori medi e mediani) e ROA (valori mediani)

	Fatturato (migliaia di €)						ROA		
	2009		2012		$\Delta$ 2009-2012 (%)		2009	2012	$\Delta$ 2009-2012 (pp)
	Media	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana			
<b>Sportssystem</b>	21.743	2.673	22.074	2.974	1,5	11,3	3,16	4,38	1,22
<b>RdV</b>	5.210	1.926	6.248	2.124	19,9	10,3	3,89	3,71	-0,18

Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

**Graf. 3.1.8 – Variazione % del fatturato (valori medi)**



Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

Le performance economiche delle aziende dello Sportsystem in termini di crescita del fatturato sono state positive nel biennio 2009-2011, sia a livello distrettuale ma anche nel resto della regione. Questa ripresa dalla crisi recessiva del 2009 ha subito un arresto e un'inversione di tendenza nel 2012, con una diminuzione del fatturato, rispetto all'anno precedente, del 7% per le aziende distrettuali e del 3% per quelle extra distrettuali. Entrambe le aree, nel complesso, hanno comunque migliorato le proprie performance rispetto all'anno base, il 2009: la variazione percentuale del fatturato (valori medi) nel periodo è stata molto simile, anche se nel distretto nel 2011 la crescita è stata decisamente più intensa. Osservando le differenze tra fatturato medio e mediano (Tabella 3.1.6) appare evidente la presenza all'interno del distretto di aziende leader che apportano un determinante contributo in termini di ricavi complessivi. Nel resto della regione si evidenzia una maggiore crescita del valore medio del fatturato rispetto al valore mediano: ciò sta ad indicare che le aziende con valori più alti del fatturato (incidenti a livello di calcolo del valore medio della variabile) hanno mantenuto delle performance migliori rispetto al resto delle aziende.

La redditività aziendale, misurata dall'indice ROA, è aumentata per le aziende distrettuali anche se in termini assoluti la capacità di generare profitto da parte delle aziende non è molto differente tra distretto ed extra-distretto.

Ciò che si era osservato a livello di dinamica demografica distrettuale per forma giuridica, ossia l'aumento delle società di capitale a fronte di una diminuzione delle società di persone e delle imprese individuali, trova conferma nell'analisi di questi dati

che si riferiscono proprio ad un ampio campione di società di capitale: queste aziende sono state in grado di riprendersi al meglio dalla crisi economica sia in termini di performance, ottenendo risultati migliori rispetto al 2009, sia in termini demografici.

**Tab. 3.1.7 – Fatturato e ROA per classe dimensionale**

<b>Sportssystem</b>					
<b>Dimensione</b>	<b>2012</b>				
	<b>Numero aziende (% sul totale)</b>	<b>Quota fatturato (%)</b>	<b>ROA (Valori medi)</b>	<b>Fatturato <math>\Delta</math>2009-2012 (%)</b>	<b>ROA <math>\Delta</math>2009-2012 (pp)</b>
Grande & Medio-grande	7 (7,2%)	73,7	8,91	<b>1,4</b>	<b>2,1</b>
Medio-piccola	20 (20,6%)	19,2	5,94	<b>7,8</b>	<b>0,5</b>
Piccola	70 (72,2%)	7,1	2,67	<b>-11,6</b>	<b>1,0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>97</b>	<b>100</b>	<b>5,84</b>	<b>1,5</b>	<b>1,22</b>

<b>RdV</b>					
<b>Dimensione</b>	<b>2012</b>				
	<b>Numero aziende (% sul totale)</b>	<b>Quota fatturato (%)</b>	<b>ROA (Valori medi)</b>	<b>Fatturato <math>\Delta</math>2009-2012 (%)</b>	<b>ROA <math>\Delta</math>2009-2012 (pp)</b>
Grande & Medio-grande	4 (2,7%)	32,4	0,94	<b>66,2</b>	<b>0,22</b>
Medio-piccola	18 (0,12%)	34,8	9,22	<b>13,1</b>	<b>3,71</b>
Piccola	128 (85,3%)	32,8	-0,12	<b>2,5</b>	<b>-2,12</b>
<b>TOTALE</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>3,35</b>	<b>19,9</b>	<b>-0,18</b>

*Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance*

Come già evidenziato nell'analisi demografica, le dinamiche distrettuali degli ultimi anni si differenziano a seconda della dimensione dell'azienda. Ricordando che l'analisi sulle performance economiche è condotta solamente sulle società che hanno l'obbligo di depositare il bilancio, si vanno ora ad analizzare le differenti performance ottenute a seconda della dimensione aziendale. Focalizzando l'attenzione sulle performance del 2012 si vede come le aziende più grandi, pur essendo la classe minoritaria in termini di numero di aziende nel campione analizzato, detengano il 73,7% del fatturato complessivo e siano anche le aziende che nel periodo 2009-2012 sono riuscite ad incrementare maggiormente la propria redditività. Solo le piccole società di capitale hanno visto diminuire il proprio fatturato dell'11,6%. Da questi dati appare pertanto evidente la presenza di un ristretto numero di aziende di grandi e medie dimensioni che producono da sole più del 90% del fatturato e che sono quindi responsabili della crescita e della sopravvivenza del distretto, almeno dal punto di vista economico.

Nel resto della regione è evidente innanzitutto la maggior presenza delle aziende di piccole dimensioni (l'85,3% delle aziende del campione) e le ottime performance di un gruppo molto ristretto di aziende di grandi dimensioni, che, come per le aree distrettuali, si dimostrano trainanti per la crescita complessiva del fatturato.

**Tab. 3.1.8** – Indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman (variabile: fatturato)

	2009	2010	2011	2012	$\Delta 2009-2012$ (%)
<b>Sportssystem</b>	0,206	0,176	0,173	0,178	<b>-13,9</b>
<b>RdV</b>	0,042	0,041	0,039	0,039	<b>-7,7</b>

Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

L'indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman distrettuale assume valori non molto elevati, segno che il fatturato prodotto è distribuito tra più agenti; se però si confronta questo dato con il relativo valore a livello extra distrettuale (si ricordi, a tal proposito, che in questi territori l'85,3% delle aziende è di piccole dimensioni e che le quote di fatturato sono equidistribuite tra le tre classi dimensionali) si evince la maggiore concentrazione del fatturato nel distretto. Anche questo indice conferma quindi la presenza di un gruppo limitato di aziende determinante per la tenuta economica della specializzazione produttiva. Interessante è anche notare come il valore dell'indice all'interno del distretto sia diminuito nel periodo analizzato del 13,9%, dato che evidenzia la diminuzione della concentrazione aziendale in termini di produzione di fatturato.

**Tab. 3.1.9** – Performance dell'azienda leader

	Ragione sociale	Fatturato (migliaia di €)				ROA
		2009	2012	Quota 2012 (%)	$\Delta 2009-2012$ (%)	$\Delta 2009-2012$ (pp)
<b>Sportssystem</b>	<b>GEOX S.P.A.</b>	865.010	807.615	46,2	<b>-6,6</b>	<b>-15,19</b>
<b>RdV</b>	<b>DAINESE S.P.A.</b>	116.189	117.140	12,2	<b>0,8</b>	<b>1,31</b>

Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

Vediamo ora se la più importante azienda distrettuale può essere considerata leader in rapporto alle performance della principale concorrente extra-distrettuale.

Nel distretto appare chiara la definizione di Geox come azienda leader: la sua quota di fatturato è pari al 46,2% del totale distrettuale. Se poi si confrontano le sue performance con quelle dell'azienda leader del resto della regione si evince ancora di più il suo ruolo determinante per la tenuta della specializzazione produttiva: il suo fatturato è infatti

circa sette volte superiore rispetto a quello di Dainese. Nonostante le eccezionali performance queste risultano in diminuzione rispetto al 2009, sia in termini di crescita che di redditività.

La storia dell'azienda Geox è strettamente collegata a quella del suo fondatore, Mario Moretti Polegato, e della sua famiglia, attiva da tre generazioni in molteplici settori, tra cui quello vinicolo. Proprio in occasione della partecipazione ad una conferenza dell'industria vitivinicola a Reno, in Nevada, Polegato sviluppò quella che sarebbe diventata l'idea vincente per la nascita di una delle più famose aziende calzaturiere a livello internazionale. Durante la sua quotidiana attività di jogging iniziò ad avere fastidiosi disturbi ai piedi provocati dal gran caldo: decise così di praticare un paio di fori nelle soles delle scarpe per diminuire la temperatura interna. Tornato in Italia, nei primi anni Ottanta Polegato sviluppò la sua idea realizzando nei laboratori di una piccola azienda calzaturiera della zona di Montebelluna le prime calzature con la suola di gomma bucata, che permettevano ai piedi di traspirare ma impedivano all'acqua di entrare: venne così brevettata la prima "scarpa che respira". Per la progettazione, la produzione e la commercializzazione di questa scarpa viene così fondata l'azienda Geox (1995), la quale cresce velocemente grazie ai continui investimenti nella ricerca di nuove tecnologie per la risoluzione di problemi di utilità quotidiana, alla capacità di anticipare le tendenze e i gusti dei consumatori e all'intensa attività di marketing e comunicazione che ha reso il marchio riconosciuto a livello mondiale. Ciò ha portato a brevettare anche la scarpa in cuoio impermeabile e successivamente l'abbigliamento "che respira", produzioni innovative e in quanto tali molto apprezzate dai mercati. Il suo successo è stato talmente rilevante che nel 2004 l'azienda è stata quotata alla Borsa di Milano, con ottimi risultati. Attualmente l'azienda mantiene la sua attività *core* in Italia (in particolare le strutture di innovazione, R&S e progettazione di nuovi modelli) ma ha trasferito la produzione all'estero in Paesi (quali Ungheria, Bulgaria e Slovenia) dove la presenza di manodopera a basso costo permette di contenere le spese di produzione.

**Tab. 3.1.10** – Aziende dinamiche

	Numero aziende (% sul totale)	Crescita media fatturato	ROA medio	Crescita media ROA (pp)
<b>Sportssystem</b>	5 (5,1%)	685,4%	7,96	18,5
<b>RdV</b>	17 (11,3%)	401,4%	13,2	15,5

Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

Un'ulteriore variabile identificativa dei diversi percorsi evolutivi è quella relativa alla presenza di aziende dinamiche, ossia aziende con eccezionali performance in termini di crescita e redditività. Confrontando i risultati ottenuti per le aree distrettuali ed extra-distrettuali (Tabella 3.1.10) si nota come la componente dinamica abbia un'incidenza maggiore nel resto della regione (11,3% contro il 5,1% registrato nel distretto). La crescita sia del fatturato che del ROA risulta però maggiore per le aziende distrettuali che, pur essendo in numero minore, presentano quindi delle performance migliori. Osservando i risultati nella loro totalità non è possibile affermare in modo netto se una delle due aree presenti una dinamicità più accentuata, ma si può concludere che in entrambi i territori vi siano delle aziende che sono riuscite ad ottenere performance eccezionali in un periodo caratterizzato da una forte crisi economica.

### **3.1.5 Attori istituzionali**

Il principale organismo di rappresentanza del distretto dello Sportssystem è rappresentato dalla Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva. Questo ente, attivo dal 1996, si propone come ambasciatore del "*Made in Montebelluna*" nel mondo, sia attraverso un'attività di tipo museale sia tramite attività di ricerca e formazione. Il Museo gestito da questa Fondazione contiene circa 2100 pezzi (strumenti, macchine e calzature donati o prestati da aziende e privati) che testimoniano la lunga tradizione manifatturiera del territorio e ne documentano il valore culturale ed artistico. La Fondazione è ufficialmente riconosciuta come ente accreditato per la formazione superiore e la formazione continua, ed infatti nel tempo si è rivelata promotrice di numerosi progetti (convegni, mostre e studi) finalizzati alla promozione del patrimonio culturale, tecnico ed industriale del settore dello scarpone, della calzatura sportiva e degli articoli sportivi in genere. In collaborazione con la Camera di Commercio di Treviso e la Regione Veneto, la Fondazione coordina ed è sede delle attività del *District Vision Lab* (DVL), un laboratorio nato nel 2000 come Osservatorio delle dinamiche distrettuali in risposta alla particolare congiuntura economica e come centro di ricerca su design, colori e materiali, in un'ottica di innalzamento della qualità e dell'innovazione e quindi di potenziamento della competitività.

Oltre a questa, che rappresenta la principale istituzione attiva nel territorio, ve ne sono di minori ma altrettanto influenti. Tra queste la principale è Unindustria Treviso (UNINT),

un consorzio creato nel 2004 dall'unione tra 54 aziende distrettuali. UNINT ha l'obiettivo di favorire la competitività del sistema industriale locale fatto di piccole e medie imprese ed opera come catalizzatore per la messa a punto di iniziative proposte dagli imprenditori locali. Ha inoltre coordinato la partecipazione di aziende del distretto alle principali fiere del settore (*Friedrichshafen Outdoor Trade Fair* e *SportItaly*).

Nel territorio distrettuale sono inoltre presenti due aziende che erogano servizi alle imprese (KIBS) per lo sviluppo di nuovi prodotti e per l'ottimizzazione dei processi produttivi: si tratta di Treviso Tecnologia e Tecnologia & Design. Treviso Tecnologia (nata nel 1989 su progetto della Camera di Commercio di Treviso) si propone come promotrice della cultura d'impresa orientata all'innovazione tecnologica. Offre supporto alle aziende del settore per lo sviluppo di servizi e progetti ad alto contenuto innovativo, per la realizzazione di percorsi formativi mirati alla creazione di professionalità specialistiche, per la realizzazione di progetti sulla certificazione dei prodotti e dei sistemi aziendali. Anche Tecnologia & Design, società consortile fondata nel 1998, offre servizi di supporto alle aziende per le attività e le strategie messe in atto, con particolare riguardo all'aspetto creativo ed innovativo.

Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna appare quindi fortemente caratterizzato dalla presenza di Istituzioni che attivamente si occupano del mantenimento della vitalità della specializzazione produttiva e della sua competitività a livello internazionale.

### **3.2 Il distretto dell'Occhiale di Belluno**

Il distretto dell'Occhiale di Belluno è specializzato in tutte le produzioni che ruotano attorno al settore dell'occhialeria: montature per occhiali da vista e da sole, minuterie, astucci e, in misura minore, lenti; sono poi presenti anche attività relative al rivestimento e al trattamento dei metalli (in particolare verniciatura e trattamenti galvanici). Il distretto si estende su tutta la provincia di Belluno (all'interno della quale si possono individuare due aree principali, il Cadore e l'Agordino) e in alcuni comuni della provincia di Treviso. Questo distretto è riuscito a confermare nel tempo il proprio successo a livello internazionale, in particolare grazie ad un numero ristretto di aziende diventate famose in tutto il mondo.

### 3.2.1 Il distretto ieri e oggi

Le origini del distretto dell'occhialeria risalgono al 1878 quando Aldo Frescura, venditore ambulante di occhiali e pettini d'osso, inaugura la prima azienda a Calalzo di Cadore. Le particolari caratteristiche territoriali del bellunese e la lontananza dalle principali direttrici del traffico non furono un ostacolo per la nascita ed il consolidamento del distretto: il territorio difficilmente coltivabile e un'attività del legno poco redditizia garantivano la presenza di molta manodopera in cerca di lavoro, la presenza di numerosi corsi d'acqua permetteva la disponibilità di energia idroelettrica ed, infine, le ridotte dimensioni dei materiali e dei prodotti finiti permettevano di contenere i costi di trasporto. Fu così che nel primo dopoguerra quest'area fu interessata da un intenso processo di gemmazione di aziende, alcune specializzate in singole produzioni ed altre dedite all'assemblaggio delle varie componenti. A partire dal secondo dopoguerra e fino agli anni Settanta questa forte crescita della specializzazione distrettuale subì un rallentamento a causa di una diminuzione della domanda sul mercato italiano e della crescente competizione da parte di altri Paesi, in particolar modo la Germania, che offriva prodotti ad un prezzo minore e con materiali più innovativi. Di fronte a questa situazione il distretto di Belluno cercò dapprima di estendere il proprio mercato in altri Paesi (per esempio Olanda, Belgio, Svizzera e Nord America) e, in un secondo tempo, di puntare su un segmento del mercato non ancora esplorato, quello degli occhiali da sole. Queste scelte permisero di superare brillantemente il momento di crisi e portarono il distretto a consolidare le proprie peculiarità: aumentò il numero delle imprese e degli occupati e venne a crearsi quel tessuto di relazioni, cooperazioni e scambi tipici di una struttura distrettuale che sfrutta la vicinanza territoriale e la comune specializzazione delle aziende (Bramanti e Gambarotto, 2008). Verso la fine degli anni Settanta avvenne quella che sarà una svolta determinante per il distretto: l'occhiale, finora considerato unicamente come strumento per la correzione dei difetti visivi e molto spesso portato con vergogna, diventa un accessorio moda e quindi il design, i materiali, l'originalità e la marca diventano fondamentali per il suo successo. Nel distretto inizia così il connubio tra occhiali e grandi marchi della moda, veicoli del *Made in Italy* nel mondo. A partire dagli anni Ottanta le aziende di dimensione più grande iniziarono ad internalizzare alcune fasi della produzione interrompendo così alcuni dei rapporti di subfornitura locali: questa scelta venne fatta sia in seguito all'acquisizione di nuovi macchinari che

permisero di svolgere alcune lavorazioni automaticamente, sia per avere un maggior controllo delle varie fasi della filiera produttiva. Proprio in relazione a tale tendenza il numero delle aziende di piccole dimensioni diminuì e contemporaneamente emersero alcune grandi aziende che divennero leader del distretto. Nella prima metà degli anni Novanta il successo delle aziende distrettuali nei mercati internazionali aumentò grazie alla svalutazione della Lira (1993-1994), avvenimento che permise ai produttori bellunesi di offrire prodotti ad un prezzo più basso rispetto a quello dei concorrenti. Nella seconda metà degli anni Novanta, la rivalutazione della Lira e il contemporaneo ingresso nei mercati delle produzioni cinesi determinò l'inizio di un nuovo periodo di difficoltà che portò alla diminuzione degli ordinativi e delle quote di export. Il fenomeno della gemmazione che, anche se con intensità diverse, aveva interessato tutta la storia distrettuale, si esaurì e molte piccole aziende di subfornitura furono costrette a chiudere (Bramanti e Gambarotto, 2008). Le grandi aziende invece trovarono vantaggio dall'apertura internazionale dei mercati: esse iniziarono a delocalizzare la produzione in un'ottica di riduzione dei costi e ad aumentare il controllo delle fasi a valle della filiera, tramite l'apertura di canali distributivi in tutto il mondo. Si indebolì di conseguenza quello che era stato uno dei punti di forza del distretto, ossia la forte cooperazione e collaborazione tra piccole e grandi aziende (Sopracolle, 2010).

Ad oggi il distretto presenta una struttura del tutto particolare. Da un lato esso risulta formato da un numero ristretto di grandi aziende (vi sono cinque imprese leader: Luxottica, Safilo, De Rigo, Marcolin e Marchon) che negli ultimi anni hanno raggiunto risultati tali da essere considerate leader mondiali del settore. Queste aziende, attraverso processi di verticalizzazione, controllano direttamente tutte le fasi della filiera produttiva, dalla progettazione del prodotto alla rete distributiva. Vi è poi la seconda componente distrettuale, ossia quella formata dalle piccole e medie imprese specializzate nella produzione di componentistica o di alcune lavorazioni particolari, che lavorano come subfornitrici delle grandi aziende. Infine, una componente meno rilevante ma comunque presente nel distretto è costituita da imprese a marchio proprio o specializzate in nicchie particolari del mercato: sono poche realtà che però riescono a sopravvivere proprio per aver puntato sull'innovazione e la creatività. Il successo dell'industria dell'occhiale bellunese, il cui prodotto appartiene alla fascia alta e medio alta del mercato, è dovuto anche all'intesa attività di export: circa l'80% della

produzione viene infatti esportato, principalmente in Europa, America e Asia (Intesa San Paolo, 2010).

