

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**“MARCO FANNO”**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE*

Tesi di laurea

**Dinamiche economiche dei distretti Italiani**  
*Economic dynamics of Italian districts*

Relatore:  
Prof. Di Maria Eleonora

Laureando:  
Munaro Riccardo

Anno Accademico 2015-2016

# Indice

## ABSTRACT

CAPITOLO 1 .....	1
I DISTRETTI INDUSTRIALI .....	1
1.1 Definizione e caratteristiche delle imprese distrettuali.....	1
1.2 La storia dei distretti industriali italiani.....	5
1.3 Punti di forza dei distretti .....	6
1.4 Evoluzione dei distretti industriali.....	8
CAPITOLO 2 .....	11
ANALISI ECONOMICA DEI DISTRETTI INDUSTRIALI NEL TRIVENETO.....	11
2.1 Situazione economica dei distretti nel 2014 .....	11
2.2 Situazione economica dei distretti nel 2015 .....	13
2.3 I nuovi protagonisti della ripresa .....	17
2.4 La crescita economica nel biennio 2014-2015 .....	18
CAPITOLO 3 .....	19
IL DISTRETTO CALZATURIERO DELLA RIVIERA DEL BRENTA .....	19
3.1 Breve storia del distretto calzaturiero .....	19
3.2 Recenti trasformazioni.....	23
3.3 La dinamica demografica .....	25

## **ABSTRACT**

Da oltre vent'anni gli economisti hanno focalizzato il loro interesse nei confronti del fenomeno dei distretti industriali, inteso come sistema produttivo costituito da un insieme di imprese, prevalentemente di piccole-medie dimensioni, caratterizzate da una tendenza all'integrazione orizzontale e verticale e alla specializzazione produttiva, in genere concentrata in un determinato territorio e legate da una comune esperienza storica, sociale, economica e culturale.

In questo elaborato verrà descritto il percorso storico dei distretti industriali, a partire dalla nascita del termine, coniato da Alfred Marshall, e come si sono sviluppati nel nostro paese. Verranno successivamente evidenziate le caratteristiche distintive dei distretti, i punti di forza e le debolezze e il cambiamento che le strategie devono sostenere nel contesto odierno in continua evoluzione.

Verrà trattato il tema riguardante i percorsi di internazionalizzazione dei distretti, decisione ormai inevitabile se si vuole far fronte al nuovo contesto competitivo caratterizzato dalla globalizzazione.

L'obiettivo della presente tesi sarà quello di analizzare in particolar modo i distretti del Triveneto, in modo da verificare l'impatto della recente crisi sulle performance dei principali distretti.

La tesi si propone di esporre come caso il Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta, in quanto, dopo essere stato uno dei più rilevanti distretti italiani, ha dovuto adottare nuove strategie e politiche organizzative per fronteggiare il nuovo scenario economico.

## CAPITOLO 1

### I DISTRETTI INDUSTRIALI

#### 1.1 Definizione e caratteristiche delle imprese distrettuali

Il distretto industriale, modello organizzativo tipico dell'economia italiana, è un'area territoriale con un'alta concentrazione di piccole e medie imprese industriali ad elevata specializzazione produttiva, generalmente caratterizzate da un'intensa interdipendenza dei loro cicli produttivi e fortemente integrate con l'ambiente socioeconomico locale che le ospita.

Il distretto industriale non va confuso con le aree industriali: territori dove sono concentrate imprese di differenti settori e specializzazioni, molto spesso senza aver sviluppato tra loro alcun tipo di collaborazione e senza alcun legame con il territorio.

Generalmente in un distretto operano imprese indipendenti, integrate in una rete di relazioni di cooperazione informale e di lungo periodo.

La caratteristica peculiare dei distretti, soprattutto quelli più dinamici, è, infatti, la collaborazione tra imprese: si distribuiscono gli ordini di produzione; realizzano insieme servizi; mettono in comune conoscenze e sviluppano insieme innovazione tecnologica.

I distretti industriali rappresentano un modello organizzativo tipico dell'economia italiana che il mondo studia e cerca di imitare. L'ultimo censimento Istat (2011) ha rilevato l'esistenza di 141 distretti, identificati a partire dai sistemi locali del lavoro (SLL) sulla base dell'analisi della loro specializzazione produttiva; come emerge dai dati delle unità economiche rilevati nel 2011, attraverso il 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi, rispetto al 2001 il numero di distretti industriali diminuisce di 40 unità.

I distretti industriali costituiscono circa un quarto del sistema produttivo del Paese, in termini sia di numero di SLL (il 23,1% del totale), sia di addetti (il 24,5% del totale), sia di unità locali produttive (il 24,4% del totale). L'occupazione manifatturiera distrettuale rappresenta oltre un terzo di quella complessiva italiana, in linea con quanto osservato 10 anni fa. All'interno dei distretti industriali risiede circa il 22% della popolazione italiana.

Aumenta l'estensione e la dimensione demografica ed economica dei distretti. Ogni distretto, in media, è costituito da 15 comuni (13 nel 2001), abitato da 94.513 persone (67.828 nel

2001) e presidiato da 8.173 unità locali (6.103 nel 2001) che assorbono 34.663 addetti (26.531 nel 2001).

Il maggior numero di distretti è localizzato nel Nord-est (45), tradizionalmente l'area territoriale di riferimento del modello distrettuale italiano. Nel Nord-est oltre due terzi dei SLL corrispondono a distretti industriali. Il Nord-ovest presenta 37 distretti (il 58,7% dei propri SLL) e il Centro 38 (il 71,7%). Nel Sud sono presenti 17 distretti, mentre nelle Isole sono concentrati unicamente in Sardegna (4), dove tutti i sistemi locali manifatturieri hanno le caratteristiche distrettuali. (Figura 1).

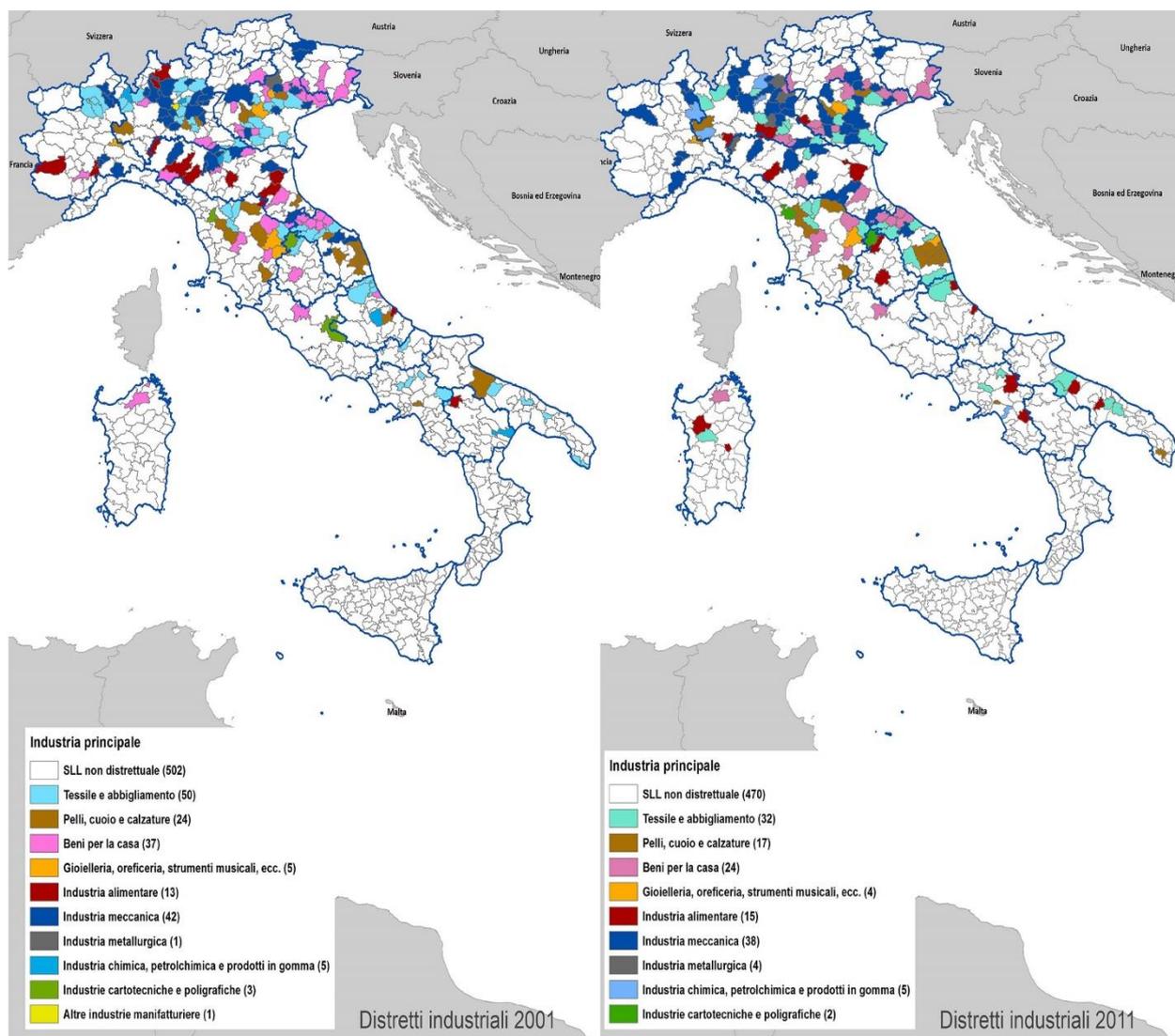


Figura 1.

In termini di composizione settoriale, il sistema distrettuale italiano è fondamentalmente basato sulle attività produttive tipiche del Made in Italy, come messo in evidenza dalla numerosità delle imprese operanti nei settori del tessile/abbigliamento (22,7%), della meccanica tradizionale (27,0%), dell'arredo-casa (17,0%), della pelletteria e delle calzature (12,1%). Questi settori sono presenti in 130 distretti (il 92,2% del totale), cui si aggiungono quelli degli elettrodomestici, della meccanica strumentale, del packaging ed imballaggio e della produzione agroalimentare.

Il termine “**distretto industriale**” è stato utilizzato per la prima volta dall'economista inglese Alfred Marshall, nella seconda metà del XIX secolo, per descrivere la realtà delle industrie tessili di Lancashire e Sheffield. Egli diede la seguente definizione: «Con il termine distretto industriale si fa riferimento ad un'entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza».

La maggior parte dei distretti italiani è nata e si è ampliata durante il miracolo economico degli anni Cinquanta e Sessanta, quando l'economia cresceva a ritmi elevati.