### 3.2.2 Dinamica demografica

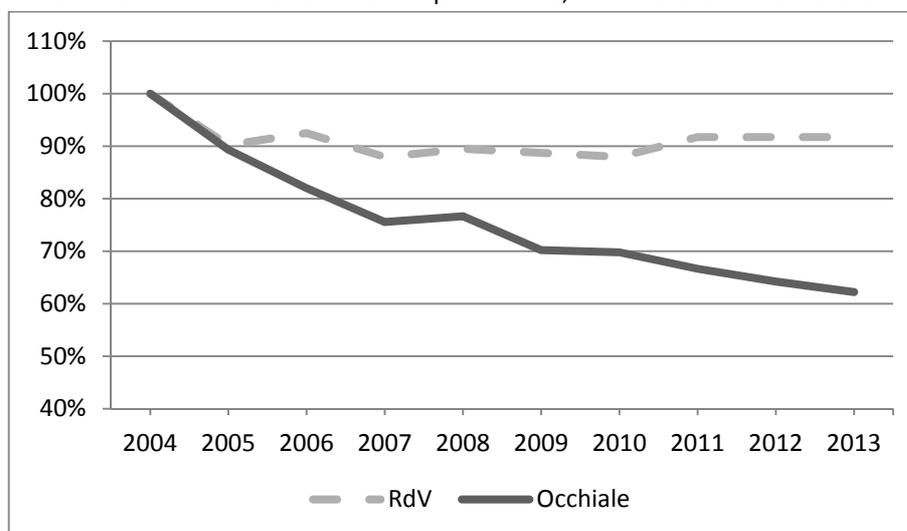
La capacità del distretto dell'Occhiale nel fronteggiare le nuove sfide competitive viene analizzata prima di tutto dal punto di vista delle variazioni riscontrate nella demografia delle aziende. Come specificato nel paragrafo relativo alla metodologia adottata per l'identificazione dei distretti, nel resto del Veneto non vengono considerate le attività relative alla fabbricazione di minuteria metallica e al trattamento e rivestimento dei metalli, in quanto collegate a molteplici settori e quindi non esclusivamente attinenti a quello dell'occhialeria. Per rendere confrontabili le due realtà, distrettuale ed extra-distrettuale, si è quindi provveduto ad escludere anche dal distretto queste attività, mantenendo quelle *core* che lo caratterizzano. Per completezza dell'analisi si segnala l'assenza di differenze sostanziali nell'andamento del distretto completo (quindi comprensivo anche delle attività di fabbricazione di minuteria metallica e trattamento e rivestimento dei metalli) e del distretto parziale: questa evidenza empirica supporta la scelta metodologica e ne garantisce la piena informatività.

**Tab. 3.2.1** - Variazione stock imprese attive, distretto e resto del Veneto

	2004	2009	2013	$\Delta 2004-2009$ (%)	$\Delta 2009-2013$ (%)	$\Delta 2004-2013$ (%)
<b>Occhiale</b>	450	316	280	<b>-29,8</b>	<b>-11,4</b>	<b>-37,8</b>
<b>RdV</b>	133	118	122	<b>-11,3</b>	<b>3,4</b>	<b>-8,3</b>

Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

**Graf. 3.2.1** – Variazione % stock imprese attive, distretto e resto del Veneto



Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

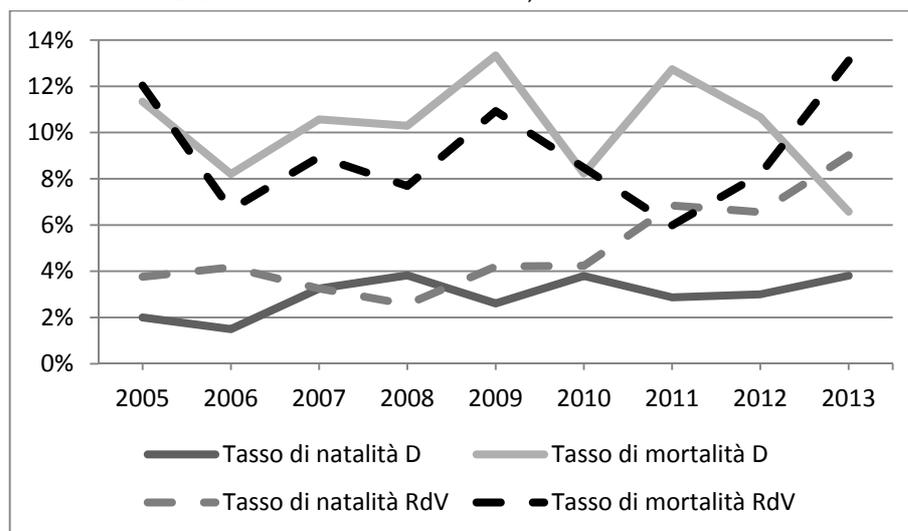
Osservando l'andamento del numero di aziende attive nel distretto si nota come nell'intero periodo il trend sia stato pesantemente decrescente. Complessivamente si è registrata una diminuzione del 37,8%, più intensa nel periodo post-globalizzazione (-29,8%) che in quello in cui si è manifestata la crisi recessiva. Nel 2013 questa drastica riduzione del numero di aziende non si è ancora fermata o perlomeno stabilizzata, tanto che sembrerebbe essere venuto meno uno dei tratti tipici dei distretti marshalliani, ossia la presenza in un territorio circoscritto di un'elevata concentrazione di aziende accumulate dalla stessa specializzazione produttiva. Il settore dell'occhialeria nel resto della regione ha dimostrato negli stessi anni un andamento diverso: anche in questo caso la decrescita più intensa si è registrata dal 2004 al 2008 ma la sua entità è stata sicuramente minore rispetto al distretto. Nel complesso, nel resto della regione la diminuzione è stata dell'8,3%, quasi cinque volte inferiore rispetto a quella distrettuale. Questo primo dato sulla dinamica demografica permette già di avere un'idea di quello che è stato l'impatto della globalizzazione sul distretto. La forte diminuzione nel numero di aziende può essere letta come conseguenza dei processi di integrazione verticale avviati dalle grandi aziende, scelta che ha determinato una diminuzione nel numero di ordinativi per le piccole imprese talmente consistente da rendere sconveniente la loro permanenza nel mercato (Sopracolle, 2010). A ciò si aggiunge anche la delocalizzazione di alcune fasi della produzione per il contenimento dei costi, scelta spesso adottata per poter continuare a competere nel mercato globale.

**Tab. 3.2.2** – Tassi di natalità e mortalità, distretto e resto del Veneto (Valori medi, variazione 2005-2013 in punti percentuali)

	Tasso di natalità		Tasso di mortalità	
	Media 2005-2013	$\Delta$ 2005-2013 (pp)	Media 2005-2013	$\Delta$ 2005-2013 (pp)
<b>Occhiale</b>	2,9%	1,8	10,2%	-4,8
<b>RdV</b>	4,9%	5,3	9,1%	1,1

Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

**Graf. 3.2.2 – Tassi di natalità e mortalità, distretto e resto del Veneto**



Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

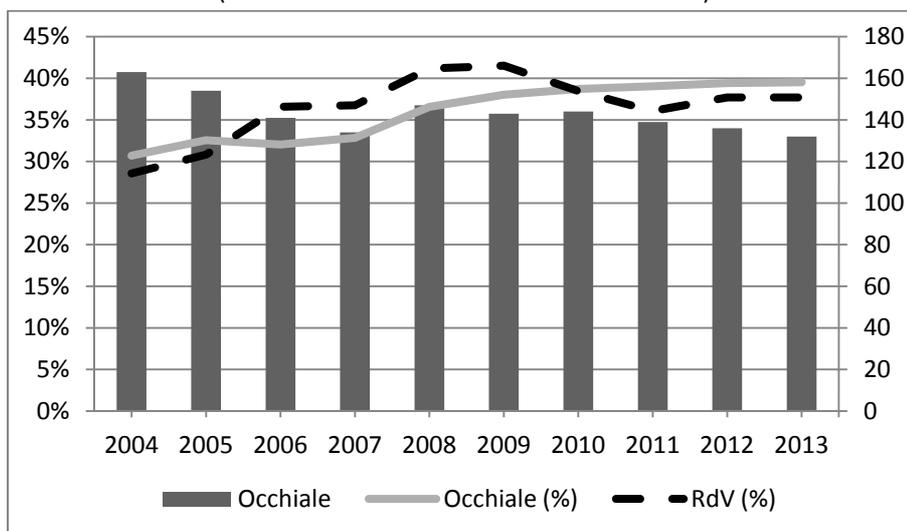
L'evoluzione dei tassi di natalità e mortalità distrettuali evidenziano innanzitutto un saldo demografico negativo in tutto il periodo di osservazione, a conferma del trend decrescente del numero di aziende attive. Tutto ciò nonostante complessivamente il tasso di natalità sia aumentato di quasi due punti percentuali e il tasso di mortalità sia diminuito di quasi cinque punti percentuali. Non sorprende la negatività del saldo demografico alla luce di quelle che sono state le difficoltà affrontate dalle aziende distrettuali negli ultimi dieci anni. L'aumento del tasso di natalità, seppur debole, dà però un segnale positivo e fa ipotizzare che sia stato trovato quello che può essere un fattore vincente per poter entrare con successo nel mercato. Altri studi evidenziano come solo le aziende che hanno puntato su nicchie di mercato non ancora esplorate dalle leader siano riuscite a sopravvivere, affrontando al meglio le difficoltà economiche (Sopracolle, 2010). Nel resto della regione a fronte di un aumento del tasso di mortalità si è registrato un non indifferente innalzamento del tasso di natalità; in particolare, il gap tra questi due tassi risulta essere inferiore rispetto a quello distrettuale, tanto che nel 2011 si arriva addirittura ad avere un saldo demografico positivo.

**Tab. 3.2.3** – Imprese attive per forma giuridica, distretto e resto del Veneto (Incidenza media, variazione percentuale)

	Occhiale		RdV	
	Media 2004-2013 (%)	$\Delta$ 2004-2013 (%)	Media 2004-2013 (%)	$\Delta$ 2004-2013 (%)
<b>Società di capitale</b>	35,9	-21,6	36,5	21,1
<b>Società di persone</b>	32,2	-55,6	26,5	-40,9
<b>Imprese individuali</b>	31,7	-44,2	36,9	-2,0

Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

**Graf. 3.2.3** – Società di capitale, distretto e resto del Veneto (Incidenza sul totale aziende e valori assoluti)



Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

Il distretto dell'Occhiale di Belluno risulta essere caratterizzato mediamente da una equipartizione per forma giuridica delle aziende attive, con una leggera prevalenza dell'incidenza delle società di capitale. Comune è anche la flessione negativa subita dal numero di aziende negli ultimi dieci anni, ma in questo caso l'intensità è diversa: la diminuzione più consistente si è registrata per le società di persone e per le imprese individuali (rispettivamente -55,6% e -44,2%). Tutto ciò ha portato anche ad una variazione nella composizione del distretto: l'incidenza delle società di capitale è infatti aumentata a discapito delle altre due forme giuridiche (Grafico 3.2.3). Tutto ciò conferma, da un lato, le maggiori difficoltà incontrate dalle aziende più piccole nell'affrontare le mutate condizioni economiche e, dall'altro, la maggior tenuta delle società di capitale che, pur risentendo della crisi, hanno messo in atto delle scelte strategiche che ne hanno garantito la sopravvivenza. In alcuni casi sono state proprio queste scelte strategiche a rendere più acuta la crisi per le aziende più piccole: si pensi ai

processi di verticalizzazione che hanno fatto venir meno i rapporti di subfornitura locali, oppure al legame con i grandi marchi della moda, scelta che ha portato le grandi aziende ad investire maggiormente su quest'aspetto e a limitare i costi di produzione ricorrendo all'import di componentistica a basso costo. Nel resto del Veneto la principale differenza si riscontra nell'aumento del numero di società di capitale, sia in termini assoluti che in termini di incidenza sul totale delle aziende attive. Anche la flessione negativa subita dalle imprese individuali è stata nettamente inferiore nei territori extra distrettuali (-2%). Nel complesso, il settore dell'occhialeria dimostra quindi di essere stato particolarmente colpito dai mutamenti economici degli ultimi anni, soprattutto nei confini distrettuali, dove tutte le categorie di imprese hanno subito una forte riduzione numerica.

**Tab. 3.2.4** – Incidenza imprese della specializzazione produttiva nei confini distrettuali e indice di specializzazione (Valori medi, variazione 2004-2013)

	<b>Media 2004-2013</b>	<b>Δ2004-2013</b>
<b>Incidenza specializzazione nei confini distrettuali</b>	2,8%	-1,2 (pp)
<b>Indice di specializzazione</b>	9,8	-15,1%

*Fonte: elaborazioni su dati Movimprese*

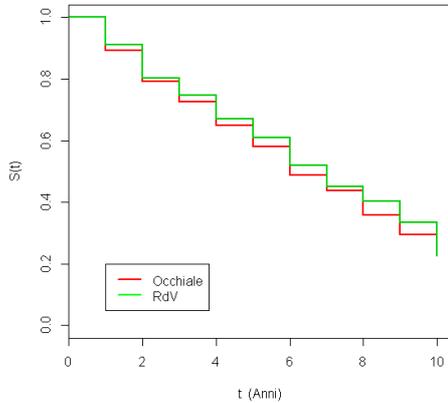
La forte diminuzione nel numero delle aziende dell'occhialeria non poteva che far diminuire l'incidenza delle stesse sul totale delle attive nei confini distrettuali (Tabella 3.2.4). L'indice di specializzazione invece, pur essendo diminuito negli ultimi dieci anni, presenta valori molto elevati e indica come il settore dell'occhialeria sia ancora caratteristico del bellunese. Questo dato conferma quindi uno dei tratti fondamentali delle agglomerazioni distrettuali e fa presupporre che l'iniziale (e prematura) ipotesi sul venir meno della configurazione distrettuale fatta ad inizio paragrafo non rispecchi la reale situazione.

### **3.2.2.1 Analisi della sopravvivenza**

Le dinamiche demografiche del settore dell'occhialeria vengono analizzate anche dal punto di vista della probabilità di sopravvivenza delle aziende nel periodo 2004-2013. Le funzioni di sopravvivenza verranno stimate prima al netto delle nuove iscrizioni avvenute nel periodo e successivamente tenendo conto di questa componente.

**Graf.3.2.4 - Funzioni di sopravvivenza, periodo 2004-2013**  
(Stimatore di Kaplan- Meier e log-rank test)

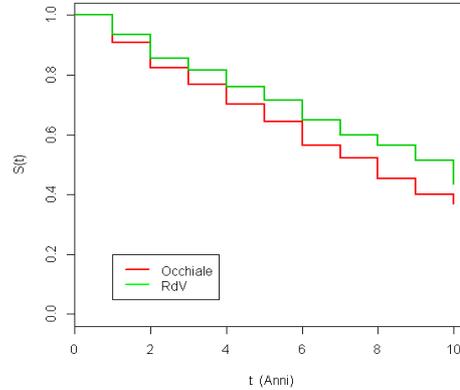
Nuove iscrizioni escluse



**Log-rank test**

Chisq= 0 on 1 degrees of freedom,  
**p=0.959**

Nuove iscrizioni comprese



**Log-rank test**

Chisq= 4.1 on 1 degrees of freedom, **p=0.0439**

Le curve di sopravvivenza stimate al netto delle nuove iscrizioni sono caratterizzate da una pendenza molto accentuata sia nel distretto che nel resto della regione. Tale pendenza è più accentuata nei primi due anni osservati (2004 e 2005); anche l'analisi sulla nati-mortalità aziendale aveva messo in evidenza una maggiore sofferenza da parte del settore negli anni di impatto della globalizzazione dei mercati. Un altro balzo rilevante sia ha nell'anno di maggiore impatto della crisi economica, il 2009. Per questa analisi il log-rank test ha prodotto un p-value pari a 0,959, pertanto l'ipotesi nulla di uguaglianza delle probabilità di sopravvivenza viene accettata.

Se nello stimare la funzione di sopravvivenza si tiene conto anche delle nuove aziende iscritte, la pendenza delle due curve risulta meno accentuata, in particolare per le aziende extra-distrettuali. Oltre a questo, il risultato più significativo è la maggiore probabilità di sopravvivenza delle aziende del resto della regione rispetto a quelle distrettuali (in questa analisi, le due probabilità condizionate di sopravvivenza a fine periodo sono pari rispettivamente al 43,5% e al 36,9%). Questo dato conferma quindi la forte crisi che si è abbattuta sul distretto e di cui si ha evidenza in tutte le analisi sulla dinamica demografica.

L'analisi successiva prevede la discriminazione della totalità delle aziende per forma giuridica (Grafico 3.2.5).

Per le ditte individuali (primo grafico) la curva di sopravvivenza, sia per il distretto che per il resto della regione, è molto inclinata tanto che la probabilità di sopravvivenza alla fine del periodo è molto bassa (13,5% per le aziende distrettuali e 0,05% per quelle extra-distrettuali). Le due curve sono quasi sovrapposte (infatti il p-value del log-rank test porta all'accettazione di  $H_0$ ) quindi gli andamenti nelle due aree, al netto delle nuove iscrizioni, sono pressoché simili: si evidenziano solo due balzi più consistenti per le aziende distrettuali nel 2004 e nel 2009.

Considerando anche i nuovi ingressi nella stima della funzione di sopravvivenza, appare evidente come questa sia la classe giuridica che ha dimostrato la maggiore natalità. Inoltre, in questa nuova analisi emerge con più chiarezza la maggiore difficoltà incontrata dalle aziende distrettuali nel rimanere attive rispetto alle concorrenti extra-distrettuali (anche se l'ipotesi nulla del log-rank test viene sempre accettata).

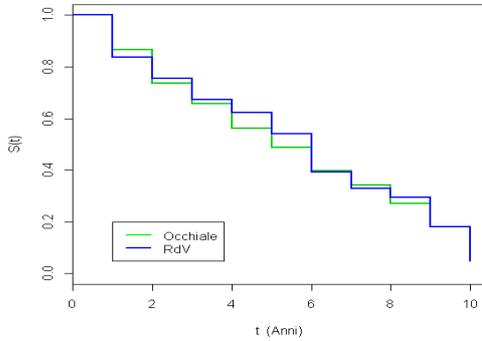
Per le società di persona la principale evidenza è la più alta probabilità di sopravvivenza a fine periodo delle aziende del resto della regione, in particolare dal 2008 in poi. Per questa classe giuridica entrambi i p-value ottenuti portano però ad accettare  $H_0$ : non emergono quindi differenze significative nelle probabilità di sopravvivenza delle aziende tra le due aree. Anche per le società di capitale i valori ottenuti dal log-rank test portano all'accettazione dell'ipotesi di uguaglianza delle probabilità di sopravvivenza.

Nel complesso i grafici mettono in evidenza come la probabilità di sopravvivenza a fine periodo di tutte e tre le forme giuridiche, pur non significativamente diversa rispetto a quella del resto della regione, sia comunque leggermente inferiore in confronto all'area extra-distrettuale.