Hanno poi conosciuto un significativo sviluppo negli anni Settanta e Ottanta, quando il sistema economico italiano ha rallentato la corsa mentre i distretti hanno portato sviluppo e benessere in aree allora arretrate come il Nord-Est e le regioni centrali lungo la costa adriatica.

Negli anni Ottanta e soprattutto negli anni Novanta i distretti industriali hanno cominciato a prendere piede anche nel Sud del Paese.

Ciò che ha contraddistinto lo sviluppo e il successo della maggior parte dei distretti è stata la spontaneità dell'iniziativa promossa dal basso, dagli stessi imprenditori che nel corso degli anni hanno sviluppato competenze specialistiche in determinati settori e fondato la loro crescita sulle relazioni informali con le altre imprese e con il territorio.

Le imprese localizzate nei distretti assumono caratteristiche diverse in base ad alcune variabili come l'autonomia strategica, lo sviluppo di competenze distintive nelle diverse aree della gestione e il grado di stabilità delle aziende.

In base a queste variabili è possibile individuare quattro profili di imprese distrettuali:

Le imprese «**bloccate**» sono di piccole e piccolissime dimensioni (laboratori artigiani), specializzate in singole fasi di lavorazione, a basso contenuto professionale, in grado di garantire bassi costi ed adeguati standard qualitativi ma incapaci di esprimere in autonomia scelte strategiche idonee ad un inserimento autonomo nel mercato. Deboli sotto il profilo

contrattuale, queste imprese risultano strettamente dipendenti dalle imprese committenti e più di altre stanno subendo gli effetti della crisi registrando percentuali più alte di chiusure e fallimenti.

Le imprese «**trainate**» presidiano le funzioni critiche della produzione, anche ricorrendo alla rete di fornitori locali, ma come le imprese bloccate assumono un comportamento adattivo-imitativo soprattutto nei confronti dell'innovazione di prodotto e di processo.

Per limiti della loro organizzazione non riescono a cogliere direttamente le opportunità della crescita export e, pur impegnate a migliorare la qualità dei prodotti, sostanzialmente la loro strategia competitiva si risolve nello sfruttare le condizioni facilitanti offerte dal contesto distrettuale ma quando queste vengono meno sono fortemente esposte alla concorrenza di fornitori esteri con più basso costo del lavoro.

Le imprese «**specializzate**» focalizzate su elevate competenze produttive (progettazione e ingegnerizzazione del prodotto), sono capaci di realizzare, anche avvalendosi di sub-fornitori specializzati, semilavorati e prodotti finiti ad alto contenuto tecnologico ma difficilmente con marchio proprio. Si tratta di imprese che generalmente svolgono internamente poche fasi del processo produttivo, orientate allo sviluppo in proprio di innovazioni tecnologiche e di know-how esclusivo, ma che si rivelano deboli sul piano commerciale.

Per questo motivo tendono a stabilire legami stretti con le imprese committenti (imprese leader), con la conseguenza che l'autonomia nella formulazione della propria strategia competitiva risulta essere condizionata dal "peso" che le produzioni in conto terzi assumono rispetto a quelle realizzate in proprio e con propri marchi. Come reazione alla crisi, queste aziende, sfruttando le competenze ad alta tecnologia, tendono ad occupare all'interno della filiera un segmento più remunerativo e con più alte barriere all'entrata, che le consentono di mettersi al riparo dalla concorrenza di subfornitori stranieri.

Le imprese specializzate rappresentano uno dei punti di forza dell'organizzazione distrettuale.

In alcuni distretti emergono alcune imprese di livello superiore (**imprese leader/guida**), non necessariamente di dimensioni superiori rispetto alle altre, ma maggiormente strutturate e che in genere sono presenti in maniera diretta sui mercati di sbocco, anche internazionali, con conoscenze tecnologiche ed un maggior potere contrattuale. Si tratta di aziende, spesso con marchi propri affermati sia sul mercato nazionale che internazionale, dotate di forte autonomia nell'elaborare le proprie scelte di posizionamento sui mercati di sbocco, in grado di svolgere al proprio interno tutte le fasi del processo produttivo, con competenze distintive

soprattutto nella funzione ricerca & sviluppo e commerciale. Le imprese guida accentrano le fasi strategiche del processo produttivo mentre decentrano le fasi meramente tecnico-produttive ad altre imprese (terzisti, laboratori artigiani, lavoranti a domicilio) sia interne che esterne al distretto. In sostanza, esse fungono da forze «motrici» dello sviluppo locale e svolgono un importante ruolo di interfaccia tra il mercato ed il sistema locale: attivano - quasi spontaneamente - la distribuzione tecnica del lavoro fra le unità operative interne, assumono il coordinamento dell'intera filiera produttiva distrettuale e ne promuovono politiche di marchio e di immagine.

## **1.2 La storia dei distretti industriali italiani**

Le condizioni che hanno contribuito alla nascita dei sistemi produttivi locali in Italia sono principalmente tre: l'allargamento del mercato nazionale; la relativa facilità di accesso a quello internazionale e un buon livello di cultura lavorativa che permise lo sviluppo dell'attività manifatturiera.

Un distretto produttivo può nascere in seguito alla disintegrazione di una o più imprese di modeste dimensioni oppure come conseguenza dell'evoluzione e dello sviluppo di un nucleo artigianale consolidato in un determinato territorio.

I settori che dominano in gran parte i distretti industriali italiani sono quelli relativi ai beni di consumo durevoli per la persona (abbigliamento, calzature, pelletteria, oreficeria, ecc.), per la casa (mobili, marmi, ecc.) e ai prodotti alimentari.

Il quadro storico in cui si affacciano i distretti in Italia è quello postbellico caratterizzato da un aumento medio del Pil e degli scambi internazionali; questi andamenti generali condussero ad un incremento della domanda mondiale negli anni '50 e '60 da parte sia di paesi industrializzati che di quelli sottosviluppati, e i prodotti italiani si inserirono in questo contesto per coprire tale vuoto di offerta soddisfacendo i bisogni dei consumatori.

Grazie al vantaggio che si ottiene solitamente dal giungere per primi in un mercato, i produttori italiani furono in grado di trarre grandi benefici dall'intenso progresso del periodo e di ostacolare nuovi ingressi da parte dei concorrenti.

Un altro fattore che ha contribuito alla nascita e all'espansione dei distretti italiani fu il carattere prevalentemente **artigianale** delle piccole imprese protagoniste del periodo che segue la seconda guerra mondiale, volte a soddisfare bisogni specifici e di nicchia; spesso le minacce provenienti dall'entrata di prodotti standardizzati portò tali imprese ad attuare strategie difensive e basate sulla specializzazione.

Fu inevitabile quindi che la connessione di queste due condizioni (l'aumento del reddito e la volontà da parte dei consumatori di acquistare prodotti specifici) portò ad un'esplosione della domanda. Il progresso della scienza e della tecnologia del dopoguerra condusse inoltre a due conseguenze: l'aumento della gamma dei prodotti disponibili grazie alla standardizzazione e riduzione dei costi di alcuni componenti e, allo stesso tempo, la possibilità di personalizzare l'offerta grazie a numerose innovazioni.

È chiaro che non si avrebbero avuto buoni risultati se i mercati esterni non si fossero espansi altrettanto rapidamente nel dopoguerra e se gli addensamenti territoriali di imprese manifatturiere del nostro paese non avessero accolto e sfruttato i vantaggi che scaturiscono dalla distrettualizzazione.

### 1.3 Punti di forza dei distretti

Il punto di forza dei distretti industriali deriva dalla stessa **organizzazione produttiva**: la scomposizione (spaziale e temporale) del ciclo produttivo in fasi di lavorazioni e la specializzazione nell'esecuzione di ciascuna fase produttiva assicurano competitività sui costi, elevati livelli di flessibilità e capacità di innovazione.

La specializzazione delle fasi produttive permette il conseguimento di economie di scala e di apprendimento che riducono i costi unitari e favoriscono l'aumento della produttività.



La distribuzione della capacità produttiva tra le diverse unità consente di realizzare elevati livelli di **flessibilità**.

Tale flessibilità va intesa sia in termini di capacità di modificare rapidamente i volumi e la qualità delle produzioni (con costi analoghi o inferiori a quelli delle produzioni standardizzate) sia in termini di possibilità di ricercare nel distretto la risposta più opportuna tra le capacità produttive diffuse e disponibili.

Il fatto che nel distretto siano presenti risorse di lavoro specializzate, dotate di un'elevata mobilità interna fra un'impresa e l'altra consente, per esempio, di intensificare il ricorso alla sub-fornitura e al lavoro a domicilio in presenza di aumenti anche transitori dei livelli produttivi. Ciò conferisce dinamicità al distretto industriale nel suo complesso e rappresenta il suo punto di forza nella competizione internazionale.

Una delle determinanti del successo dei distretti è rappresentata dalla **capacità innovativa** delle imprese, intesa non tanto come capacità di introdurre innovazioni radicali, mediante investimenti in ricerca e sviluppo, quanto piuttosto come capacità di migliorare i propri prodotti e/o processi e sviluppare la propria tradizione manifatturiera, grazie alla conoscenza del mercato di riferimento, alla padronanza di un materiale o di una tecnica produttiva, alla velocità di circolazione delle informazioni, al contatto interpersonale e all'osservazione diretta, generando processi di apprendimento on the job da parte della manodopera.

Ciò che favorisce questo coordinamento è la specifica struttura sociale ed economico-produttiva del territorio, che influenza le relazioni tra gli attori: individui, famiglie, imprese, istituzioni.

La peculiare divisione sociale del lavoro è regolata da meccanismi di coesione e scambio sociale, nonché da codici comuni di comportamento, che sviluppano meccanismi di apprendimento collettivo e di riproduzione della conoscenza e riducono l'incertezza in cui si svolge l'attività economica. In tal modo, si ridimensionano i costi delle informazioni legati alle transazioni e si favoriscono la nascita e la localizzazione di nuove imprese.

Tale modello di organizzazione territoriale della produzione costituisce un concreto esempio dell'importanza delle relazioni di reciprocità e della strutturazione di un clima di fiducia per supportare l'intensificazione delle relazioni economiche su scala locale.

Il fitto tessuto relazionale distrettuale, difatti, conferisce alle aziende rilevanti vantaggi competitivi incorporati nel territorio e fruibili solo dai soggetti operanti nello spazio locale.

L'atmosfera industriale, creata dal distretto, determina l'accumulazione di complessi saperi a carattere tecnologico e gestionale su scala locale. Tale stock di "know-how" costituisce un patrimonio comune dal quale ciascuna impresa può attingere, attraverso le dense reti informative e relazionali, per incorporare le risorse di cui necessita nei suoi processi produttivi.