**Graf. 3.2.5** - Funzioni di sopravvivenza per forma giuridica (Stimatore di Kaplan-Meier e log-rank test)

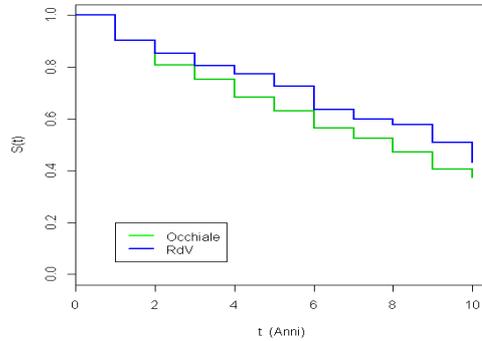
**Ditte individuali**

Nuove iscrizioni escluse



**Log-rank test**  
Chisq= 0.2 on 1 degrees of freedom, **p=0.629**

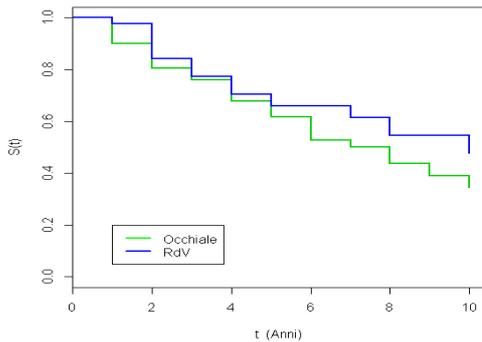
Nuove iscrizioni comprese



**Log-rank test**  
Chisq= 1.7 on 1 degrees of freedom, **p=0.191**

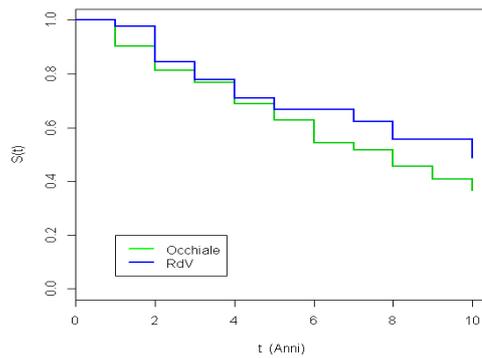
**Società di persone**

Nuove iscrizioni escluse



**Log-rank test**  
Chisq= 2.3 on 1 degrees of freedom, **p=0.126**

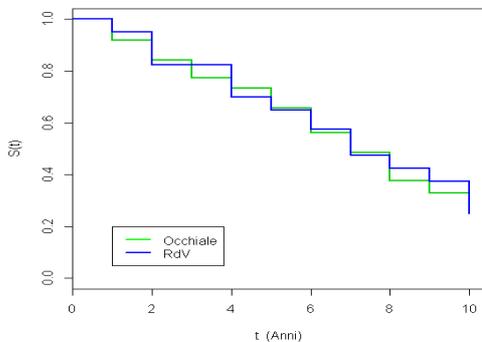
Nuove iscrizioni comprese



**Log-rank test**  
Chisq= 2.1 on 1 degrees of freedom, **p=0.151**

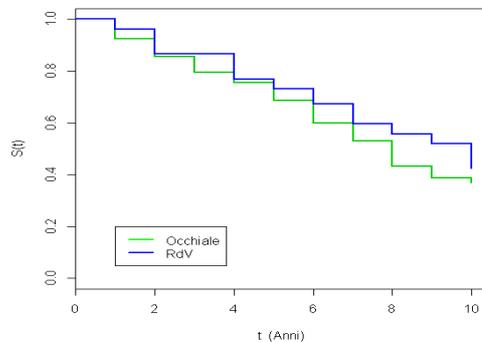
**Società di capitale**

Nuove iscrizioni escluse



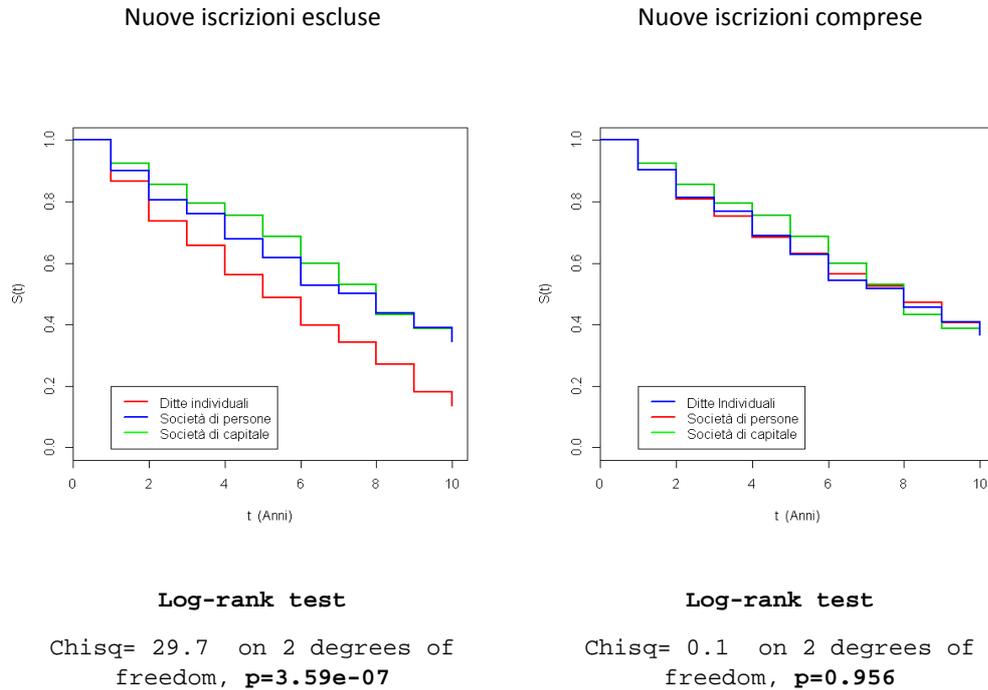
**Log-rank test**  
Chisq= 0.1 on 1 degrees of freedom, **p=0.75**

Nuove iscrizioni comprese



**Log-rank test**  
Chisq= 0.8 on 1 degrees of freedom, **p=0.367**

**Graf. 3.1.6** - Funzioni di sopravvivenza distrettuali per forma giuridica  
(Stimatore di Kaplan-Meier e log-rank test)



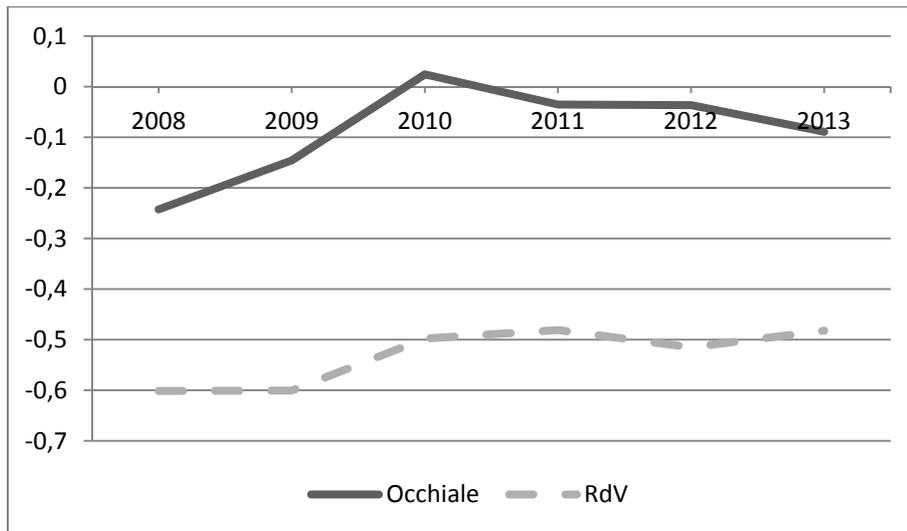
Limitandosi alle sole aziende distrettuali, l'analisi di sopravvivenza evidenzia differenze significative tra le tre forme giuridiche solo nel caso in cui non si tenga conto delle nuove iscrizioni. In particolare, sono le ditte individuali a registrare a fine periodo una probabilità di sopravvivenza minore, mentre per le società di persone e le società di capitale le probabilità sono molto simili.

Le ditte individuali, per contro, sono anche quelle che hanno evidenziato la maggiore vitalità ed infatti, se si tiene conto di ciò, le differenze tra le tre curve di sopravvivenza si annullano e nessuna tipologia di azienda dimostra una migliore capacità di sopravvivenza nel mercato.

### 3.2.3 Dinamica occupazionale

Il secondo aspetto analizzato è quello relativo alla dinamica occupazionale che ha interessato il distretto nel periodo 2008-2013.

**Graf. 3.2.7 - Indice di eccedenza, distretto e RdV**



Fonte: elaborazioni su dati Silv

Il confronto tra gli indici di eccedenza delle due aree mette in risalto una dinamica molto differente. Nel distretto il divario tra cessazioni e assunzioni appare pesante nel 2008 e 2009, anni di impatto della crisi economica, per poi ridursi nel 2010. Nel periodo 2011-2013 l'indice ritorna ad essere negativo anche se in misura minore rispetto al passato.

Ma quello che viene messo in evidenza dal grafico è la profonda differenza con quanto accade nei territori extra-distrettuali. In questa area, infatti, il valore dell'indice è pesantemente negativo per tutto il periodo di osservazione. Il settore dell'occhialeria nel resto del Veneto dimostra pertanto una profonda crisi dal punto di vista occupazionale, molto più pesante rispetto a quanto riscontrato per il distretto.

Se a ciò aggiungiamo che l'analisi sulla dinamica demografica ha messo in luce una diminuzione più intensa del numero di aziende distrettuali (-18,8% tra 2008 e 2013), appare evidente che la situazione presenta delle evidenze anomale. Vista la pesante contrazione nel numero di aziende ci si poteva aspettare una maggiore discrepanza tra assunzioni e cessazioni (in termini assoluti si sono persi 1.430 posti di lavoro dipendente). A tal proposito sembra opportuno tener presente quanto riportato in letteratura sui processi di integrazione verticale attuati dalle grandi aziende distrettuali. L'internalizzazione delle varie fasi produttive ha infatti determinato la chiusura di molte aziende di piccole dimensioni ma ha contemporaneamente permesso l'assorbimento della manodopera da parte delle grandi aziende. Questa potrebbe essere la motivazione degli andamenti così diversi tra aree distrettuali ed extra-distrettuali.

**Tab. 3.2.5** - Assunzioni di giovani e stranieri, distretto e RdV

	Assunzioni di giovani		Assunzioni di stranieri	
	Media 2008-2013 (%)	$\Delta$ 2004-2013 (pp)	Media 2008-2013 (%)	$\Delta$ 2004-2013 (pp)
<b>Occhiale</b>	24,4	-3	15,8	-9,4
<b>RdV</b>	25,6	3,4	37,6	6

Fonte: elaborazioni su dati *Silv*

Il peso della componente giovanile nelle assunzioni rappresenta mediamente il 20% sia nel distretto che nel resto del Veneto. I territori distrettuali evidenziano però una lieve diminuzione di tale incidenza nel periodo analizzato. Per quanto riguarda la componente straniera del lavoro dipendente, la sua incidenza sul totale delle assunzioni è inferiore nel distretto rispetto al resto del Veneto ed appare inoltre in forte diminuzione. La forza lavoro distrettuale è quindi prevalentemente di nazionalità italiana e questo può essere un indicatore del mantenimento di una configurazione tradizionale. Nel leggere questo dato bisogna comunque tenere conto che il distretto dell'Occhiale si estende su territori prevalentemente montani e quindi poco attrattivi per i flussi di immigrazione.

### 3.2.4 Performance economico-finanziarie

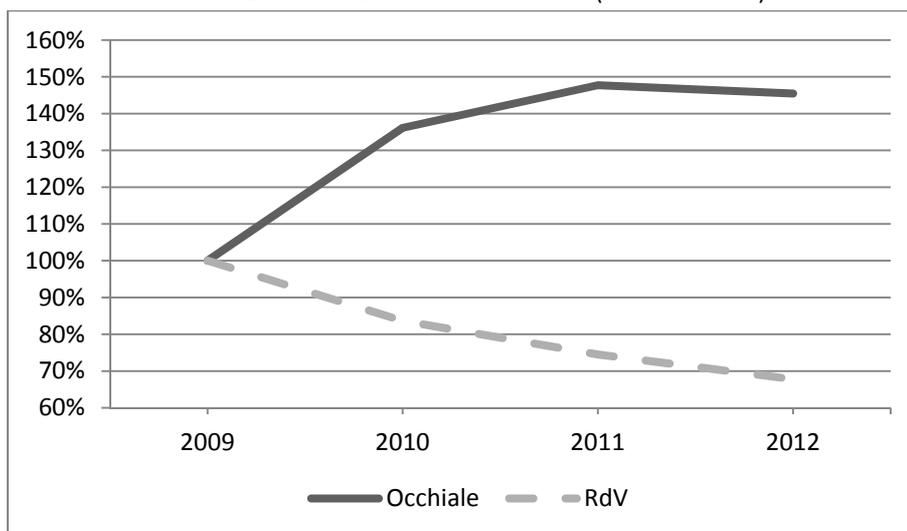
Con riferimento al periodo 2009-2012 si analizzano ora le performance economiche delle aziende distrettuali, al fine di osservare se l'andamento demografico decrescente è stato o meno accompagnato da risultati economici altrettanto deludenti.

**Tab. 3.2.6** – Variazioni fatturato (valori medi e mediani) e ROA (valori mediani)

	Fatturato (migliaia di €)						ROA		
	2009		2012		$\Delta$ 2009-2012 (%)		2009	2012	$\Delta$ 2009-2012 (pp)
	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>	<i>Media</i>	<i>Mediana</i>			
<b>Occhiale</b>	85.014	1.399	114.370	2.035	<b>34,5</b>	<b>45,5</b>	1,46	4,74	<b>3,28</b>
<b>RdV</b>	2.497	1.142	2.286	773	<b>-8,4</b>	<b>-32,3</b>	3,13	1,76	<b>-1,37</b>

Fonte: elaborazioni su dati *Aida e Inbalance*

**Graf. 3.2.8 – Variazione % del fatturato (valori mediani)**



Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

Uno sguardo preliminare a quelli che sono stati i ricavi delle aziende distrettuali permette già di poter affermare che la situazione è molto diversa da quella di un distretto in declino. Le performance aziendali nei confini distrettuali sono infatti aumentate del 45,5% e anche la redditività ha subito un incremento non indifferente.

Inoltre, osservando le differenze tra valori medi e mediani del fatturato appare evidente la presenza di un'eterogeneità a livello di performance: nel distretto ci sono sicuramente delle aziende con performance anomale, in senso positivo. Nel resto della regione non sembrerebbero esserci invece aziende con performance particolarmente rilevanti (i valori medi sono di poco superiori a quelli mediani). Al di là di questa considerazione, ciò che appare più evidente è il peggioramento, sia in termini di fatturato che di redditività, delle performance delle aziende extra-distrettuali.

Il ridimensionamento del numero di aziende emerso nell'analisi sulla dinamica demografica distrettuale sembra quindi aver portato alla selezione di quelle aziende in grado di poter competere sul mercato e capaci di ottenere performance crescenti.

Dal confronto tra le due aree, distrettuale e non, emerge inoltre una maggiore capacità da parte delle aziende distrettuali nel migliorare le proprie performance nonostante la crisi recessiva che ha colpito l'economia nel 2009 e nonostante il settore dell'occhialeria sembri subirne consistentemente le conseguenze.

**Tab. 3.2.7 – Fatturato e ROA per classe dimensionale**

<b>Occhiale</b>					
<b>Dimensione</b>	<b>2012</b>				
	<b>Numero aziende (% sul totale)</b>	<b>Quota fatturato (%)</b>	<b>ROA (Valori medi)</b>	<b>Fatturato Δ2009-2012 (%)</b>	<b>ROA Δ2009-2012 (pp)</b>
Grande & Medio-grande	5 (6,4%)	97,6	7,67	<b>35,8</b>	<b>9,2</b>
Medio-piccola	5 (6,4%)	0,7	8,30	<b>-19,0</b>	<b>2,3</b>
Piccola	68 (87,2%)	1,7	6,13	<b>5,1</b>	<b>7,8</b>
<b>TOTALE</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>7,37</b>	<b>34,5</b>	<b>3,28</b>

<b>RdV</b>					
<b>Dimensione</b>	<b>2012</b>				
	<b>Numero aziende (% sul totale)</b>	<b>Quota fatturato (%)</b>	<b>ROA (Valori medi)</b>	<b>Fatturato Δ2009-2012 (%)</b>	<b>ROA Δ2009-2012 (pp)</b>
Grande & Medio-grande	1 (3,7%)	16,7	4,47	<b>-14,7</b>	<b>211,62</b>
Medio-piccola	0 (0%)	0,0	0,00	<b>0,0</b>	<b>0,00</b>
Piccola	26 (96,3%)	83,3	-1,91	<b>-7,1</b>	<b>2,31</b>
<b>TOTALE</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>0,85</b>	<b>-8,4</b>	<b>-1,37</b>

Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

Aumentando il livello di analisi si prendono ora in considerazione le performance delle aziende per classe dimensionale.

Il distretto risulta formato per la maggior parte da piccole aziende ma ben il 97,6% del fatturato è prodotto dalle prime cinque: questo dato conferma in modo chiaro la presenza di poche aziende leader che sono emerse grazie alle loro eccezionali performance e che si qualificano come aziende trainanti dell'intero distretto. Queste stesse aziende hanno incrementato il loro fatturato del 35,8% e hanno ottenuto performance crescenti anche in termini di redditività.

Nel resto della regione emergono una composizione distrettuale e delle performance molto differenti: innanzitutto la maggior parte delle aziende è di piccole dimensioni (26 sulle 27 totali) e non è presente l'elevata concentrazione in termini di fatturato che caratterizza invece il distretto. Inoltre queste aziende presentano performance in peggioramento per quanto riguarda il fatturato e un indice di redditività medio negativo.

Se dal punto di vista demografico le aree extra-distrettuali presentavano una maggior tenuta, dal punto di vista delle performance economiche si vede invece come esse abbiano risentito maggiormente dei periodi di crisi e presentino notevoli difficoltà nel mettere in atto una ripresa.

**Tab. 3.2.8** – Indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman (variabile: fatturato)

	2009	2010	2011	2012	$\Delta 2009-2012$ (%)
<b>Occhiale</b>	0,61	0,62	0,62	0,64	<b>0,06</b>
<b>RdV</b>	0,10	0,10	0,11	0,10	<b>0,00</b>

Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

L'indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman a livello distrettuale assume un valore molto elevato, sia rispetto al resto della regione che rispetto agli altri due distretti analizzati (i valori medi dell'indice nei distretti dello Sportsystem e nell'Orafo sono risultati, rispettivamente, pari a 0,18 e 0,04). Questo dato mette pertanto in luce una situazione di oligopolio, se non addirittura di monopolio: c'è quindi un numero molto ristretto di aziende che da sole producono la maggior parte del fatturato distrettuale. I risultati ottenuti sono in linea con quanto già emerso dalle analisi sulle performance economiche delle aziende distinte per classe dimensionale.

**Tab. 3.2.9** – Performance dell'azienda leader

	Ragione sociale	Fatturato (migliaia di €)			ROA	
		2009	2012	Quota 2012 (%)	$\Delta 2009-2012$ (%)	$\Delta 2009-2012$ (pp)
<b>Occhiale</b>	<b>LUXOTTICA SPA</b>	5.094.318	7.086.142	66,5	<b>39,1</b>	<b>3,97</b>
<b>RdV</b>	<b>MISTRAL SRL</b>	7.983	10.297	16,7	<b>29,0</b>	<b>1,34</b>

Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

La verifica della presenza di aziende leader nel distretto, seppur quasi superflua alla luce dei risultati già ottenuti, elegge Luxottica come capofila delle aziende distrettuali con le più alte performance. Luxottica da sola produce il 67% del fatturato distrettuale (dato 2012) ed ha dei ricavi quasi settanta volte maggiori rispetto a quella che è l'azienda leader nei territori extra-distrettuali, Mistral Srl. Le performance di Luxottica sono inoltre aumentate in modo considerevole sia per fatturato che per redditività. Anche Mistral ha avuto un miglioramento delle performance, ma naturalmente la scala di valori è molto ridotta rispetto a Luxottica. La storia di Luxottica ha inizio nel 1961 quando Leonardo Del Vecchio apre ad Agordo un piccolo laboratorio meccanico dove inizia a

lavorare come terzista nel settore dell'occhialeria. Con il passare degli anni l'azienda cresce di dimensione e amplia la gamma di attività svolte, fino a diventare negli anni Ottanta produttrice indipendente di occhiali. L'ascesa e la seguente affermazione nei mercati internazionali avviene principalmente grazie all'acquisizione di marchi di prestigio (per esempio Vogue, Persol e Ray-Ban) e grazie agli accordi con le grandi case della moda (Armani, Valentino, Prada, Yves Saint Laurent, per citarne alcune). Negli anni Novanta l'azienda allarga la propria rete distributiva acquisendo catene negli Stati Uniti e in molti altri Paesi ed aprendo 38 filiali commerciali. Oltre alle operazioni di espansione ed acquisizione, fondamentale per il suo successo si è rivelata la scelta di integrare verticalmente le varie fasi della produzione: questa scelta ha infatti permesso di controllare l'intero processo produttivo, limitare i costi, mantenere alti livelli qualitativi e controllare direttamente l'accesso al mercato (Camuffo, 2003). L'azienda è stata inoltre quotata alla borsa di New York nel 1990 e in quella di Milano nel 2003.

**Tab. 3.2.10** – Aziende dinamiche

	<b>Numero aziende (% sul totale)</b>	<b>Crescita media fatturato</b>	<b>ROA medio</b>	<b>Crescita media ROA (pp)</b>
<b>Occhiale</b>	11 (14,1%)	541,3%	13,9	18,5
<b>RdV</b>	1 (3,7%)	375,6%	0,28	1,34

*Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance*

Nel distretto dell'Occhiale di Belluno è presente anche una componente dinamica, che rappresenta precisamente il 14,1% del totale aziende. Queste undici aziende hanno ottenuto delle performance medie in forte crescita nel periodo analizzato, sia in termini di fatturato che di redditività. Se si confrontano i dati distrettuali con quelli extra-distrettuali emerge come nel resto della regione (che, ricordiamolo, è costituita da un numero limitato di aziende) la componente dinamica sia molto più esigua, addirittura limitata ad un'unica azienda, che peraltro presenta una crescita del fatturato e del ROA molto inferiore rispetto alla media distrettuale. Le aziende distrettuali che hanno dimostrato dinamicità nelle performance sono quelle che sono state in grado di modificare i propri canali distributivi e intraprendere relazioni con fornitori esterni tramite i quali hanno acquisito maggiori conoscenze relativamente all'innovazione tecnologica e ai nuovi materiali (Grandinetti e De Marchi, 2012). Per esempio, tra queste aziende vi è la De Lotto, azienda attiva dal 1938 nella produzione di occhiali di qualità,

che ha da sempre dato molta importanza allo stile e all'innovazione, specializzandosi in decorazioni artigianali creative che ne hanno determinato l'unicità.