Questi vantaggi hanno prodotto nel corso del tempo il cosiddetto "effetto distretto", che si traduce nel conseguire performance superiori da parte delle aziende localizzate nel distretto rispetto a quelle dello stesso settore ma localizzate fuori distretto.

Un ulteriore effetto del vantaggio competitivo dei distretti è la diversa valutazione del rischio di impresa e quindi la conseguente determinazione dei tassi di interesse bancari nei differenti territori. Al riguardo, si rileva che nelle regioni dove non sono localizzati distretti i tassi di interesse sui finanziamenti sono più alti.

#### **1.4 Evoluzione dei distretti industriali**

In un contesto caratterizzato dalla globalizzazione i distretti industriali non possono sopravvivere rimanendo radicati nella propria visione chiusa.

Per questo si stanno modificando e ristrutturando attraverso vari processi come quello di rilocalizzazione delle attività a basso costo di lavoro, acquisti da parte di grandi multinazionali, fusioni tra imprese e "nascita" di un'impresa leader "trainante", che è un'immagine abbastanza recente per i distretti industriali.

Per far fronte alla globalizzazione le imprese hanno bisogno di rafforzare il proprio rapporto coi clienti e interfacciarsi con una clientela distribuita nel mercato mondiale al giorno d'oggi; ma non tutte le imprese hanno le possibilità, soprattutto economiche, per fare questo passo che richiede considerevoli investimenti. Proprio per questo è stata una grande innovazione dal punto di vista strategico l'idea di un'azienda leader che faccia da traino per le aziende più piccole.

In questo modo la piccola impresa distrettuale italiana ha potuto in questi anni a costi più sostenuti rispondere alla globalizzazione e alle imprese a basso costo estere, concentrando le proprie forze più sulla velocità, la creatività e il know-how.

Dalla metà degli anni '90 ad oggi i distretti industriali hanno quindi dovuto aggiornarsi dopo molti anni di sviluppo; la globalizzazione ha portato alla necessità di un processo evolutivo e di gerarchizzazione:

- Intensificazione dell'attività innovativa e di specializzazione

- Crescita dimensionale delle imprese distrettuali, fino ad arrivare alla formazione del “gruppo di imprese”
- Processo di rilocalizzazione e delocalizzazione di molte attività; soprattutto per quanto riguarda la fornitura di materie prime, precedentemente svolte da fornitori locali.

Ciò che è cambiato in questo periodo, dal lato dell’offerta, è la rilevanza assunta da alcuni fattori che prima di allora non erano stati presi in considerazione e che potrebbero danneggiare la competitività delle imprese distrettuali: da una parte i prezzi-costi delle esportazioni italiane sono diminuiti, dall’altra si sono inseriti nello scenario nuovi concorrenti molto competitivi grazie ai bassi costi del lavoro.

Per rispondere a queste nuove entrate le imprese sono costrette ad offrire esportazioni con un servizio migliore e ad attuare strategie basate maggiormente sulla qualità che sul prezzo.

Anche dal punto di vista della domanda ci sono stati dei cambiamenti, sia sotto il profilo merceologico attraverso l’introduzione di nuovi prodotti a svantaggio dei beni di consumo tradizionali per i quali i distretti sono specializzati, sia nella struttura geografica con la crescita della domanda da parte di paesi emergenti, in particolare del continente asiatico.

Dal punto di vista tecnologico, come già accennato, si sono fatti grandi passi avanti; molto più che in passato: non sono solo singole funzioni o singoli macchinari a venire informatizzati in modo indipendente, ma vengono realizzati veri e propri sistemi di automazione di impresa.

È inevitabile, quindi, che i distretti industriali di fronte a questa nuova realtà economica si sentano sotto pressione, costretti ad adeguarsi ad essa e ad accettare i maggiori rischi che ne comporta. Sarebbe, infatti, difficile acquistare una effettiva “cittadinanza globale” rimanendo sistemi chiusi di divisione del lavoro, incapaci di scambiare informazioni con i nuovi vicini che giungono dal villaggio globale.



## CAPITOLO 2

### ANALISI ECONOMICA DEI DISTRETTI INDUSTRIALI NEL TRIVENETO

I distretti industriali si confermano come uno dei punti di forza dell'industria italiana, come già evidenziato dall'ultimo censimento ISTAT (2011), il quale afferma che, nonostante vi sia stato una diminuzione del numero di centri distrettuali italiani, quelli che hanno saputo rinnovarsi e ambientarsi nei nuovi scenari di mercato sono riusciti, in un periodo di crisi economica, a continuare la propria crescita economica e a garantire posti di lavoro.

Nel Triveneto l'economia continua ad essere trainata dalle piccole medie-aziende, per questo è considerata tradizionalmente l'area territoriale di riferimento del modello distrettuale italiano.

Tramite i monitor studiati e presentati da Intesa San Paolo riguardo i distretti possiamo analizzare più dettagliatamente la situazione, ad oggi dei distretti nel Triveneto, a fronte della crisi (2008-2009) e della ripresa che sono stati in grado di affrontare.

#### 2.1 Situazione economica dei distretti nel 2014

Alla fine del 2014 le esportazioni dei distretti triveneti hanno continuato a crescere (+2,1% la variazione tendenziale), ma, in linea con quanto osservato a livello medio italiano, hanno mostrato segnali di rallentamento, penalizzati dal calo subito dalle aree distrettuali del Friuli-Venezia Giulia (-5,2%) e del Trentino-Alto Adige (-1%). Hanno, invece, mantenuto un buon ritmo di crescita i distretti veneti (+4%), tra i più dinamici a livello nazionale.

In Veneto è rimasta elevata la dispersione dei risultati: su un totale di 23 distretti veneti monitorati, 12 hanno registrato un aumento tendenziale delle esportazioni, 11 una riduzione. Si è messa in evidenza l'occhialeria di Belluno, tra i distretti più brillanti anche in ambito nazionale, grazie alle straordinarie performance ottenute negli Stati Uniti e in Cina. Molto brillante anche l'evoluzione delle esportazioni di elettrodomestici di Treviso, in progresso del 18,2% nel terzo trimestre del 2014 e ben oltre i livelli esportati prima del 2009. Tra i distretti in crescita nel 2014 e su livelli di massimo storico vi sono poi la concia di Arzignano, le calzature della Riviera del Brenta, le carni di Verona, il prosecco di Conegliano-Valdobbiadene, la meccanica strumentale di Vicenza, il mobile di Treviso e le materie plastiche di Treviso, Vicenza e Padova.

In termini di sbocchi commerciali, l'export dei distretti veneti ha mantenuto un profilo di crescita contenuto nei nuovi mercati (+2,4% la variazione tendenziale nel terzo trimestre del 2014). I buoni risultati riportati in Cina e Hong Kong (bene la termomeccanica scaligera, l'occhialeria di Belluno, l'oreficeria di Vicenza, il mobile di Treviso), Polonia (elettrodomestici di Treviso, concia di Arzignano, meccanica strumentale di Vicenza), Romania (concia di Arzignano), Brasile (occhialeria di Belluno), Repubblica Ceca (tessile e abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno e termomeccanica scaligera), Messico (occhialeria di Belluno), Sudafrica (oreficeria di Vicenza, occhialeria di Belluno) e Croazia (calzature della Riviera del Brenta e carni di Verona) sono stati in parte frenati dai pesanti arretramenti subiti in Russia e Ucraina, dove hanno sofferto soprattutto i distretti del sistema moda e del sistema casa (calzature della Riviera del Brenta, mobile di Treviso, tessile di Schio-Thiene-Valdagno e di Treviso).

Migliore è stato l'andamento sui mercati maturi, in crescita tendenziale del +4,9%.

Particolarmente dinamiche sono state le esportazioni dirette verso gli Stati Uniti, in progresso del 18,3%. Su questo mercato la crescita è stata quasi generalizzata, con punte positive raggiunte dall'occhialeria di Belluno, dal mobile di Treviso e dall'oreficeria di Vicenza. Al secondo posto per contributo alla crescita si è collocata la Germania, dove elevata è stata la dispersione dei risultati e dove buoni risultati sono stati conseguiti dal tessile di Schio-Thiene-Valdagno, dalle carni di Verona, dalla meccanica strumentale di Vicenza, dall'occhialeria di Belluno e dalla calzatura sportiva di Montebelluna. L'export dei distretti veneti ha poi mostrato un buon ritmo di crescita in Spagna (bene il tessile e abbigliamento di Schio-Thiene-Valdagno, la calzatura sportiva di Montebelluna, e l'occhialeria di Belluno) e Regno Unito (bene l'occhialeria di Belluno e il prosecco di Conegliano-Valdobbiadene).

I distretti del Trentino-Alto Adige hanno subito un nuovo lieve calo delle esportazioni (-1%). Questo risultato è la sintesi di andamenti differenziati all'interno della regione. Hanno registrato una crescita le esportazioni di vini rossi e bollicine di Trento e di mele dell'Alto Adige, mentre hanno accusato un nuovo calo i valori esportati di porfido di Val di Cembra, mele del Trentino, vini bianchi di Bolzano, legno e arredo dell'Alto Adige.

A livello geografico, i distretti del Trentino-Alto Adige hanno continuato a crescere negli Stati Uniti e hanno ottenuto brillanti risultati in Egitto e Arabia Saudita. L'export dei distretti della regione ha invece subito un calo significativo in Germania e Francia, dove l'arretramento è stato quasi generalizzato.

L'export dei distretti del Friuli-Venezia Giulia ha accusato un calo (-5,2%), dopo quattro trimestri di crescita superiore alla media italiana. Ha pesato soprattutto l'inversione di tendenza della componentistica e della termoelettromeccanica friulana (-8,5%), che, dopo un ottimo 2013, ha subito un calo dei flussi esportati negli Stati Uniti. Altri tre distretti della regione hanno chiuso il terzo trimestre dello scorso anno in negativo: si tratta del prosciutto di San Daniele, i coltelli e forbici di Maniago e gli elettrodomestici di Pordenone.

Sono cresciuti, invece, gli altri tre distretti della regione: il mobile di Pordenone, le sedie e i tavoli di Manzano e i vini del Friuli. Tuttavia, anche i tre distretti in crescita nel 2014 evidenziano un significativo ritardo rispetto ai livelli pre-2009.

A livello geografico i distretti friulani hanno ottenuto brillanti performance soprattutto nel Regno Unito, nel Myanmar e in Arabia Saudita. I distretti friulani, in controtendenza rispetto alla media italiana, hanno invece sofferto un calo quasi generalizzato dell'export negli Stati Uniti.