### **3.2.5 Attori istituzionali**

Il distretto dell'Occhiale di Belluno, per quanto concerne la presenza di attori istituzionali attivi nel territorio, non è caratterizzato dalla presenza di un'Istituzione forte ed influente in grado di sostenere e risollevare dalla situazione di crisi le aziende locali, soprattutto di piccola e media dimensione. La rappresentanza del distretto è quindi limitata alle due associazioni dell'imprenditoria locale, Confindustria Dolomiti Belluno (SIPAO) e l'Unione Artigiani e Piccola industria (UAPI), attive in collaborazione con la Camera di Commercio di Belluno. SIPAO (Sezione industrie produttrici di articoli di occhialeria) fa parte di Confindustria Belluno Dolomiti e raggruppa la maggior parte delle aziende, sia di grande che di piccola dimensione, del settore dell'occhialeria della provincia di Belluno. In collaborazione con l'associazione nazionale, si occupa dell'internazionalizzazione delle imprese, svolge attività di rappresentanza presso le Istituzioni e coordina la partecipazione alle fiere nazionali e internazionali del settore. L'altra associazione di categoria, UAPI (Unione artigiani e piccola industria), è nata nel 1955 all'interno di Confartigianato Belluno e riunisce tutte le aziende artigiane dei territori distrettuali. Questa associazione offre servizi e consulenza alle imprese del territorio, favorendo la competitività nei mercati, promuovendo l'associazionismo tra aziende e stimolando lo sviluppo economico e tecnologico dell'artigianato locale. Più consistente è invece la presenza di aziende che forniscono servizi di supporto per lo sviluppo e l'innovazione della specializzazione distrettuale, i cosiddetti KIBS. Il principale è Certottica (Istituto Italiano di Certificazione dei prodotti ottici), una società consortile mista nata nel 1992 a Longarone. L'attività prevalente svolta dall'Istituto è la certificazione della qualità sia per i dispositivi di protezione degli occhi e del viso (occhiali da sole, occhiali protettivi, visiere e maschere protettive), sia per i dispositivi medici di prima categoria (occhiali da vista, occhiali premortati e lenti oftalmiche). Sempre in quest'ambito rientrano anche la fornitura di servizi di certificazione sui requisiti di sicurezza e il rilascio dei rapporti di prova che certificano la conformità del prodotto. Oltre a questo l'Istituto organizza corsi di formazione del personale sia su tematiche attinenti all'occhialeria (design dell'occhiale, metodi di prototipazione, tecnologie innovative) che su altre aree di interesse aziendale (marketing,

amministrazione e contabilità). Un'altra società di servizi è Reviviscar (promossa da Confindustria Belluno Dolomiti), un ente specializzato nella realizzazione di interventi organizzativi e di riqualificazione del personale aziendale ai diversi livelli, in un'ottica di rinnovamento e sviluppo della capacità imprenditoriale. Infine, si riporta la presenza di un Museo dell'Occhiale a Pieve di Cadore, che rappresenta la memoria storica del distretto. All'interno del Museo si possono visitare due percorsi: il primo, dedicato alla nascita e all'evoluzione dell'occhiale, ospita numerose collezioni antiche di occhiali e altra oggettistica, il secondo, dedicato alla storia dell'occhialeria bellunese, documenta lo sviluppo del distretto industriale a partire dalla fine del XIX secolo, ripercorrendone le tappe fondamentali anche attraverso la storia delle sue aziende più importanti. Nel complesso, si può affermare come nel distretto vi sia la volontà di collaborare per favorire la ripresa del settore dell'occhialeria, ma mancano l'organizzazione e la coordinazione per far sì che i vari progetti promossi siano influenti e soprattutto portino a dei risultati concreti e duraturi nel tempo. Soprattutto di fronte alla forte crisi che ha investito la maggior parte delle imprese locali, sarebbe necessaria la presenza di un'Istituzione di riferimento in grado di tutelare gli interessi di tutte le aziende, ma in particolar modo di quelle di media e piccola dimensione che, a differenza delle grandi, non godono di una struttura e di un ruolo nel mercato consolidati (Sopracolle, 2010).

### **3.3 Il distretto Orafo di Vicenza**

Il distretto Orafo di Vicenza è costituito da aziende specializzate in produzioni tra loro molto variegate: si va dai monili di alta gioielleria a quelli di mini gioielleria, dall'oreficeria all'argenteria. All'interno della provincia vicentina si possono individuare tre fulcri del distretto rappresentati da tre città: Vicenza, primo nucleo del distretto e specializzata nella fabbricazione di componenti di orologi (casse e cinturini in oro), e Bassano del Grappa e Trissino, localizzate circa a 40 km e specializzate nella produzione di catene a macchina. Il distretto Orafo presenta delle caratteristiche differenti rispetto agli altri distretti manifatturieri per quanto riguarda il tipo di produzione: essa è infatti caratterizzata da un elevato costo delle materie prime, dalla presenza di manodopera qualificata nella maggior parte delle fasi della produzione e dalla scarsa rilevanza delle economie di scala (De Marchi e Voltani, 2014).

### 3.3.1 Il distretto ieri e oggi

La tradizione orafa nella provincia di Vicenza ha origini molto antiche che risalgono addirittura al XIV secolo, quando si ha la prima testimonianza scritta della nascita di una corporazione di orafi, la Fraglia degli Orafi. La nascita dell'agglomerato distrettuale viene però fatta risalire tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo, in concomitanza con la rivoluzione industriale. Proprio la rivoluzione industriale determinò infatti una profonda trasformazione nell'attività orafa, attraverso l'inserimento dei macchinari nei processi di produzione (Assicor-Aaster, 2008). Allo stesso tempo, per tutelare il sapere artigianale locale, nel 1860 venne fondata la prima scuola per la lavorazione dei metalli preziosi, la Scuola di disegno e plastica. Negli stessi anni l'attività orafa a Vicenza diventò sempre più importante tanto da portare all'organizzazione di una fiera del settore (1838); ben presto questa manifestazione, assieme a quelle organizzate a Londra e Parigi, divenne un punto di riferimento per l'esposizione di metalli preziosi lavorati con tecniche e macchinari innovativi. All'inizio del Novecento il distretto si ritrovò ad affrontare una fase di crisi determinata da conflitti interni (gli artigiani locali si opposero all'introduzione massiccia dei macchinari nel tentativo di difendere e tutelare la manualità delle lavorazioni dell'oro) ma soprattutto esterni, a causa della crescente concorrenza dell'oreficeria tedesca che stava acquisendo potere nel mercato grazie alla raffinatezza dei macchinari utilizzati. La specializzazione distrettuale riuscì però a superare nel migliore dei modi questa fase, ma si ritrovò molto indebolita qualche anno più tardi, nel 1929, quando la grande crisi economica mondiale determinò il crollo della domanda di materiali preziosi. A metà del XX secolo si assistette alla nascita di moltissime piccole imprese, aventi da 1 a 5 dipendenti, nelle città di Vicenza, Bassano del Grappa e Trissino, che si affiancarono alle più grandi imprese dell'epoca e si specializzarono in specifiche fasi della produzione orafa: il distretto iniziò così ad assumere i tratti tipici della configurazione marshalliana. Verso la metà del Novecento il distretto fu caratterizzato da un intenso processo di internazionalizzazione, scaturito dall'eccesso di produzione rispetto a quella che era la domanda locale e nazionale (Unicredit e Federazione Distretti Italiani, 2011). Vennero potenziati i rapporti con l'estero, in particolare con la Germania federale, la Svizzera e la Francia e nel 1954 venne organizzata la fiera "Vicenza Oro", un'importante vetrina internazionale per il settore, seconda solo a quella di Basilea. Il successo a livello internazionale fu garantito

anche da una sempre più ampia e diversificata gamma di prodotti: accanto alla produzione tipica di catename si iniziarono a realizzare articoli meglio rifiniti e a maggiore valore aggiunto. In questi stessi anni diventò più marcato il fenomeno della polverizzazione dimensionale aziendale, determinato dalla scarsa importanza delle economie di scala (se si esclude la produzione delle catene a macchina) e dalle basse barriere d'entrata nel mercato che favorirono la nascita di molte nuove realtà imprenditoriali. Lo sviluppo del distretto in termini di popolazione di aziende continuò fino agli anni Ottanta quando una forte crisi investì il distretto con ripercussioni sia sull'occupazione che sull'organizzazione produttiva. I principali punti di debolezza evidenziati dal distretto nel corso della sua storia sono stati la generale lentezza nello stare al passo con i cambiamenti nei gusti dei consumatori, e quindi l'incapacità di diversificare la produzione, e la forte frammentazione del sistema produttivo, caratterizzato dalla presenza di molte piccole-micro imprese non dotate di *brand* propri in grado di rendere riconoscibile il prodotto distrettuali nei mercati. A ciò si aggiungono le difficoltà incontrate nell'attività di export a causa dei regimi di preferenze tariffarie doganali penalizzanti per la produzione italiana (Federazione Distretti Italiani, 2010).

Se fino a pochi anni fa i prodotti tipici del distretto vicentino erano le catene, le medaglie e i cinturini, oggi la gamma produttiva risulta molto più ampia e diversificata: sono state abbandonate le produzioni più pesanti e sono stati realizzati articoli più leggeri e meglio rifiniti. Si tratta di oreficeria fine e, in misura più limitata, mini-gioielleria, anche in argento (Unicredit e Federazione Distretti Italiani, 2011). Per quanto riguarda la composizione della popolazione di aziende, essa risulta costituita da un numero limitato di medie imprese e da molte piccole aziende, spesso artigianali e altamente specializzate. Il ricorso al contoterzismo è praticato principalmente da aziende *branded*, nell'intento di ottenere una maggiore flessibilità produttiva, e da imprese di dimensioni medie e strutturate. Proprio queste ultime hanno anche fatto ricorso alla delocalizzazione delle fasi a minor valore aggiunto, mantenendo nel distretto solo le fasi di studio e design del prodotto. E' inoltre importante sottolineare che le aziende di subfornitura sono legate ad un numero limitato di committenti e questo le rende molto vulnerabili, soprattutto nell'attuale periodo di crisi (Unicredit e Federazione Italiana Distretti, 2011). Buona parte della produzione viene inoltre esportata: i più importanti partner commerciali sono Stati Uniti, Giordania, Emirati Arabi e Hong Kong ma il distretto mostra la tendenza a cercare nuovi mercati (per esempio quelli turco, cinese e

polacco) e a diminuire le esportazioni verso i partner storici (Stati Uniti e Regno Unito). Tutto ciò anche come conseguenza dell'ingresso nei mercati di produttori emergenti (Cina, Turchia e India) che stanno aumentando la loro competitività in termini di prezzo, qualità e flessibilità. A livello nazionale sono presenti altri due distretti orafi (Arezzo e Valenza Po) che assieme al distretto vicentino raggiungono il 73% delle esportazioni del settore (dato Istat 2010).

### 3.3.2 Dinamica demografica

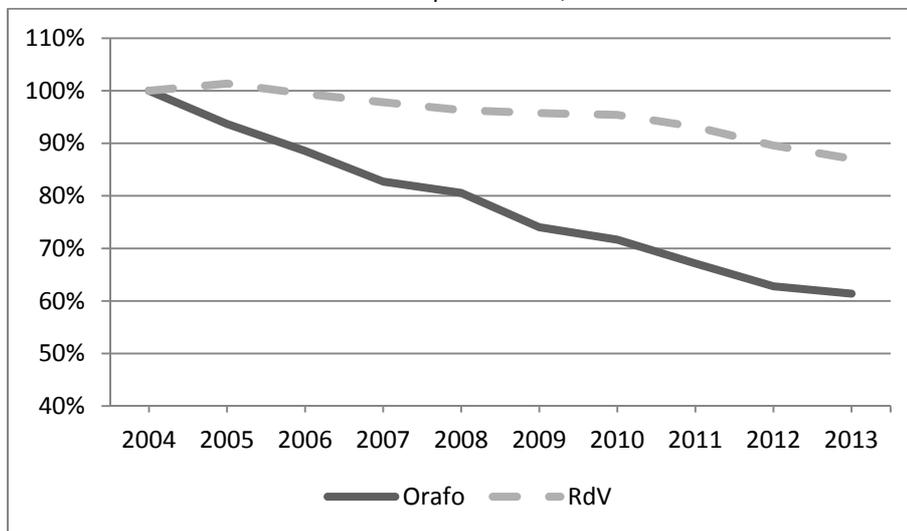
In questa prima parte si analizza la dinamica demografica delle aziende orafe, sia distrettuali che non, nell'intervallo temporale 2004-2013.

**Tab. 3.3.1** - Variazione stock imprese attive, distretto e resto del Veneto

	2004	2009	2013	$\Delta$ 2004-2009 (%)	$\Delta$ 2009-2013 (%)	$\Delta$ 2004-2013 (%)
<b>Orafo</b>	1013	750	622	-26	-17,1	-38,6
<b>RdV</b>	873	836	760	-4,2	-9,1	-12,9

Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

**Graf. 3.3.1** – Variazione % stock imprese attive, distretto e resto del Veneto



Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

Un primo sguardo a quella che è stata la variazione percentuale del numero di aziende attive nei settori della lavorazione dell'oro (Grafico 3.3.1) mette già in luce la forte riduzione nel numero di aziende avvenuta negli ultimi dieci anni. Il trend distrettuale è fortemente decrescente per tutto il periodo di osservazione e l'intensità di questa

diminuzione risulta essere più forte rispetto a quella registrata per le aziende situate nel resto della regione. Nei territori distrettuali la diminuzione complessiva nel numero di aziende attive è stata del 38,6%: nello specifico, è stato il periodo 2004-2009 a far registrare la diminuzione maggiore (-26%), ma anche negli anni successivi la variazione non è stata di lieve entità (-17,1%). Da questo primo dato sembrerebbe quindi essere stato l'impatto della globalizzazione dei mercati ad aver messo maggiormente a dura prova la sopravvivenza delle aziende distrettuali. Tutto ciò può essere ricollegato alla forte propensione all'export che ha caratterizzato il distretto fin dalla metà degli anni Novanta e che inizialmente ne ha determinato il successo e lo sviluppo. Con l'apertura dei mercati e l'ingresso dei Paesi emergenti le aziende distrettuali hanno incontrato notevoli difficoltà nel mantenere la propria posizione nel mercato, in particolare nel fronteggiare la concorrenza sia in termini di prezzi che di flessibilità e rapidità produttiva, e questo potrebbe aver determinato la chiusura di molte aziende.

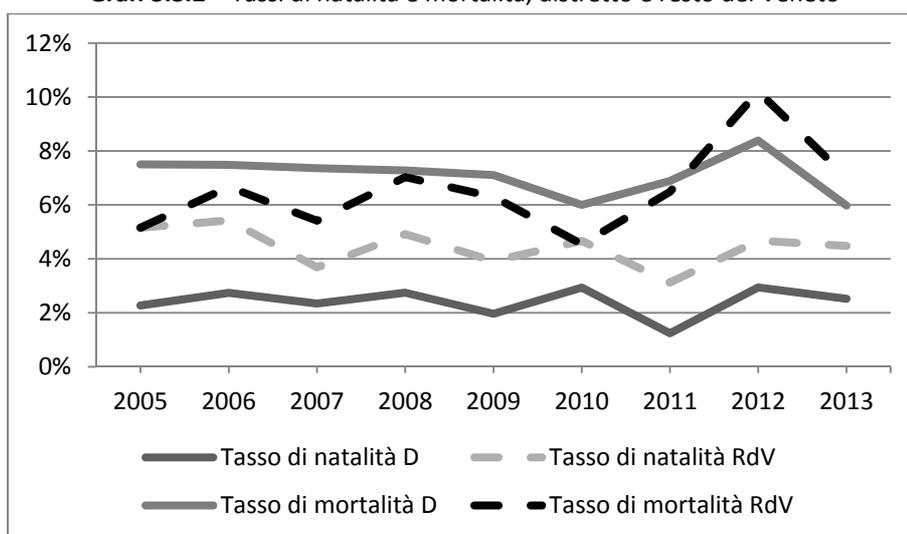
Alla maggiore apertura dei mercati e alla crescente competizione alcune aziende hanno risposto innalzando la qualità del prodotto offerto ma contemporaneamente trascurando gli investimenti in design e marketing e il potenziamento dei canali di vendita e tutto ciò ha rappresentato un ulteriore fattore di crisi (Federazione Distretti Italiani, 2010). Anche nel resto della regione il numero delle aziende attive è diminuito, ma in questo caso le variazioni sono state molto più contenute. In particolare è stata la crisi recessiva ad avere avuto un impatto più forte sul settore; questo potrebbe essere dovuto ai cambiamenti nelle scelte di consumo delle famiglie, che si sono concentrate in misura maggiore sui beni di prima necessità.

**Tab. 3.3.2** – Tassi di natalità e mortalità, distretto e resto del Veneto (Valori medi, variazione 2004-2013 in punti percentuali)

	Tasso di natalità		Tasso di mortalità	
	Media 2004-2013	$\Delta$ 2004-2013 (pp)	Media 2004-2013	$\Delta$ 2004-2013 (pp)
<b>Orafo</b>	2,4%	0,3	7,1%	-1,5
<b>RdV</b>	4,5%	-0,7	6,5%	1,9

Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

**Graf. 3.3.2 – Tassi di natalità e mortalità, distretto e resto del Veneto**



Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

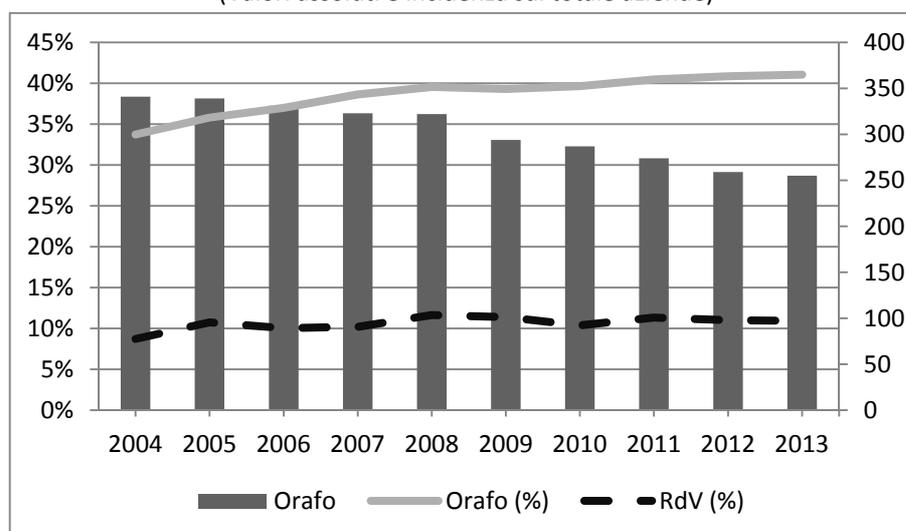
L'analisi della nati-mortalità delle aziende distrettuali mette in evidenza una costante prevalenza del tasso di mortalità su quello di natalità. Il gap tra questi due tassi è inoltre molto ampio durante tutto il periodo di osservazione: a fronte di un tasso medio di natalità del 2,4% si ha un tasso medio di mortalità del 7,1%. Nel resto della regione il gap tra i due tassi è molto più ridotto e in alcuni anni (2005 e 2010) addirittura nullo, ma anche in queste aree si rileva una prevalenza della mortalità sulla natalità. Nella dinamica della nati-mortalità extra-distrettuale è anche interessante notare il forte aumento del tasso di mortalità a partire dal 2011, tanto da superare il rispettivo valore distrettuale.

**Tab. 3.3.3 – Imprese attive per forma giuridica, distretto e resto del Veneto (Incidenza media, variazione percentuale)**

	Orafo		RdV	
	Media 2004-2013 (%)	Δ2004-2013 (%)	Media 2004-2013 (%)	Δ2004-2013 (%)
<b>Società di capitale</b>	38,2	-25,2	9,9	9,2
<b>Società di persone</b>	28,2	-52,2	23,1	-26,8
<b>Imprese individuali</b>	33,2	-39,1	66,3	-10,3

Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

**Graf. 3.3.3 – Società di capitale, distretto e resto del Veneto**  
(Valori assoluti e incidenza sul totale aziende)



Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

L'analisi demografica per classe di natura giuridica indica innanzitutto la prevalenza nel distretto di società di capitale e imprese individuali, a differenza dei territori extra-distrettuali dove il tessuto aziendale risulta costituito per ben il 66% da imprese individuali. Nel distretto tutte e tre le classi di aziende sono diminuite numericamente negli ultimi dieci anni, ma la contrazione maggiore si è registrata per le società di persone e le imprese individuali, quindi per le aziende di dimensione più piccola. Si è visto infatti come siano proprio queste ad aver incontrato maggiori difficoltà nell'affrontare le nuove condizioni economiche. Tali difficoltà sono state determinate, per esempio, dal fatto che le piccole aziende di subfornitura sono *unbranded* e quindi il loro prodotto non viene riconosciuto nei mercati ed incontra così maggiori ostacoli nell'aver successo; inoltre, queste aziende hanno puntato più sulle economie di scala che sulla diversificazione produttiva, non dando quindi il giusto peso alle nuove e variegata esigenze dei consumatori (Unicredit e Federazione Italiana Distretti, 2011). Si deve poi tenere conto delle notevoli difficoltà incontrate dalle aziende specializzate nella produzione delle catene. Questa produzione, una delle principali del distretto, richiede un elevato grado di meccanizzazione per ottenere un buon livello di efficienza ma, allo stesso tempo, non è accompagnata da particolari richieste di diversificazione: per questo motivo questo tipo di produzione risente notevolmente della concorrenza di prezzo e ciò ha comportato la selezione delle migliori aziende. Inoltre, negli Stati Uniti sono proprio i prodotti con un basso valore di manifattura ad essere maggiormente

penalizzati dai dazi all'importazione e a risentire in misura maggiore della concorrenza di Paesi emergenti (quali Turchia e India), favoriti da un trattamento daziario preferenziale (Federazione Distretti Italiani, 2010). Tra le cause interne alle difficoltà che il distretto sta attraversando vi è anche la modesta dimensione delle aziende che determina un'elevata frammentazione e di conseguenza un accentuato individualismo ed una modesta cooperazione; a ciò si aggiunge anche una cultura imprenditoriale ancora molto tradizionale rispetto alla necessità di scelte strategiche innovative, indispensabili per sopravvivere nel mercato globale (Unicredit e Federazione Distretti Italiani, 2011).

**Tab. 3.3.4** – Incidenza imprese della specializzazione produttiva nei confini distrettuali e indice di specializzazione (Valori medi, variazione 2004-2013)

	<b>Media 2004-2013</b>	<b>Δ2004-2013</b>
<b>Incidenza specializzazione nei confini distrettuali</b>	1,72%	-0,9 (pp)
<b>Indice di specializzazione</b>	3,53	-15,8%

*Fonte: elaborazioni su dati Movimprese*

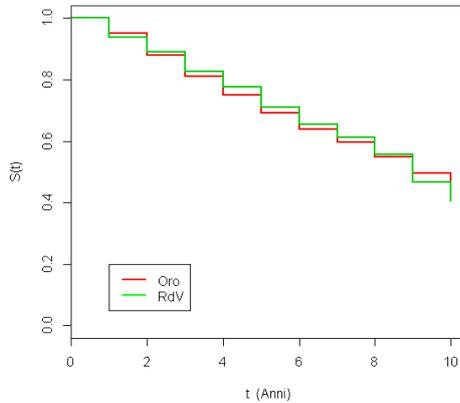
L'indice di specializzazione non presenta un valore molto elevato, per esempio rispetto al 9,8 registrato nel distretto dell'Occhiale, ed inoltre subisce una notevole diminuzione nel periodo analizzato (-15,8%). Questo dato indica quindi il venir meno dell'importanza della specializzazione produttiva per i territori distrettuali ed è in linea con quanto finora emerso dall'analisi demografica.

### **3.3.2.1 Analisi della sopravvivenza**

In questa sezione viene analizzato l'andamento della probabilità di sopravvivenza delle aziende orafe per il periodo 2004-2013, utilizzando lo stimatore non parametrico di Kaplan-Meier. Per ogni tipologia di analisi verrà stimata, in primo luogo, la probabilità di sopravvivenza dello stock di aziende attive all'inizio dell'anno 2004 al netto dei nuovi ingressi avvenuti nel periodo e, successivamente, la stessa probabilità ma tenendo conto anche delle nuove iscrizioni.

**Graf. 3.3.4 - Funzioni di sopravvivenza, periodo 2004-2013**  
(Stimatore di Kaplan- Meier e log-rank test)

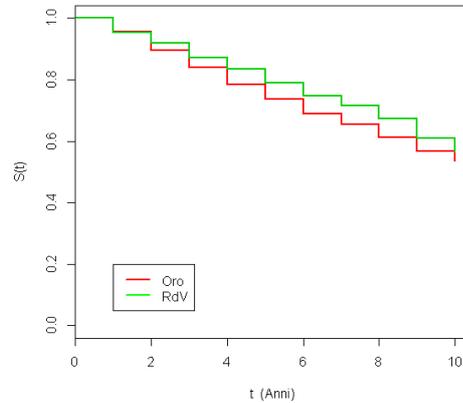
Nuove iscrizioni escluse



**Log-rank test**

Chisq= 2.2 on 1 degrees of freedom, **p=0.137**

Nuove iscrizioni comprese



**Log-rank test**

Chisq= 4 on 1 degrees of freedom, **p=0.0463**

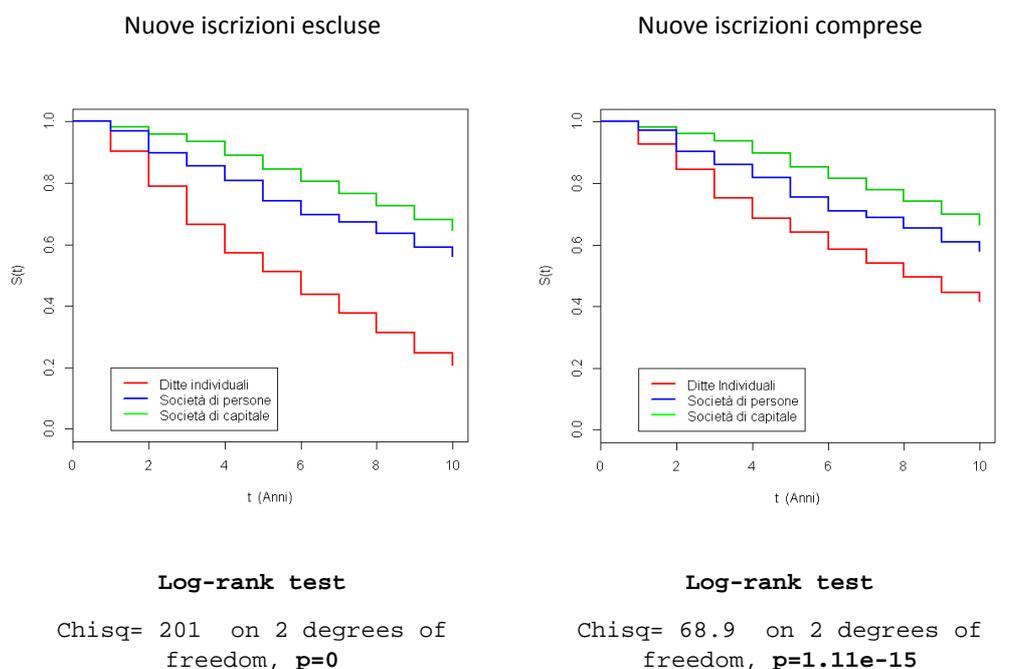
Nella prima parte del Grafico 3.3.4, la probabilità di sopravvivenza delle aziende orafe non presenta differenze significative tra area distrettuale ed area extra-distrettuale ( $p\text{-value}=0,137$ ), tanto che le due curve di sopravvivenza sono quasi sovrapposte. Se invece si considerano anche le nuove iscritte nel periodo, ad un livello di significatività del 5% l'ipotesi nulla di uguaglianza delle probabilità di sopravvivenza viene rifiutata. A fine periodo le aziende del resto della regione presentano una probabilità di sopravvivenza leggermente superiore a quella delle aziende distrettuali. Il confronto tra le funzioni di sopravvivenza delle aziende distinte per forma giuridica (Grafico 3.3.6) dà ulteriori informazioni sulle dinamiche demografiche del settore orafa. Per quanto riguarda le ditte individuali, i  $p\text{-value}$  ottenuti nei log-rank test portano al rifiuto dell'ipotesi nulla di uguaglianza delle probabilità di sopravvivenza. In particolare, nel primo grafico la curva di sopravvivenza delle aziende distrettuali ha un'inclinazione più marcata, soprattutto nel periodo 2004-2007. Alla fine del periodo la probabilità di sopravvivenza delle aziende del distretto è del 20,6%, contro il 33,3% delle aziende distrettuali. Il secondo grafico evidenzia come questa classe giuridica sia stata interessata anche dalla nascita di un numero consistente di aziende, anche se permane la minore sopravvivenza delle aziende distrettuali rispetto a quelle extra-distrettuali a fine periodo.

Per le società di persone non si evidenziano differenze significative tra le due aree.

Per le società di capitale, la probabilità di sopravvivenza dello stock di aziende al netto delle nuove iscrizioni presenta delle differenze significative tra distretto ed extra-distretto ( $p\text{-value}=0,007$ ): in particolare, sono le aziende distrettuali ad aver registrato una probabilità di sopravvivenza a fine periodo maggiore di quella delle aziende extra-distrettuali. Se però si considerano anche i nuovi ingressi le differenze si annullano in quanto proprio le aree extra-distrettuali presentano una natalità tale da attenuare l'impatto delle cessazioni.

Limitando l'analisi alle sole aziende distrettuali si sono riportate nel Grafico 3.3.5 le funzioni di sopravvivenza delle aziende per le tre classi giuridiche.

**Graf. 3.3.5** - Funzioni di sopravvivenza distrettuali per forma giuridica  
(Stimatore di Kaplan-Meier e log-rank test)

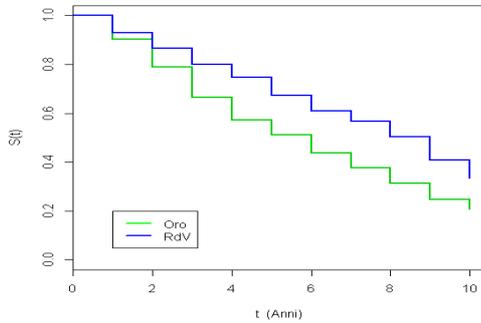


Le probabilità di sopravvivenza sono differenti in entrambi i tipi di analisi (come confermano anche i p-value ottenuti nei log-rank test): le società di capitale presentano la probabilità di sopravvivenza maggiore, seguite dalla società di persone e dalle ditte individuali.

**Graf. 3.3.6** - Funzioni di sopravvivenza per forma giuridica (Stimatore di Kaplan-Meier e log-rank test)

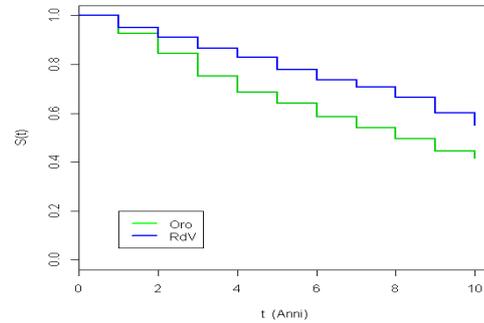
**Ditte individuali**

Nuove iscrizioni escluse



**Log-rank test**  
 Chisq= 34.3 on 1 degrees of freedom, **p=4.71e-09**

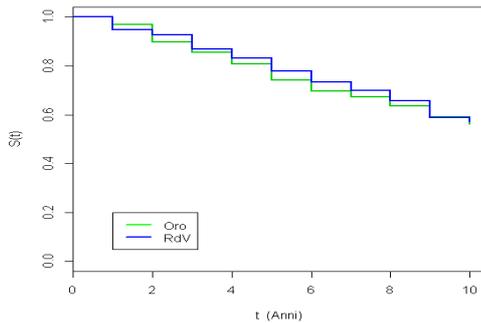
Nuove iscrizioni comprese



**Log-rank test**  
 Chisq= 34.5 on 1 degrees of freedom, **p=4.28e-09**

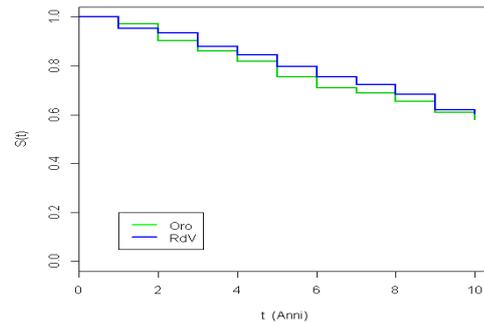
**Società di persone**

Nuove iscrizioni escluse



**Log-rank test**  
 Chisq= 0.1 on 1 degrees of freedom, **p=0.699**

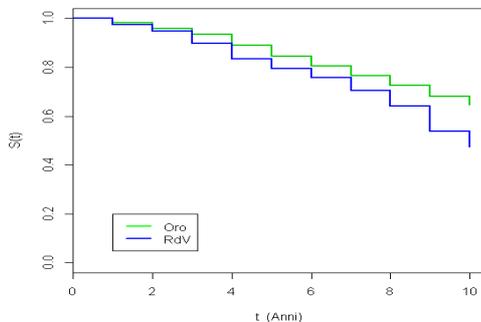
Nuove iscrizioni comprese



**Log-rank test**  
 Chisq= 0.5 on 1 degrees of freedom, **p=0.479**

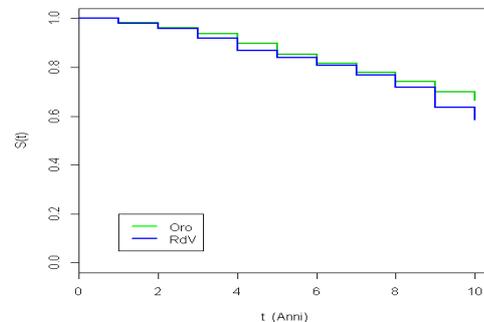
**Società di capitale**

Nuove iscrizioni escluse



**Log-rank test**  
 Chisq= 7.3 on 1 degrees of freedom, **p=0.00681**

Nuove iscrizioni comprese

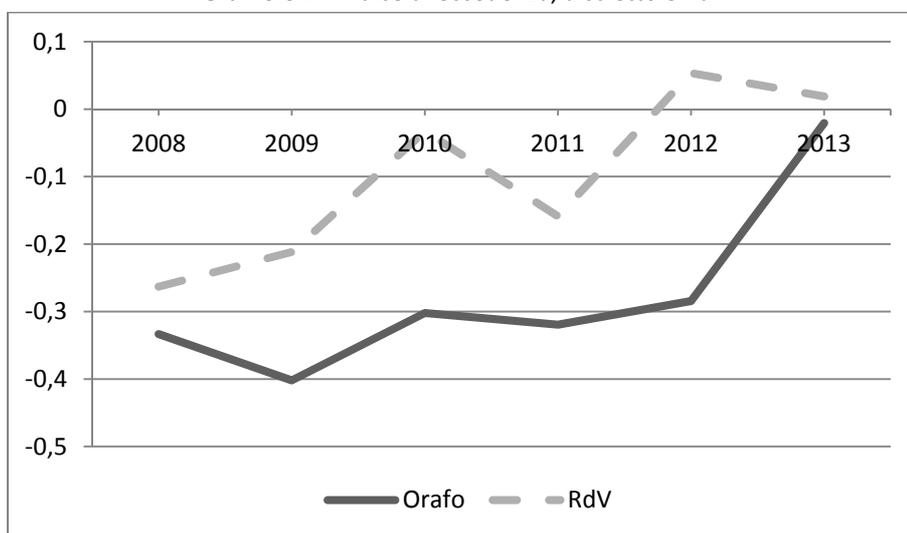


**Log-rank test**  
 Chisq= 1.9 on 1 degrees of freedom, **p=0.173**

### 3.3.3 Dinamica occupazionale

In questa sezione si analizza la dinamica occupazionale nel periodo 2008-2013.

**Graf. 3.3.7** - Indice di eccedenza, distretto e RdV



Fonte: elaborazioni su dati Silv

L'indice di eccedenza distrettuale assume nel periodo analizzato sempre valori negativi, anche se complessivamente il suo valore è notevolmente diminuito in valore assoluto fino ad arrivare ad un valore prossimo allo zero nel 2013. L'analisi della dinamica demografica ha messo in luce una drastica diminuzione del numero di aziende (-38,6%), in particolare ditte individuali e società di persone, pertanto i risultati appena emersi sono in linea con questa dinamica. Nell'intero periodo si sono perse 2.345 posizioni da lavoro dipendente, un valore molto più elevato rispetto a quello registrato per gli altri due distretti. Anche nel resto della regione l'indice assume valori negativi (tranne negli ultimi due anni osservati), ma sicuramente meno elevati rispetto a quelli distrettuali.

**Tab. 3.3.5** - Assunzioni di giovani e stranieri, distretto e RdV

	Assunzioni di giovani		Assunzioni di stranieri	
	Media 2008-2013 (%)	$\Delta$ 2004-2013 (pp)	Media 2008-2013 (%)	$\Delta$ 2004-2013 (pp)
<b>Orafo</b>	14,2	-2,9	6,7	0,5
<b>RdV</b>	14,8	6,4	10,4	5,6

Fonte: elaborazioni su dati Silv

Per quanto riguarda la componente giovanile delle assunzioni essa presenta un'incidenza molto simile tra le due aree, anche se nel distretto risulta in diminuzione

rispetto al 2008. Non si riscontrano quindi né particolari problemi di fronte al ricambio generazionale, né un eccessivo interesse da parte dei giovani verso le attività orafe. La componente straniera delle assunzioni ha invece un'incidenza più bassa nel distretto rispetto al resto del Veneto e presenta un andamento abbastanza stabile nel tempo.

### 3.3.4 Performance economico-finanziarie

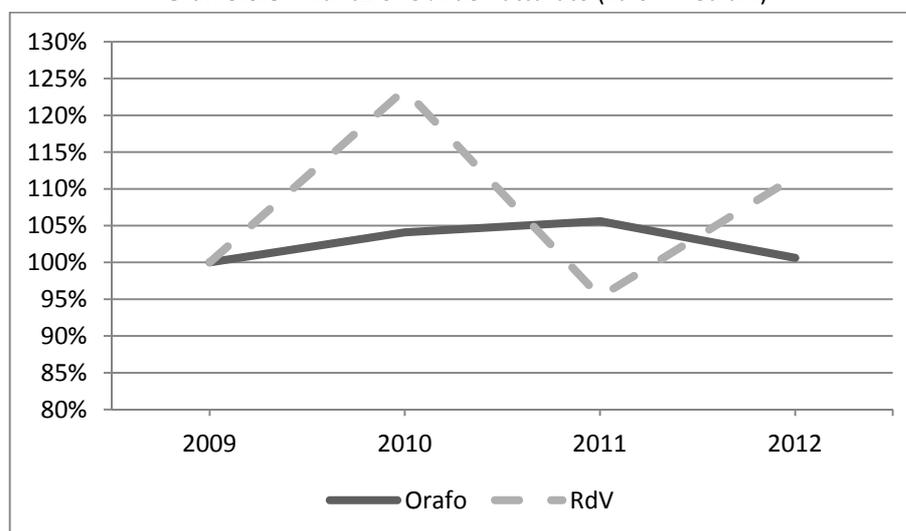
In questo paragrafo si vanno ad approfondire le performance economico-finanziarie delle aziende orafe, allo scopo di verificare se le difficoltà evidenziate nella sopravvivenza delle aziende abbiano intaccato anche i risultati economici delle società più grandi (nello specifico, delle società con obbligo di presentazione del bilancio).

**Tab. 3.3.6** – Variazioni fatturato (valori medi e mediani) e ROA (valori mediani)

	Fatturato (migliaia di €)						ROA		
	2009		2012		$\Delta 2009-2012$ (%)		2009	2012	$\Delta 2009-2012$ (pp)
	Media	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana			
<b>Orafo</b>	3.227	711	4.387	715	<b>35,9</b>	<b>0,6</b>	2,71	3,67	<b>0.97</b>
<b>RdV</b>	4.957	735	5.718	812	<b>15,3</b>	<b>11,6</b>	2,60	2,53	<b>-0,07</b>

Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

**Graf. 3.3.8** – Variazione % del fatturato (valori mediani)



Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

L'analisi del fatturato nel periodo 2009-2012 mette in evidenza un andamento più lineare per le aziende distrettuali rispetto a quelle del resto della regione (Grafico 3.3.8), anche se la lettura di questo dato va fatta tenendo conto del diverso numero di aziende

nelle due aree. Complessivamente le performance sono state positive, in misura maggiore quelle extra-distrettuali, anche se queste ultime hanno evidenziato sia una forte crescita nel 2010 che una pesante contrazione nel 2011. Confrontando i valori dei fatturati nelle due aree non si evidenzia la presenza nei confini distrettuali di aziende particolarmente influenti per fatturato prodotto, a differenza di quanto invece emerso nei distretti dello Sportsystem e dell'Occhiale: i valori medi del fatturato nel distretto sono oltretutto inferiori rispetto a quelli del resto del Veneto. Allo stesso tempo le performance medie del distretto hanno registrato un aumento più significativo, segno che vi sono delle aziende che, pur non generando una quota rilevante di fatturato, hanno migliorato notevolmente le loro performance. Dal punto di vista della redditività, le performance delle aziende distrettuali sono state leggermente migliori ed in crescita.