Performance particolarmente negative sono state ottenute anche in Turchia, Corea e Russia.

## **2.2 Situazione economica dei distretti nel 2015**

Il 2015 segna un anno di crescita importante delle esportazioni nei distretti industriali del Triveneto: con un aumento del +6,2% rispetto al 2014, volumi complessivi di 27 miliardi, pari al 28,9% delle esportazioni del sistema nazionale dei distretti, le esportazioni hanno raggiunto i loro massimi storici.

Nel quarto trimestre del 2015 sono emerse indicazioni positive, con un aumento tendenziale dell'export del 5,4%, superiore alla media nazionale, con il Trentino-Alto Adige che mostra l'evoluzione migliore (+14,1%). (Figura 2).

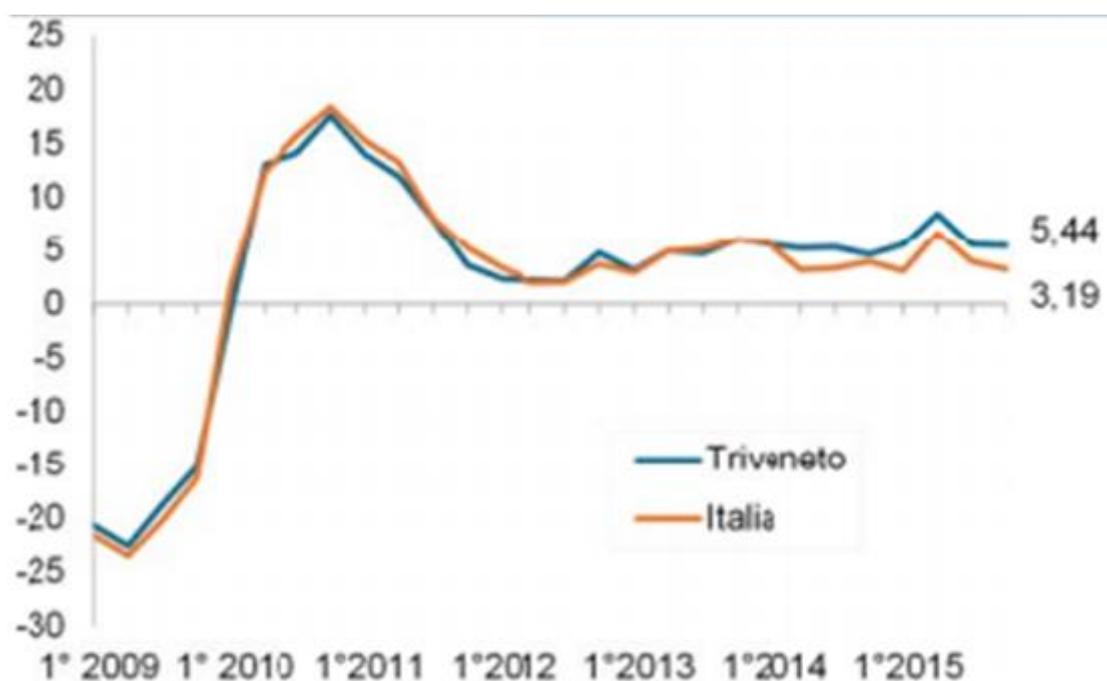


Figura 2. Fonte: elaborazione Intesa Sanpaolo su dati ISTAT

Lo scorso anno pertanto i distretti triveneti si sono confermati altamente dinamici, mostrando un andamento migliore rispetto sia al manifatturiero italiano (+6,2% vs. +3,7%), sia al manifatturiero tedesco (+6,2% vs. +5,2%). Possiamo infatti trovare tra i primi trenta distretti italiani per crescita delle esportazioni 11 distretti triveneti: tra questi spiccano sia per crescita che per dimensione l'Occhialeria di Belluno, il Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene, i Dolci e pasta veronesi, le Carni di Verona e le Mele dell'Alto Adige.

I distretti veneti hanno mostrato una buona evoluzione nei mercati maturi: in particolare, nel 2015 l'export verso Stati Uniti e Regno Unito ha registrato un aumento pari a 626 milioni di euro, il 18% in più rispetto al 2014. Le vendite estere dei distretti veneti hanno mostrato un profilo di crescita elevato anche in alcuni nuovi mercati come Polonia, Repubblica di Corea e Turchia. Come facilmente prevedibile, le esportazioni venete hanno subito forti contrazioni in Russia e Ucraina, con una riduzione di circa un quarto delle esportazioni rispetto all'anno precedente. Cali rilevanti si sono registrati anche in Brasile (-18%), Hong Kong e Austria.