**Tab. 3.3.7** – Fatturato e ROA per classe dimensionale

<b>Orafo</b>					
Dimensione	Numero aziende (% sul totale)	2012			
		Quota fatturato (%)	ROA (Valori medi)	Fatturato $\Delta$ 2009-2012 (%)	ROA $\Delta$ 2009-2012 (pp)
Grande & Medio-grande	2 (0,9%)	24,1	7,11	<b>83,7</b>	<b>2,6</b>
Medio-piccola	14 (6,8%)	47,6	0,06	<b>37,5</b>	<b>-4,3</b>
Piccola	193 (92,3%)	28,3	2,47	<b>9,7</b>	<b>2,8</b>
<b>TOTALE</b>	<b>209</b>	<b>100</b>	<b>3,21</b>	<b>35,9</b>	<b>0,97</b>

<b>RdV</b>					
Dimensione	Numero aziende (% sul totale)	2012			
		Quota fatturato (%)	ROA (Valori medi)	Fatturato $\Delta$ 2009-2012 (%)	ROA $\Delta$ 2009-2012 (pp)
Grande & Medio-grande	2 (3%)	53,5	5,18	<b>14,1</b>	<b>5,36</b>
Medio-piccola	4 (6%)	21,3	2,27	<b>-39,4</b>	<b>2,01</b>
Piccola	61 (91%)	25,2	1,55	<b>26,2</b>	<b>-0,42</b>
<b>TOTALE</b>	<b>67</b>	<b>100</b>	<b>3,00</b>	<b>15,3</b>	<b>-0,07</b>

Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

Discriminando le aziende per classe dimensionale, appare evidente come sia a livello di distretto che di resto della regione la maggior parte delle aziende (circa il 90%) sia di

piccola dimensione. La quota di fatturato prodotta è invece diversa tra le due aree: nel distretto la quota più rilevante è prodotta dalle aziende medio-piccole, mentre nel resto del Veneto prevalgono le grandi aziende. Se a ciò si aggiunge che queste sono solo due e che da sole producono il 53,5% del fatturato complessivo, si ha un'ulteriore conferma della presenza di aziende leader nei territori extra-distrettuali piuttosto che in quelli distrettuali. Per quanto riguarda la crescita del fatturato distrettuale, le performance sono in miglioramento per tutte e tre le classi dimensionali ma soprattutto per le due aziende più grandi. Dal punto di vista della redditività si registra una sofferenza solo per la classe dimensionale intermedia. Nel resto della regione si segnalano invece delle performance in vistoso calo per le aziende di media dimensione e una buona tenuta per le altre due categorie.

**Tab. 3.3.8** – Indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman (variabile: fatturato)

	2009	2010	2011	2012	Δ2009-2012 (%)
<b>Orafo</b>	0,04	0,04	0,04	0,05	<b>0,4</b>
<b>RdV</b>	0,19	0,17	0,17	0,16	<b>-0,1</b>

Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

L'indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman calcolato sul fatturato assume dei valori nel distretto molto bassi, anche rispetto al resto della regione. Questo dato non sorprende, sia in considerazione della forte frammentazione nella composizione della popolazione di aziende distrettuali, sia per quanto emerso nella Tabella 3.3.7, ossia la mancanza di un gruppo di aziende dominante dal punto di vista della quota di fatturato prodotto. Una più elevata concentrazione in termini di fatturato sembrerebbe invece caratterizzare il resto della regione, area che come si è visto ospita due aziende che da sole producono circa il 50% del fatturato.

**Tab. 3.3.9** – Performance dell'azienda leader

	Ragione sociale	Fatturato (migliaia di €)				ROA
		2009	2012	Quota 2012 (%)	Δ2009-2012 (%)	Δ2009-2012 (pp)
<b>Orafo</b>	<b>VIERI - S.P.A.</b>	65.348	148.627	16,2	<b>127,4</b>	<b>5,27</b>
<b>RdV</b>	<b>MORELLATO S.P.A.</b>	120.626	114.404	29,9	<b>-5,2</b>	<b>8,78</b>

Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance

Il passo successivo consiste nell'analizzare le performance delle aziende che primeggiano nelle due aree per fatturato prodotto nel 2012. L'azienda leader

distrettuale, Vieri Spa, se nel 2009 presentava un valore del fatturato basso rispetto alla leader extra-distrettuale, nel 2012 registra invece un forte incremento delle proprie performance (+127,4%). La ripresa rispetto all'anno di impatto della crisi economica è stata quindi molto buona, segno che la maggiore solidità strutturale ha permesso una miglior tenuta. L'azienda Vieri Spa nasce nel 1977 a Cassola ad opera di una famiglia che operava nel settore già dal secolo precedente. La sua produzione spazia da catene, bracciali, collane in oro a semilavorati per il montaggio delle stesse; inoltre, l'intera filiera produttiva, dalla fusione delle leghe alla creazione del prodotto, avviene in un unico stabilimento. I punti di forza di questa realtà aziendale, che le hanno permesso di acquisire una posizione dominante nei confini distrettuali, sono la forte propensione all'export (in particolare verso Stati Uniti e Giappone) e l'importanza attribuita all'innovazione tecnologica e produttiva. Al di là dei confini distrettuali è presente quella che può essere definita una delle aziende più innovative del settore orafa dell'ultimo decennio, Morellato (Cappellari e Grandinetti, 2009). Il fatto che questa azienda così importante per il settore sorga non all'interno del distretto bensì nella provincia di Padova non è un segnale che va a favore della sopravvivenza del distretto. Quest'azienda produce circa il 30% del fatturato extra-distrettuale ma le sue performance sono in calo rispetto al 2009; a fronte della diminuzione, seppur leggera, del fatturato si registra un valore della redditività molto alto, segno di un'elevata efficienza nella gestione del capitale. Il punto di forza dell'azienda è stato l'aver modificato la concezione del gioiello da accessorio di lusso per poche occasioni ad accessorio per tutti e per tutti i giorni.

**Tab. 3.3.10** – Aziende dinamiche

	Numero aziende (% sul totale)	Crescita media fatturato	ROA medio	Crescita media ROA (pp)
<b>Orafo</b>	20 (9,6%)	522,2%	12,4	12,6
<b>RdV</b>	19 (28,3%)	174,1%	8,6	6,6

*Fonte: elaborazioni su dati Aida e Inbalance*

Tra le aziende del distretto Orafo di Vicenza ve ne sono venti (pari al 9,6%) che possono essere definite dinamiche, in quanto caratterizzate da eccellenti performance economiche. Nel resto della regione la loro incidenza è maggiore (28,3%), ma la crescita registrata sia nel fatturato che nella redditività è di entità minore rispetto a quella distrettuale. Appare quindi evidente la presenza nel distretto di un piccolo gruppo di

aziende che hanno affrontato brillantemente il periodo di crisi; queste sono aziende che hanno investito una quota rilevante di risorse nell'innovazione di processo e di prodotto (De Marchi *et al.*, 2013).

### **3.3.5 Attori istituzionali**

Il distretto Orafo di Vicenza non è caratterizzato dalla presenza di importanti Istituzioni, tanto che le principali iniziative sono promosse dalle classiche associazioni di categoria, Confartigianato e Confindustria Federorafi. Vicenza però ospita la più importante manifestazione italiana del settore, famosa anche a livello internazionale: la Fiera di Vicenza. Questa, che può essere a pieno titolo considerata l'Istituzione più rappresentativa del distretto, è riuscita nel tempo ad attirare l'interesse di clienti da tutto il mondo, promuovendo e sostenendo in questo modo lo sviluppo delle aziende locali (De Marchi *et al.*, 2013). La Fiera organizza ogni anno tre appuntamenti interamente dedicati al settore orafa e denominati "Vicenza Oro". Il primo di questi, "Vicenza Oro Winter", punta alla promozione vera e propria delle produzioni orafe e si rivolge pertanto ai più grandi gruppi d'acquisto del mondo, *buyers* internazionali e grossi gruppi di commercio all'ingrosso. Il tratto distintivo di "Vicenza Oro Spring" è invece la valorizzazione del *Made in Italy*, con significativi apporti da parte dei settori della moda e del design. L'evento autunnale coinvolge invece gli operatori al dettaglio interessati ad acquisti mirati. Il distretto tramite questa Fiera riesce pertanto a farsi conoscere in tutto il mondo e questo ha sicuramente dei risvolti positivi per l'attività di export, che si è visto essere uno dei principali punti di forza.







# Capitolo 4

## Confronto tra letteratura ed evidenze empiriche

Le trasformazioni che hanno interessato i distretti industriali in tempi recenti, come conseguenza dei processi di globalizzazione dei mercati e della crisi economica mondiale del 2008-2009, hanno comportato il superamento del modello marshalliano e l'avvio di nuove forme di organizzazione della struttura distrettuale. In particolare, le diverse strategie messe in campo dalle aziende hanno fatto emergere tre traiettorie principali, sulle quali si ha ampia evidenza nella letteratura degli ultimi quindici anni. Nella prima parte di questo lavoro la consultazione delle pubblicazioni sul tema dell'evoluzione del modello distrettuale ha portato all'individuazione di una metodologia per il riconoscimento dei diversi percorsi (riproposta in Tabella 4.1); proprio sulla base di questa metodologia sono state analizzate le dinamiche recenti delle tre realtà distrettuali.

I risultati ottenuti dalle analisi empiriche vengono ora confrontati con quelli emersi dalla letteratura e le conclusioni che saranno tratte da tale comparazione permetteranno di catalogare i tre distretti all'interno di una determinata traiettoria, o faranno emergere una situazione ancora non chiaramente delineata. Come già sottolineato, questi tre distretti sono stati oggetto d'indagine in studi precedenti e pertanto su di essi vi sono già delle indicazioni sulle dinamiche che li stanno caratterizzando. Queste più recenti analisi serviranno pertanto anche da conferma o smentita di quanto finora emerso.

Tab. 4.1 - Metodologia di identificazione dei modelli evolutivi

VARIABILI	MODELLI EVOLUTIVI		
	Declino	Gerarchia	Riproduzione evolutiva
Numero aziende	<i>Molto diminuito</i>	<i>Molto diminuito</i>	<i>Diminuito</i>
Numero occupati	<i>Molto diminuito</i>	<i>Diminuito</i>	<i>Diminuito</i>
Aziende leader	<i>Assenti</i>	<i>Presenti</i>	<i>Presenti</i>
Aziende dinamiche	<i>Assenti</i>	<i>Presenti o assenti</i>	<i>Presenti</i>
Attori istituzionali	<i>Assenti</i>	<i>Presenti o assenti</i>	<i>Presenti</i>

## 4.1 Lo Sportsystem di Montebelluna: un distretto in riposizionamento?

Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna deve il suo successo alla costante innovazione produttiva e alla rapidità nell'adeguarsi alle mutevoli esigenze del mercato, punti di forza che ne hanno caratterizzato tutta la storia. Le analisi sulle dinamiche degli ultimi anni saranno in grado di mettere in luce se tali peculiarità si sono mantenute nel tempo o se sono venute meno, indebolite dall'inasprimento della concorrenza e dalla difficile congiuntura economica.

Le dinamiche demografiche distrettuali (intervallo di osservazione 2004-2013) evidenziano una diminuzione nel **numero di aziende** attive pari al 16,6%, più intensa nel recente periodo di crisi economica (-10,2%) piuttosto che nei primi anni del Duemila (-7,2% tra 2004 e 2009). Tale difficoltà dimostrata dalle aziende distrettuali nel mantenersi attive nel mercato ha però caratterizzato anche le aziende dello Sportsystem extra-distrettuali, anch'esse diminuite, seppur in misura lievemente minore (-13,8% nell'intero periodo). Nel leggere il dato distrettuale si deve pertanto tenere presente il fatto che tutto il comparto delle produzioni di articoli sportivi ha risentito della difficile congiuntura economica. La decrescita nel numero di aziende nel distretto è stata determinata da tassi di mortalità molto alti, soprattutto in rapporto ai rispettivi tassi di natalità (in media, 7% contro 3,1%). La generale diminuzione nel numero di aziende attive non ha però interessato allo stesso modo tutte e tre le forme giuridiche: la maggiore contrazione è stata registrata per le ditte individuali e le società di persone (rispettivamente, -42% e -24,9%), mentre le società di capitale sono addirittura aumentate nell'intero periodo (+21,5%). Inoltre, le società di capitale rappresentano

anche la classe di aziende che ha ottenuto performance migliori in termini di probabilità di sopravvivenza sia rispetto alle altre due forme giuridiche che rispetto alle aziende extra-distrettuali. Sono state pertanto le aziende più grandi e strutturate ad essere in grado di mettere in atto le strategie di maggiore successo e ad imporsi come componente maggioritaria nella vasta popolazione di aziende (la loro incidenza sul totale passa infatti, dal 2004 al 2013, da un 29% ad un 43%). La dinamica demografica del distretto, seppur caratterizzata da una diminuzione nel numero di aziende specialmente di piccola e media dimensione, non è stata perciò così negativa, anche alla luce della crisi generale che ha investito tutto il settore dello sportssystem. Il contenimento della decrescita è da attribuirsi alle aziende più grandi e consolidate e, in base a quanto riportato in letteratura, anche a tutte quelle aziende che sono state in grado di riposizionarsi nel mercato attraverso investimenti in innovazione, ricerca e design. L'indice di specializzazione produttiva presenta un valore medio pari a 3,05 e risulta in diminuzione nell'intero periodo osservato (-4,6%), pertanto l'evidenza porta a parlare di indebolimento di una delle principali caratteristiche della configurazione tradizionale distrettuale.

La dinamica occupazionale distrettuale (periodo d'osservazione 2008-2013) è stata caratterizzata da uno squilibrio tra assunzioni e cessazioni, più intenso rispetto a quello evidenziato per le aree extra-distrettuali. Tale dato, seppur non pienamente informativo per conoscere le reali variazioni nel **numero di occupati**, mette in evidenza la maggiore incidenza delle cessazioni di contratti rispetto alle nuove assunzioni e dà pertanto una parziale indicazione della diminuzione dei livelli occupazionali. Il distretto evidenzia inoltre una non semplice integrazione con la componente multietnica della popolazione, infatti l'incidenza degli stranieri sul totale delle assunzioni (26,6%) è molto inferiore rispetto a quanto si registra nel resto della regione (58%). Anche l'incidenza della componente giovanile (informativa per l'analisi sulla reazione del distretto di fronte al cambio generazionale) non è molto elevata e presenta inoltre dei valori in decrescita rispetto al 2008.

Sul fronte delle performance economico-finanziarie registrate nel periodo post-impatto della crisi recessiva (2009-2012), le aziende distrettuali di maggiori dimensioni evidenziano un miglioramento sia in termini di fatturato che di redditività, anche se una performance positiva è stata ottenuta anche oltre i confini distrettuali. Il fatturato risulta però prodotto da un numero ristretto di aziende: nello specifico il 90% del fatturato è

prodotto dalle prime 27 aziende. L'indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman assume un valore medio pari a 0,18, molto più elevato del valore extra-distrettuale. Vi è pertanto conferma della presenza all'interno del distretto di una elevata concentrazione in termini di fatturato e, di conseguenza, di un gruppo ristretto di aziende con performance rilevanti ed influenti per la totalità del distretto. A capo di questo gruppo di aziende vi è Geox che a tutto diritto può essere considerata **azienda leader** distrettuale, oltre che una delle aziende più importanti del settore a livello internazionale. Il suo fatturato risulta essere sette volte maggiore rispetto a quello della più importante azienda localizzata nel resto del Veneto, la Dainese. Le scelte strategiche di quest'azienda sintetizzano perfettamente quelli che sono stati negli anni i principali punti di forza del distretto, ossia l'innovazione produttiva e il costante ampliamento della gamma di prodotti e di materiali utilizzati. L'azienda Geox, una delle più creative ed innovative del panorama aziendale italiano, deve il suo successo all'introduzione della scarpa e dell'abbigliamento che respira, un'assoluta novità per il mercato degli articoli sportivi. Non solo Geox ma anche altre aziende distrettuali hanno dimostrato di saper sorprendere i mercati con performance eccellenti ottenute in breve tempo e in anni di difficile congiuntura economica. Le **aziende dinamiche**, pur essendo in numero inferiore rispetto al resto del Veneto, presentano delle performance in termini di crescita del fatturato e della redditività di per sé eccezionali e comunque migliori rispetto a quelle del resto del Veneto.

Il successo del distretto dello Sportsystem è determinato, oltre che dalle performance delle aziende che lo compongono, anche dalle **Istituzioni** che avviano progetti a sostegno dell'innovazione, della ricerca e della formazione. La principale Istituzione distrettuale è rappresentata dal Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, un ente che rappresenta la memoria storica del distretto e che si è rivelato promotore di numerose iniziative di successo, tra le quali l'avvio di un centro di ricerca (*District Vision Lab*) per la messa a punto di tecniche di lavorazione innovative e allo stesso tempo creative. Questa è la principale istituzione, ma nel territorio distrettuale ve ne sono anche altre di minore rilevanza ma ugualmente influenti; a queste si aggiungono anche aziende (KIBS) che forniscono servizi di supporto per le realtà imprenditoriali locali. Le istituzioni presenti si dimostrano quindi proattive e sempre alla ricerca di nuovi spunti per ridare slancio e vitalità alla specializzazione distrettuale.

**Tab. 4.2** - La traiettoria evolutiva del distretto dello Sportsystem di Montebelluna

<b>VARIABILE</b>	<b>SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI</b>		
<b>NUMERO DI AZIENDE</b>	<i>Aziende attive</i>	-16,6%	<b>Diminuito</b>
	<i>Tasso medio di mortalità</i>	7%	
	<i>Tasso medio di natalità</i>	3,1%	
<b>NUMERO DI OCCUPATI</b>	<i>Indice di eccedenza (Valore medio)</i>	-0,07	<b>Diminuito</b>
<b>AZIENDA LEADER</b>	<i>Indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman sul fatturato (Valore medio)</i>	0,18 (Alta concentrazione)	<b>Presenti</b>
	<i>Azienda leader</i>	Geox	
<b>AZIENDE DINAMICHE</b>	<i>Numerosità (% sul totale)</i>	5 (5,1%)	<b>Presenti</b>
	<i>Crescita media del fatturato</i>	685,4%	
	<i>Crescita media del ROA</i>	18,5 p.p.	
<b>ATTORI ISTITUZIONALI</b>	<i>Istituzione di distretto e KIBS più rilevanti</i>	<i>Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva</i>	<b>Presenti</b>
<b>MODELLO EVOLUTIVO</b>	<b>RIPRODUZIONE EVOLUTIVA</b>		

La Tabella 4.2 sintetizza i risultati ottenuti dall'analisi delle cinque variabili identificative delle tre traiettorie evolutive. Come si può notare le modalità assunte da queste variabili sono pienamente in linea con la traiettoria della riproduzione evolutiva e quindi i risultati degli studi precedenti trovano conferma in queste recenti analisi. Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna non solo è riuscito ad affrontare le crescenti difficoltà determinate dalla particolare situazione economica, ma è stato caratterizzato da una contrazione della consistenza della popolazione di aziende che ha portato alla selezione delle migliori. Quelli che erano stati i punti di forza del distretto nel corso della sua storia, ossia la costante innovazione produttiva, l'innalzamento della qualità, la ricerca di nuovi materiali e l'ampliamento della gamma di prodotti offerti continuano ad essere elementi di successo in grado di garantire, non solo la sopravvivenza del distretto stesso, ma anche il suo riposizionamento competitivo nel contesto economico globale.

## 4.2 L'Occhiale di Belluno: un distretto per pochi?

Il distretto dell'Occhiale di Belluno, famoso a livello mondiale nel suo settore di specializzazione, negli anni ha perso quello che può essere identificato come uno dei suoi principali fattori di successo, ossia la coesione e la cooperazione tra le moltissime piccole e medie imprese nate nel corso della sua storia. Questo sfaldamento del tessuto aziendale ha comportato l'emergere di aziende di grandi dimensioni, le quali hanno intrapreso la strada del successo in modo quasi del tutto autonomo. Sarà pertanto interessante vedere se le evidenze empiriche hanno confermato o meno l'impovertimento della rete di aziende e se tale fenomeno abbia determinato la scomparsa del distretto o la sua evoluzione verso altri tipi di configurazione.

Le analisi sulla dinamica demografica distrettuale riescono a dare dei risultati, seppur preliminari, già molto informativi: nell'intero periodo di osservazione (2004-2013) il **numero di aziende** attive è diminuito del 37,8%, un valore decisamente elevato se si pensa che lo stesso settore al di fuori dei confini distrettuali ha subito una contrazione dell'8,3%. Nello specifico, la contrazione più significativa del numero di aziende distrettuali si è registrata all'inizio del periodo di analisi, come conseguenza dei processi di globalizzazione. L'apertura internazionale dei mercati ha infatti portato le grandi aziende a modificare le proprie scelte strategiche a favore della delocalizzazione di alcune fasi della produzione, per motivi di costo, o dell'internalizzazione, per un maggior controllo dell'intero processo produttivo. Le piccole aziende distrettuali sono quindi state abbandonate e difficile si è rivelato per molte di loro un'inversione della deriva. La diminuzione nella numerosità di aziende ha interessato, anche se a livelli diversi, tutte e tre le forme giuridiche: particolarmente intensa risulta essere la diminuzione di imprese individuali e società di persone (rispettivamente -44,2% e -55,6%). L'analisi sulla sopravvivenza conferma la situazione di crisi: tutte e tre le forme giuridiche presentano a fine periodo delle probabilità di sopravvivenza inferiori rispetto a quelle delle aziende extra-distrettuali. Il valore dell'indice di specializzazione, seppur in decrescita vista la forte contrazione nel numero di aziende, presenta un valore medio nel periodo molto elevato (9,8), anche in rapporto al dato ottenuto negli altri due distretti.

I risultati dell'analisi sulla dinamica occupazionale distrettuale nel periodo 2008-2013 riportano un indice di eccedenza negativo nel 2008 e 2009 ma vicino allo zero negli altri anni. Questo dato, assieme ai valori fortemente negativi dello stesso indice nel resto della regione, sembra in controtendenza con quanto emerso dallo studio della dinamica

demografica. Considerando però quanto riportato in letteratura, tale contrasto potrebbe essere spiegato con il fatto che la chiusura delle aziende non è stata accompagnata da una contemporanea perdita di posti di lavoro, in quanto questi sono stati assorbiti dalle poche grandi aziende attraverso i processi di internalizzazione della produzione da loro avviati. Pertanto queste parziali informazioni permettono di poter affermare che il **numero di occupati** ha subito una riduzione anche se non drastica.

Per quanto riguarda le performance economico-finanziarie del periodo 2009-2012 la forte crescita in termini di fatturato registrata (+45,5%) va attribuita ad un gruppo ristretto di aziende (cinque, nello specifico), che da sole producono una quota di fatturato pari al 97,6%. L'indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman conferma tale risultato, assumendo un valore medio nel periodo molto elevato (pari a 0,62). La capofila di queste cinque aziende è Luxottica, un colosso internazionale del settore dell'occhialeria. Non ci sono dubbi sul fatto che questa sia **l'azienda leader** distrettuale ma se si vuole trovare conferma dai dati basta solo confrontare il valore del fatturato prodotto nel 2012 con quello dell'azienda leader nel resto della regione, la Mistral: il fatturato di Luxottica è settanta volte maggiore e le sue performance sono in crescita, anche sul piano reddituale. Anche le altre quattro aziende (Safilo, Marcolin, De Rigo e Marchon) presentano performance degne di nota e proprio la loro notevole influenza nel distretto porta ad ipotizzare che, nonostante la forte contrazione nel numero di aziende, la specializzazione produttiva sarà ancora per lungo tempo associata ai territori bellunesi. Nel distretto risulta anche rilevante la componente dinamica, che rappresenta il 14,1% del totale aziende. Queste **aziende** vengono considerate **dinamiche** in virtù delle eccezionali performance ottenute in termini di crescita sia del fatturato che della redditività. Tali risultati sono spesso associati a percorsi di innovazione produttiva, al tentativo di introdurre nel mercato prodotti creativi e di alto artigianato e a particolari collaborazioni con il mondo della moda.

Nel distretto dell'Occhiale come **attori istituzionali** rilevanti possono essere nominate le numerose aziende che forniscono servizi di supporto alle imprese, i cosiddetti KIBS. Le attività svolte da queste aziende sono di vario tipo, dalla certificazione della qualità alla formazione del personale, e risultano fondamentali per l'innalzamento qualitativo della produzione e, di conseguenza, per una maggiore competitività anche a livello internazionale. Le più importanti sono Certottica e Reviviscar. Oltre a queste aziende non esiste però né un ente né un'associazione particolarmente influente per il distretto;

tale mancanza è uno dei punti di debolezza di questa realtà distrettuale, in quanto la presenza di un'Istituzione forte in grado di rilanciare la piccola impresa distrettuale, sulla scia del successo delle leaders, potrebbe rivelarsi determinante per il contenimento dei fenomeni di selezione aziendale che hanno così tanto impoverito il distretto negli ultimi anni.

**Tab. 4.3** - La traiettoria evolutiva del distretto dell'Occhiale di Belluno

<b>VARIABILE</b>	<b>SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI</b>		
<b>NUMERO DI AZIENDE</b>	<i>Aziende attive</i>	-37,8%	<b>Molto diminuito</b>
	<i>Tasso medio di mortalità</i>	10,2%	
	<i>Tasso medio di natalità</i>	2,9%	
<b>NUMERO DI OCCUPATI</b>	<i>Indice di eccedenza (Valore medio)</i>	-0,08	<b>Diminuito</b>
<b>AZIENDA LEADER</b>	<i>Indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman sul fatturato (Valore medio)</i>	0,62 (Concentrazione molto alta)	<b>Presente</b>
	<i>Azienda leader</i>	<i>Luxottica</i>	
<b>AZIENDE DINAMICHE</b>	<i>Numerosità (% sul totale)</i>	11 (14,1%)	<b>Presenti</b>
	<i>Crescita media del fatturato</i>	541,3%	
	<i>Crescita media del ROA</i>	18,5 p.p.	
<b>ATTORI ISTITUZIONALI</b>	<i>Istituzione di distretto e KIBS più rilevanti</i>	<i>Certottica e Reviviscar</i>	<b>Presenti</b>
<b>MODELLO EVOLUTIVO</b>	<b>Gerarchia</b>		

Il quadro complessivo che emerge dall'analisi delle dinamiche che hanno caratterizzato il distretto negli ultimi anni è abbastanza chiaro. La pesante ed inesorabile contrazione del numero di aziende distrettuali ha portato alla progressiva polarizzazione del distretto, tanto che oggi esso risulta formato da un gruppo ristretto di grandi aziende leader con ottime performance e da ciò che rimane delle piccole e medie imprese di

subfornitura. Il distretto dell'Occhiale di Belluno può essere pertanto considerato un caso esemplare di distretto con configurazione gerarchica.

### 4.3 L'Orafo di Vicenza: si può già parlare di declino?

Il distretto Orafo di Vicenza ha conquistato negli anni una posizione di rilievo a livello internazionale, tanto che uno dei suoi punti di forza è stata l'intensa attività di export. L'aumento della concorrenza nei mercati, prima, e il calo della domanda d'oro innescato dalla crisi economica, poi, l'hanno però messo di fronte ad un insieme di difficoltà crescenti e incerta appare la sua capacità di tenuta.

L'analisi delle dinamiche demografiche del periodo 2004-2013 produce dei risultati preliminari ma già fortemente indicativi: la riduzione del **numero di aziende** è stata drastica (-38,6%), in particolar modo nei primi anni del Duemila (-26%), cioè in quel periodo identificato come successivo all'impatto della globalizzazione dei mercati. Pur avendo sempre dimostrato una non indifferente predisposizione all'export, il distretto non sembra essere stato in grado di vincere la concorrenza dei nuovi Paesi emergenti nel mercato globale. Anche il successivo periodo di crisi recessiva ha determinato una forte contrazione nel numero di aziende e ciò è stato sicuramente diretta conseguenza dei cambiamenti nelle scelte di consumo delle famiglie, ora più orientate verso beni di prima necessità.

Il tasso medio di mortalità aziendale supera di gran lunga il rispettivo tasso medio di natalità (7,1% contro 2,4%), un gap che invece non è presente nei territori extra-distrettuali, dove la diminuzione delle aziende è stata molto più contenuta (-12,9%) e più intensa negli ultimi anni piuttosto che ad inizio periodo d'osservazione. Anche l'analisi sulle probabilità di sopravvivenza riporta una performance migliore per le aziende del resto della regione. Sono state le imprese individuali del distretto ad evidenziare le maggiori sofferenze, anche se la decrescita ha interessato in modo generalizzato anche le società di persone e le società di capitale. La mancanza di un *brand* e la carente diversificazione produttiva sono state le cause principali dell'uscita dal mercato di molte ditte individuali. A ciò si deve aggiungere la presenza di molte aziende che producono catename, un comparto che non permette sostanziali diversificazioni e a cui vengono applicati tra i più alti dazi doganali di import nel territorio statunitense, barriere che rendono insostenibile la concorrenza degli altri Paesi. La generale diminuzione del numero di aziende orafe nel distretto ha comportato anche il venir meno

dell'importanza della specializzazione produttiva nel territorio (l'indice di specializzazione presenta un valore medio molto basso (3,53) e risulta in forte diminuzione rispetto al 2004.

Sul fronte delle dinamiche occupazionali, le informazioni parziali che si possono trarre dall'indice di eccedenza tra assunzioni e cessazioni di contratti da lavoro dipendente sono a favore di una diminuzione del **numero di occupati**, seppur in attenuazione nel 2013. Un ulteriore aspetto interessante della dinamica occupazionale è la limitata presenza di cittadini stranieri tra le assunzioni, dato che potrebbe far ipotizzare la sopravvivenza di un fattore identitario-comunitario, tipico della configurazione tradizionale distrettuale.

Per quanto riguarda le performance economico-finanziarie, il primo dato evidente è relativo alla maggiore produzione di fatturato da parte delle aziende del resto del Veneto, che però sono in numero nettamente inferiore rispetto a quelle distrettuali. Questo dato mette in evidenza la presenza nel distretto di aziende che, seppur con performance in crescita, non hanno dei risultati rilevanti in termini assoluti. Discriminando per forma giuridica, il distretto appare formato prevalentemente da imprese di piccola dimensione, anche se la quota maggiore di fatturato è prodotta dalle aziende medio-piccole. Il valore dell'indice di Herfindahl-Hirschman calcolato sul fatturato assume dei valori nel distretto molto bassi (il valore medio del periodo è pari a 0,04) a conferma della forte frammentazione produttiva. Per contro, il resto della regione presenta una maggiore concentrazione in termini di fatturato. Lo studio sulla presenza di un'**azienda leader** distrettuale ha prodotto dei risultati particolarmente interessanti. Quella che risulta essere una delle più innovative realtà aziendali non solo del settore orafa ma di tutto il panorama aziendale italiano, Morellato, non è infatti localizzata entro i confini distrettuali ma in provincia di Padova. L'azienda leader distrettuale, Vieri, nel 2009 produceva un fatturato pari alla metà del rispettivo dato di Morellato, ma le sue performance nei tre anni successivi sono state eccellenti (+127,4%) tanto da arrivare a superare la rivale. Di certo la sua fama non è paragonabile a quella di Morellato, ma questi ultimi dati sulle performance economiche fanno ben sperare per una sua ulteriore crescita futura, attraverso la quale essa possa essere in grado di meritare maggiormente il ruolo di leader del distretto. Nel distretto è emersa inoltre una discreta presenza di **aziende dinamiche** che, seppur numericamente inferiori rispetto al resto della regione, hanno ottenuto delle performance assolutamente eccezionali, sia in

termini di crescita del fatturato che di redditività. Tale dato è del tutto sorprendente di fronte al quadro generale finora emerso e farebbe presupporre la presenza nel distretto di una nuova vitalità, seppur limitata a poche aziende.

In ultima analisi, la presenza di **attori istituzionali** nel distretto appare del tutto carente e sicuramente ciò ha influito in negativo sulla tenuta del tessuto di imprese. La Fiera del settore, Vicenza Oro, per quanto importante per l'esportazione del prodotto distrettuale nel mondo, non può di certo sopperire alla mancanza di associazioni o enti con un ruolo influente per la totalità delle aziende distrettuali ma, soprattutto, in grado di avviare progetti mirati a colmare le carenze che le imprese hanno evidenziato con l'avvento del mercato globale.

**Tab. 4.4** - La traiettoria evolutiva del distretto Orafo di Vicenza

<b>VARIABILE</b>	<b>SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI</b>		
<b>NUMERO DI AZIENDE</b>	<i>Aziende attive</i>	-38,6%	<b>Molto diminuito</b>
	<i>Tasso medio di mortalità</i>	7,1%	
	<i>Tasso medio di natalità</i>	2,4%	
<b>NUMERO DI OCCUPATI</b>	<i>Indice di eccedenza (Valore medio)</i>	-0,27	<b>Molto diminuito</b>
<b>AZIENDA LEADER</b>	<i>Indice di concentrazione di Herfindahl-Hirschman sul fatturato (Valore medio)</i>	0,04 ( <i>Bassa concentrazione</i> )	<b>Assente</b>
	<i>Azienda leader</i>	<i>Vieri</i>	
<b>AZIENDE DINAMICHE</b>	<i>Numerosità (% sul totale)</i>	20 (9,6%)	<b>Presenti*</b>
	<i>Crescita media del fatturato</i>	522,2%	
	<i>Crescita media del ROA</i>	12,6 p.p.	
<b>ATTORI ISTITUZIONALI</b>	<i>Istituzione di distretto e KIBS più rilevanti</i>		<b>Assenti</b>
<b>MODELLO EVOLUTIVO</b>	<b>Declino*</b>		

La sintesi dei principali risultati delle analisi empiriche sul distretto Orafo di Vicenza mette in evidenza una situazione molto vicina al declino. L'unico dato che si discosta sensibilmente rispetto alle caratteristiche di questa traiettoria evolutiva è quello relativo alla presenza di aziende dinamiche. Infatti, sembrerebbe essere presente nel distretto un focolaio di vitalità che in futuro potrebbe espandersi come scomparire. Questa evidenza non deve però essere trascurata, ma può rappresentare un incentivo per un'analisi più accurata, per esempio attraverso lo studio dei singoli casi aziendali che hanno dimostrato performance particolarmente brillanti. Anche le recenti ottime performance della più importante azienda distrettuale, la Vieri, non devono essere sottovalutate perché potrebbero portare l'azienda ad assumere un ruolo di maggior prestigio nei prossimi anni. Per il tipo di analisi condotte in questo lavoro si può solamente affermare che il distretto presenta molti aspetti in comune con una traiettoria di declino ma che questa non rappresenta ancora la strada definitiva. Tale risultato mette pertanto in evidenza l'importanza che la politica industriale può avere in situazioni simili a questa. Infatti, anche un distretto che sembra avviarsi verso la fine del suo percorso potrebbe, tramite iniziative e progetti *ad hoc*, invertire tale tendenza e tale risultato si rivelerebbe di fondamentale importanza per non disperdere un patrimonio unico di conoscenze e competenze specifiche.

# Conclusioni

Da molti anni quello dei distretti industriali è uno dei temi di ricerca più interessanti per gli studiosi. Se nel passato l'interesse era legato alle caratteristiche distintive della configurazione tradizionale, definita marshalliana in onore del suo fondatore, oggi l'attenzione viene suscitata dalle trasformazioni indotte dalla globalizzazione dei mercati e dalla recente crisi economica. Tali trasformazioni si sono infatti dimostrate talmente rilevanti da portare al superamento del modello marshalliano, risultato inadeguato per garantire la sopravvivenza dei distretti nel nuovo contesto globale. Le diverse reazioni delle aziende alle nuove sfide competitive hanno determinato l'avvio di diversi percorsi evolutivi, ognuno caratterizzato da propri punti di forza e di debolezza.

L'analisi della letteratura prodotta negli ultimi quindici anni sul tema dell'evoluzione dei distretti industriali ha permesso di arrivare all'identificazione di tre modelli evolutivi: declino, gerarchia e riproduzione evolutiva. Un ulteriore passo in avanti fatto in questo lavoro è stato quello di produrre una metodologia per l'individuazione e la discriminazione di questi percorsi, basata sulle principali evidenze emerse dagli studi finora prodotti. Tale metodologia prevede lo studio di cinque variabili (numero di aziende, numero di occupati, presenza di aziende leader, di aziende dinamiche e di attori istituzionali) che permettono di descrivere le principali dinamiche distrettuali, conducendo così all'individuazione del modello evolutivo che più si adatta al distretto oggetto di studio.

Nel presente lavoro è stata inoltre proposta una metodologia empirica per l'analisi dei cinque aspetti, applicata poi a tre distretti veneti, il distretto dello Sportsystem di Montebelluna, il distretto dell'Occhiale di Belluno e l'Orafo di Vicenza.

Per lo Sportsystem e l'Occhiale i *pattern* evolutivi sono risultati chiari (rispettivamente, riproduzione evolutiva e gerarchia) mentre per il distretto Orafo non si è giunti ad una conclusione definitiva. La sua evoluzione presenta molte caratteristiche in comune con la traiettoria del declino, ma una evidenza di dinamicità aziendale ha portato alla sospensione del giudizio. Da qui l'importanza del monitoraggio costante delle realtà distrettuali, che potrebbero invertire le tendenze anche in tempi brevi. A questo proposito si ricorda che la vitalità di un distretto è determinata sia dalle abilità imprenditoriali che dalle risorse umane che operano nelle imprese e nelle Istituzioni.

Capire le trasformazioni in atto nei distretti, saperle leggere e da queste individuare progetti più mirati per il mantenimento della competitività nel nuovo contesto globale sono abilità sempre più preziose e richieste. Con questo elaborato si è cercato di dare un contributo in tal senso, prima attraverso una sintesi accurata delle dinamiche finora emerse e poi attraverso la definizione di una metodologia di individuazione dei diversi percorsi evolutivi applicabile alla totalità dei distretti italiani. Tale metodologia potrà sicuramente essere ampliata e resa più articolata in futuro, anche in previsione dei nuovi percorsi che sicuramente emergeranno, dati i repentini cambiamenti a cui i distretti industriali ci hanno abituato.

# Bibliografia

- Alberti F.G. (2006), The decline of the industrial district of Como: Recession, relocation or reconversion?, *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(6), 473-501.
- Amighini A. e Rabellotti R. (2003), The effects of globalization on Italian industrial districts: Evidence from the footwear sector, *Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization*, Modena.
- Amighini A. e Rabellotti R. (2006), How do Italian footwear industrial districts face globalization?, *European Planning Studies*, 14(4), 485-502.
- Amighini A., Leone M. e Rabellotti R. (2011), Persistence versus change in the international specialization pattern of Italy: how much does the 'District Effect' matter?, *Regional Studies*, 45(3), 381-401.
- Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), L'evoluzione in atto nei distretti veneti: un'analisi trasversale degli elementi di criticità e degli orientamenti strategici, Progetto Challenge, *Regione Del Veneto*.
- Arrighetti A. e Traù F. (2006), Struttura industriale e architetture organizzative: il ritorno alla gerarchia?, *Economia e Politica Industriale*, 33(1), 43-72.
- Assicor-Aaster (2008), *Dalla crisi alla fiducia. Le prospettive del sistema orafa italiano*, Consorzio Aaster, Roma.
- Basile R. e Giunta A. (2004), Things change, foreign market penetration and firms' behaviour in industrial districts: an empirical analysis, *Conference on "Clusters, Industrial Districts and Firms: the challenge of globalization"*, Università di Modena.
- Becattini G. (1989), Riflessioni sul distretto industrial marshalliano come concetto socio-economico, *Stato e mercato*, 9(25), 111-128.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Becattini G. e Dei Ottati G. (2006), The performance of Italian industrial districts and large enterprise areas in the 1990s, *European Planning Studies*, 14(8), 1139-1162.

- Becattini G. e Rullani E. (1996), Local systems and global connections: the role of knowledge", Local and Regional Response to Global Pressure. The Case of Italy and its Industrial Districts, *International Institute for Labour Studies*, Genova
- Bellandi M., Caloffi A. e Toccafondi D. (2010), Riaggiustamento delle reti distrettuali e differenziazione dei percorsi di reazione alla crisi di mercato, in *Reti di imprese e territorio: tra vincoli e nuove opportunità dopo la crisi*, Il Mulino, 49-76.
- Belussi F. e Scarpel M. (2003), L'evoluzione recente del distretto della Riviera del Brenta: un approccio organizzativo, *Economia e Politica Industriale*, 115(29), 43-71.
- Belussi F. e Sedita S.R. (2008), L'evoluzione del modello distrettuale: la "delocalizzazione inversa" e il caso del distretto della concia di Arzignano, *Economia e Politica Industriale*, 2(35), 51-72.
- Belussi F. e Sedita S.R. (2009), Life cycle vs. multiple path dependency in industrial districts, *European Planning Studies*, 17(4), 505-528.
- Bertolini P. e Giovannetti E. (2006), Industrial districts and internationalization: the case of the agri-food industry in Modena, Italy, *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(4), 279-304.
- Bigarelli D. e Solinas G. (2003), Different routes of globalization: The case of Carpi, *Conference on "Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization"*, Modena, University of Modena.
- Bramanti A. e Gambarotto F. (2008) (a cura di), Il distretto bellunese dell'occhiale: leadership mondiale e fine del distretto?, *Enciclopedia delle economie territoriali*, 6, Quaderni Fondazione Fiera Milano.
- Brioschi F., Brioschi M.S. e Cainelli G. (2002), From the industrial district to the district group: an insight into the evolution of capitalism in Italy, *Regional Studies*, 36(9), 1037-1052.
- Brioschi F. e Cainelli G. (2001), *Diffusione e caratteristiche dei gruppi di piccole e medie imprese nelle aree distrettuali: dove va il distretto industriale?* Giuffrè Editore.
- Busato A e Corò G. (2011), I distretti nella crisi: declino, adattamento o innovazione?, *Argomenti*, 32, 71-93.
- Cainelli G. (2002), L'evoluzione dei distretti industriali in Italia, *Quaderni IDSE*, 5.
- Cainelli G. e De Liso N. (2005), Innovation in industrial districts: evidence from Italy, *Industry and Innovation*, 12(3), 383-398.
- Camera di Commercio di Treviso (2007), *I processi di cambiamento nei sistemi produttivi di Alicante e Treviso*.
- Camuffo A. e Grandinetti R. (2011), Italian industrial districts as cognitive systems: are they still reproducible?, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(9-10), 815-852.

- Cappellari R. e Grandinetti R. (2009), Le dimensioni della crescita aziendale: Morellato-Sector, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. e Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano, Franco Angeli, 480-494.
- Carbonara N. (2002), New models of inter-firm networks within industrial districts, *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3), 229-246.
- Carbonara N. (2001), Nuovi modelli di relazioni inter-organizzative nei distretti industriali: il ruolo dell'impresa leader, *Il Workshop dei docenti e ricercatori*, Università degli Studi di Padova.
- Cappellari R. e Grandinetti R. (2009), Le dimensioni della crescita aziendale: Morellato-Sector, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. e Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano, Franco Angeli, 480-494.
- Camuffo A. (2003), Transforming industrial districts: large firms and small business networks in the Italian eyewear industry, *Industry and Innovation*, 10(4), 377-401.
- Carminucci C. e Casucci S. (1997), Il ciclo di vita dei distretti industriali: ipotesi teoriche ed evidenze empiriche, *L'Industria*, 18(2), 283-316.
- Chiarvesio, M., Di Maria, E. e Micelli S. (2010), Global value chains and open networks: the case of Italian industrial districts, *European Planning Studies*, 18(3), 333-350.
- Corò G. (2006), L'industria italiana della gioielleria: sfide competitive e nuove catene globali del valore, in Osservatorio Valenza, *Politiche strategiche di consolidamento e sviluppo del distretto orafo di Valenza*, 17-46.
- Corò G. e Grandinetti R. (1999), Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani, *L'Industria*, 20(4), 897-924.
- Corò G. e Grandinetti R. (2001), Industrial district responses to the network economy: vertical integration versus pluralist global exploration, *Human Systems Management*, 20(3), 189-199.
- Corò G. e Grandinetti R. (1999), Evolutionary patterns of Italian industrial districts, *Human Systems Management*, 18(2), 117-129.
- Corò G. e Grandinetti R. (2001), L'occhialeria bellunese: tra distretto e gerarchia, *Economia e Società Regionale*, 2(19), 135.
- Corò G., Tattara G. e Volpe M. (2006), Andarsene per continuare a crescere. La Delocalizzazione Internazionale Come Strategia Competitiva, Carocci.
- Cutrini E. (2011), Moving eastwards while remaining embedded: the case of the Marche footwear district, Italy, *European Planning Studies*, 19(6), 991-1019.

- Cutrini E., Micucci G. e Montanaro P. (2013), I distretti tradizionali di fronte alla globalizzazione: il caso dell'industria calzaturiera marchigiana, *Questioni Di Economia e Finanza*, 105.
- Daniele S. (2009), *Italian Industrial Districts: a model of success or a weak productive system?*
- De Marchi V. e Grandinetti R. (2012), L'industria del nord-est e il suo intorno: crisi e discontinuità evolutiva, *L'industria*, 33(1), 169-204.
- De Marchi V. e Grandinetti R. (2014), Industrial Districts and the Collapse of the Marshallian Model: Looking at the Italian Experience, *Competition and change*, 18(1), 70-87.
- De Marchi V., Lee J. e Gereffi G. (2013), Globalization, recession and the internationalization of industrial districts: experiences from the Italian gold jewellery industry, *European Planning Studies*, 1-19.
- De Marchi V. e Voltani R. (2014), Aziende distrettuali e non distrettuali a confronto: le performance nel settore orafa italiano, *Economia e società regionale*, 32(1), 163-186.
- Dei Ottati G. (1995), *Tra mercato e comunità. Aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Milano, Franco Angeli.
- Dei Ottati G. (2009), An industrial district facing the challenges of globalization: Prato today, *European Planning Studies*, 17(12), 1817-1835.
- Di Bernardino C. e Mauro G. (2010), I distretti industriali tra cambiamento e crisi. Un'analisi comparata a livello provinciale, *L'Industria*, 31(3), 533-548.
- Di Bernardino C. e Mauro G. (2011), Crescita economica e impatto della crisi: il ruolo dei distretti industriali in Italia, *Economia e Società Regionale*.
- Esposito A. (2011), Evoluzione del mercato dell'occhiale: crisi e sviluppo dell'industria bellunese, *Sinergie Rivista Di Studi e Ricerche*, (69).
- Federazione Distretti Italiani (2010), *Osservatorio Nazionale Distretti Italiani*, Rapporto 2010.
- Ferrucci L. (1999), Distretti industriali e economie esterne marshalliane: dall'approccio strutturalista ad una visione evolucionistica, *Convegno "Il futuro dei distretti"*, Università degli Studi di Padova.
- Foresti G., Guelpa F. e Trenti S. (2008), I distretti industriali alla prova della palingenesi, *L'Industria*, 29(3), 547-570.
- Foresti G., Guelpa F. e Trenti S. (2009), Effetto distretto: esiste ancora?, *Collana ricerche, R09-01*, Intesa Sanpaolo.
- Foresti G., Guelpa F. e Trenti S. (2010), I distretti industriali verso l'uscita dalla crisi, *Economia e Politica Industriale*, 2(37), 109-126.

- Fratocchi L., Di Mauro C., Barbieri P., Nassimbeni G. e Zanoni A. (2014), When manufacturing moves back: concepts and questions, *Journal of purchasing & supply management*, 20, 54-59.
- Furlan A. e Grandinetti R. (2012), Cosa sappiamo e cosa dovremmo sapere sulla natalità delle imprese, *Economia e società regionale*, 115(1), 5-23.
- Furlan A. e Grandinetti R. (2012), La sopravvivenza delle nuove imprese: un'indagine in Veneto, *Economia e società regionale*, 115(1), 88-100.
- Garofoli G. (2003), Distretti industriali e processo di globalizzazione: trasformazioni e nuove traiettorie, in *Impresa e Territorio, Il Mulino, Bologna*, 539-571.
- Garofoli G. (2001), I livelli di governo delle politiche di sviluppo locale, in Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G. e Sforzi F. (a cura di), *Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Trasformazioni economiche nell'Italia contemporanea*, Torino, Rosenberg & Sellier, 213-234.
- Grandinetti R. (1998), Evoluzione del distretto industriale e delle sue formule imprenditoriali. Il caso del distretto friulano della sedia, *Economia & Management*, 4(4), 79-98.
- Grandinetti R. (2011), Local/global cognitive interfaces within industrial districts: an Italian case study, *Learning Organization*, 18(4), 301-312.
- Grandinetti R. e De Marchi V. (2012), Dove stanno andando i distretti industriali? Un tentativo di risposta a partire da un'indagine in Veneto, *Studi Organizzativi*, 14(2), 140-173.
- Grandinetti R. e De Marchi V. (2012), *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti. gioielli, occhiali e calzature a confronto*, Unioncamere del Veneto.
- Guelpa F. e Micelli S. (2007), *I distretti industriali del terzo millennio*, Il Mulino, Bologna.
- Iannuzzi E. e Berardi M. (2012), Italian industrial districts: crisis or evolution?, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(1), 23-36.
- Innocenti A. (1998), Gerarchia e contratti. Il ruolo dei rapporti di subfornitura tra piccole imprese nell'evoluzione dei distretti industriali, *L'Industria*, 19(2), 391-416.
- Intesa San Paolo (2010), *L'occhialeria di Belluno all'uscita dalla crisi: quale futuro per il tessuto produttivo locale?*.
- Kaplan E.L. e Meier P. (1958), Nonparametric estimation from incomplete observations, *Journal of the American statistical association*, 53 (282), 457-481.
- Iuzzolino G. e Menon C. (2011), Le agglomerazioni industriali del Nord Est: segnali di discontinuità negli anni Duemila, *L'Industria*, 4, 615-654.

- Labory S. (2011), Role of external knowledge flows in cluster upgrading: an empirical analysis of the Mirandola biomedical district in Italy, *Quaderni DEIT*, Università degli Studi di Ferrara.
- Mariani M., Pirani E. e Radicchi E. (2013), La sopravvivenza delle imprese negli anni della crisi: prime evidenze empiriche dalla Toscana, *Economia e politica industriale*, 1, 25-52.
- Martin R. e Sunley P. (2011), Conceptualizing cluster evolution: beyond the life cycle model?, *Regional Studies*, 45(10), 1299-1318.
- Mauriello D., Pitingaro S. e Scaccabarozzi S. (2012), Enterprise creation e ciclo economico: caratteristiche e motivazioni dei neoimprenditori, *Economia e società regionale*, 115(1), 24-42.
- Migliardi A. e Revelli D. (2011), Demografia delle imprese nelle aree ad elevata intensità di agglomerazione produttiva, *Economia e diritto del terziario*, 3, 499-525.
- Monni S. e Spaventa A. (2007), What next? How the internationalization process might lead to the dissolution of Veneto's low-technology industrial districts, *Rivista Di Politica Economica*, 171-217.
- Murat M. e Paba S. (2006), I distretti industriali tra immigrazione e internazionalizzazione produttiva, in Quintieri B. (a cura di), *I distretti industriali dal locale al globale*, 177-207.
- Nassimbeni G. (2001), Quale futuro per i distretti industriali? Un'analisi empirica sui rapporti di subfornitura nel distretto dell'occhiale, *Economia e Politica Industriale*, 28, 67-96.
- Nassimbeni G. (2003), Local manufacturing systems and global economy: are they compatible? The case of the Italian eyewear district, *Journal of Operations Management*, 21(2), 151-171.
- Nuti F. e Cainelli G. (1996), Changing directions in Italy's manufacturing industrial districts: the case of the Emilian footwear districts of Fusignano and San Mauro Pascoli, *Journal of Industry Studies*, 3(2), 105-118.
- Pace L. e Salvan A. (2001), *Introduzione alla statistica II. Inferenza, verosimiglianza, modelli*, Cedam, Padova.
- Pasquato C. (2010), Tra radicamento locale e tensioni globali: territorio e territorialità del distretto dello sportssystem di Montebelluna, Università degli Studi di Padova.
- Pyke F., Sengenberger W. e Cossentino F. (1997), *Le risposte locali e regionali alla pressione globale: Il caso dell'Italia e dei suoi distretti industriali*, Il Mulino.
- Quintieri B. (2006), *I distretti industriali dal locale al globale*, Fondazione Manlio Masi.

- Rabellotti R. (2001), The effect of globalisation on industrial districts in Italy: the case of Brenta, Conference on Clusters, *Conference "Industrial Districts and Firms: the challenge of globalization"*, Modena.
- Rabellotti R. (2003), Distretti industriali e globalizzazione: upgrading e downgrading nella Riviera del Brenta, *Economia e Politica Industriale*, 1(120), 105-135.
- Rabellotti R., Carabelli A. e Hirsch G. (2009), Italian industrial districts on the move: where are they going?, *European Planning Studies*, 17(1), 19-41.
- Ramazzotti P. (2010), Industrial districts, social cohesion and economic decline in Italy, *Cambridge Journal of Economics*, 34(6), 955-974.
- Sacchetti S. e Tomlinson P.R. (2009), Economic governance and the evolution of industrial districts under globalization: the case of two mature European industrial districts, *European Planning Studies*, 17(12), 1837-1859.
- Sammarra A. (2003), *Lo sviluppo dei distretti industriali: percorsi evolutivi fra globalizzazione e localizzazione*, Carocci.
- Sammarra A. e Belussi F. (2006), Evolution and relocation in fashion-led Italian districts: evidence from two case-studies, *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(6), 543-562.
- Schamps E.W. (2005), Decline of the district, renewal of firms: an evolutionary approach to footwear production in the Pirmasens area, Germany, *Environment and Planning*, 37(4), 617-634.
- Sforzi F. (1987), L'identificazione spaziale in Becattini G. (a cura di) *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino, 143-167.
- Sforzi F. (a cura di) (1997), I sistemi locali del lavoro 1991, *Argomenti*, (10), Istat.
- Sforzi F. (2007), The industrial districts' contribution to change in the Italian economy, disponibile online <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/40056/>.
- Solinas G. (2011), Integrazione dei mercati e riaggiustamento nei distretti industriali, *Sinergie Rivista Di Studi e Ricerche*, (69).
- Sopracolle R. (2010), Distretto dell'occhialeria di Belluno, Osservatorio Nazionale dei distretti italiani, Primo Rapporto.
- Unioncamere del Vento (2014), *La metamorfosi dell'artigianato veneto: dieci anni di trasformazioni tra crisi economica e nuove opportunità*.
- Unicredit e Federazione Distretti Italiani (2011), I distretti della moda, disponibile online al sito [https://www.unicredit.it/library/it/gruppo/docs/vol\\_distretti.pdf](https://www.unicredit.it/library/it/gruppo/docs/vol_distretti.pdf)
- Varaldo R. (2006), Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali, *Economia e Politica Industriale*, 1(1), 25-42.
- Varaldo R. e Ferrucci L. (1997), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli.

Velo D. (2012), La varietà dei sistemi locali per l'innovazione emergenti in Europa, *Sinergie Rivista Di Studi e Ricerche*, (84).

Whitford J. (2001), The decline of a model? challenge and response in the Italian industrial districts, *Economy and Society*, 30(1), 38-65.

Zanni L. (2007), *Distretti industriali e nuovi scenari competitivi. L'esperienza del distretto orafa aretino*, Franco Angeli.

Zucchella A. (2006), Local cluster dynamics: trajectories of mature industrial districts between decline and multiple embeddedness, *Journal of Institutional Economics*, 2(1), 21.

## Sitografia

[www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org)

[www.distretti.org](http://www.distretti.org)

[www.progettochallenge.it](http://www.progettochallenge.it)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

# Appendice A

Si riportano in questa appendice i comuni e i codici ATECO che definiscono i distretti della concia di Arzignano, della calzatura della Riviera del Brenta e della calzatura di Verona. Queste informazioni sono state utilizzate per meglio definire il resto del Veneto relativamente al distretto dello Sportsystem di Montebelluna. Per ogni distretto si specificano anche i codici ATECO in comune con lo Sportsystem.

- **Distretto della Concia di Arzignano**

I codice ATECO in comune con lo Sportsystem di Montebelluna sono: 14.11

Il distretto della Concia di Arzignano comprende comuni della provincia di Vicenza: Altissimo, Arzignano, Bassano del Grappa, Chiampo, Cison del Grappa, Crespadoro , Gambellara, Lonigo, Montebello Vicentino, Montecchio Maggiore, Montorso Vicentino, Nogarole Vicentino, San Pietro Mussolino, Sarego, Tezze sul Brenta, Trissino, Valdagno, Zermeghedo.

I confini settoriali sono così definiti:

**Tab. A.1 - Codici ATECO del distretto della Concia**

ATECO 2002		ATECO 2007	
Codice	Descrizione	Codice	Descrizione
18.1	Confezione di vestiario in pelle	14.11	Confezione di abbigliamento in pelle e similpelle
18.24.1	Confezioni varie e accessori per l'abbigliamento	14.19.1	Confezioni varie e accessori per l'abbigliamento
18.30.2	Confezione di articoli in pelliccia	14.2	Confezione di articoli in pelliccia
19.1 18.3 18.30.1	Preparazione e concia del cuoio Preparazione e tintura di pellicce	15.11	Preparazione e concia del cuoio e pelle; preparazione e tintura di pellicce
19.2	Fabbricazione di articoli da viaggio, borse, marocchineria e selleria	15.12 15.12.01 15.12.09	Fabbricazione di altri articoli da viaggio, borse e simili, pelletteria e selleria
29.54.2	Fabbricazione e installazione di macchine e apparecchi per l'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature (compresi parti e accessori, manutenzione e riparazione)	28.94.2	Fabbricazione di macchine e apparecchi per l'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature (incluse parti e accessori)
24.66.6	Fabbricazione di prodotti ausiliari per le industrie tessili e del cuoio	20.59.6	Fabbricazione di prodotti ausiliari per le industrie tessili e del cuoio

- **Distretto della Calzatura della Riviera Del Brenta**

I codici ATECO in comune con lo Sportsystem di Montebelluna sono: 15.2 - 15.20.1 - 15.20.2 - 22.19.01 - 22.29.01

Il distretto della Calzatura della Riviera del Brenta comprende comuni delle province di Venezia e Padova: Campagna Lupia, Campolongo Maggiore, Camponogara, Dolo, Fiesso d'Artico, Fossò, Mira, Mirano, Noventa Padovana, Pianiga, Santa Maria di Sala, Sant'Angelo di Piove di Sacco, Saonara, Stra, Vigonovo, Vigonza.

I confini settoriali sono così definiti:

**Tab. A.2** - Codici ATECO del distretto della Calzatura

ATECO 2002		ATECO 2007	
Codice	Descrizione	Codice	Descrizione
<b>18.30.1</b> <b>19.1</b>	Preparazione e tintura di pellicce Preparazione e concia del cuoio	<b>15.11</b>	Preparazione e concia del cuoio e pelle; preparazione e tintura di pellicce
<b>19.3</b>	Fabbricazione di calzature	<b>15.2</b> <b>15.20.1</b>	Fabbricazione di calzature
<b>19.30.01</b>	Fabbricazione di calzature non in gomma	<b>15.20.2</b>	Fabbricazione di parti in cuoio per calzature
<b>19.30.02</b>	Fabbricazione di calzature, soles e tacchi in gomma e plastica	<b>22.19.01</b>	Fabbricazione di soles di gomma e altre parti in gomma per calzature
<b>19.30.3</b>	Fabbricazione di parti e accessori per calzature non in gomma	<b>16.29.11</b>	Fabbricazione di parti in legno per calzature
		<b>22.29.01</b>	Fabbricazione di parti in plastica per calzature
<b>29.54.2</b>	Fabbricazione e installazione di macchine e apparecchi per l'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature (compresi parti e accessori, manutenzione e riparazione)	<b>28.94.2</b>	Fabbricazione di macchine e apparecchi per l'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature (incluse parti e accessori)

- **Distretto della Calzatura di Verona**

I codici ATECO in comune con lo Sportsystem di Montebelluna sono: 15.2 - 15.20.1 - 15.20.2 - 22.19.01 - 22.29.01

Il distretto della Calzatura comprende i seguenti comuni della provincia di Verona: Bussolengo, Castelnuovo del Garda, Isola della Scala, Pastrengo, Pescantina, San Giovanni Lupatoto, Sommacampagna, Sona, Verona, Villafranca di Verona.

I codici ATECO sono gli stessi già riportati per il distretto della calzatura della Riviera del Brenta.