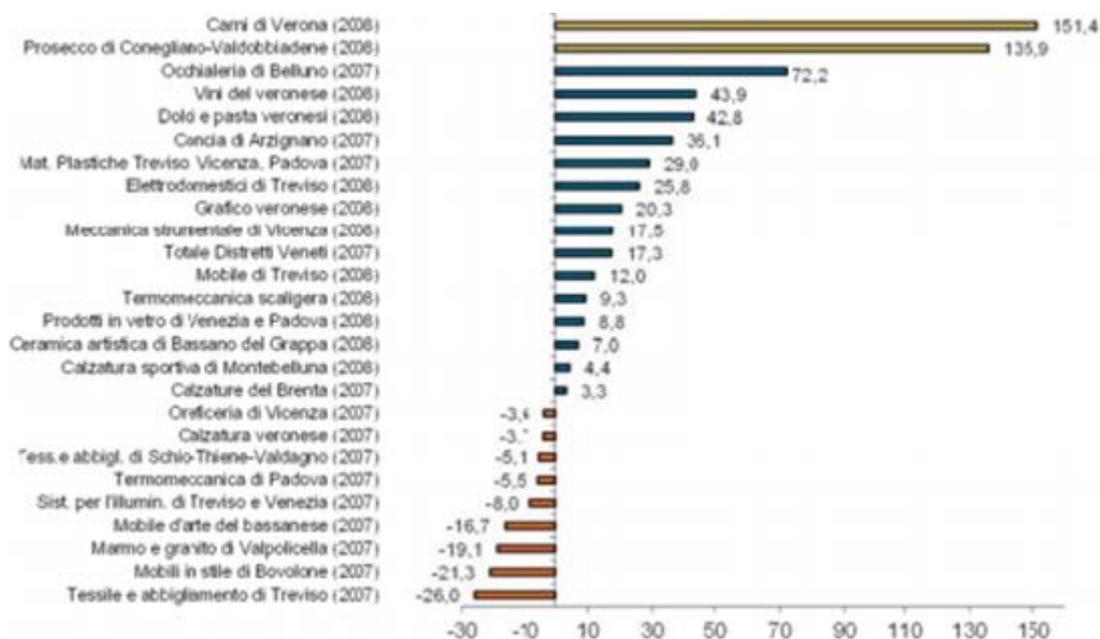
Nonostante questo, nel 2015, i distretti veneti hanno riaffermato la loro leadership internazionale e il loro ruolo dominante di traino delle esportazioni del sistema distrettuale italiano: 24 miliardi di export in valore assoluto, una variazione sul 2014 del +6,2%, pari ad un incremento di 1,4 miliardi, il quale rappresenta il 36% dell'intero aumento delle esportazioni distrettuali italiane.

Il distretto dell'Occhialeria di Belluno, dopo aver recuperato e superato del 72,2% i valori massimi del 2007, è in testa alle classifiche per incremento delle esportazioni nel 2015 sul 2014 (+308 milioni di variazione), posizione che ha mantenuto anche nel quarto trimestre 2015. Gli Stati Uniti ne costituiscono il mercato di sbocco per eccellenza (+157 milioni di incremento pari al 51% dell'intero aumento dell'export del distretto) seguiti dal Regno Unito, dalla Cina, dalla Francia, dalla Germania e dalla Turchia, nuovo mercato che è aumentato con una intensità tale da aver superato per incremento assoluto nell'ultimo anno la Spagna. In contrazione invece il mercato brasiliano e Hong Kong.

La Concia di Arzignano si colloca seconda in valore assoluto delle esportazioni nel 2015 (2,315 miliardi di euro, con un incremento di 162 milioni, pari al +7,5%) che pesano per il 13,6% sull'intero export manifatturiero della provincia di Vicenza. I mercati di sbocco che sono maggiormente cresciuti in valore assoluto nel 2015 sono stati la Polonia (+26 milioni, pari al +21% tendenziale), la Tunisia (+24 milioni pari a +84%), il Vietnam (+23 milioni pari a +29%) e gli Stati Uniti (+22 milioni paria a +13,6%). Nell'ultimo anno si sono registrati cali dell'export verso mercati consolidati come Hong Kong (-18,6%), Spagna (-10%) e Germania (-7%).

(Figura 3).

Figura 3. Fonte: elaborazione Intesa Sanpaolo su dati ISTAT



I distretti del Trentino-Alto Adige hanno confermato la loro crescita a 2 cifre nel 2015 (+10%). Le esportazioni della regione hanno toccato il loro massimo storico dopo i minimi del 2009: hanno raggiunto 1,6 miliardi (un incremento di 144 milioni sul 2014) pari ad una

variazione del +45% rispetto al 2009. Nuovi livelli record sono stati toccati anche dal surplus commerciale che tra il 2002 e il 2015 è quasi raddoppiato, salendo quasi a quota un miliardo di euro (+445 milioni).

I sette distretti della regione hanno mostrato dinamiche molto differenti tra loro nell'anno 2015: quattro di questi sono andati molto bene con variazioni positive a due cifre, mentre i restanti tre hanno avuto dei cali rispetto all'anno precedente. Le migliori performance sono arrivate dai distretti delle mele (quello dell'Alto Adige con una crescita del 13,5%, e quello del Trentino con una crescita del 33%).

Il distretto del Legno e dell'Arredamento dell'Alto Adige ha mostrato una crescita molto positiva nel 2015 (22%) ritornando a crescere soprattutto nei mercati consolidati di Germania, Austria e Svizzera, dopo la flessione avuta nel 2014.

L'ultimo anno è stato molto buono anche per i vini bianchi di Bolzano, che hanno avuto un'elevata crescita delle esportazioni, soprattutto grazie all'exploit avuto in Germania (48% dell'export totale).

In contrapposizione alla crescita di questi distretti, troviamo i restanti, i quali hanno invece subito un calo nelle esportazioni: si tratta dei Salumi dell'Alto Adige, del Porfido di Val di Cembra e dei vini rossi e delle bollicine di Trento. (Figura 4).

Figura 4. Fonte: elaborazione Intesa Sanpaolo su dati ISTAT

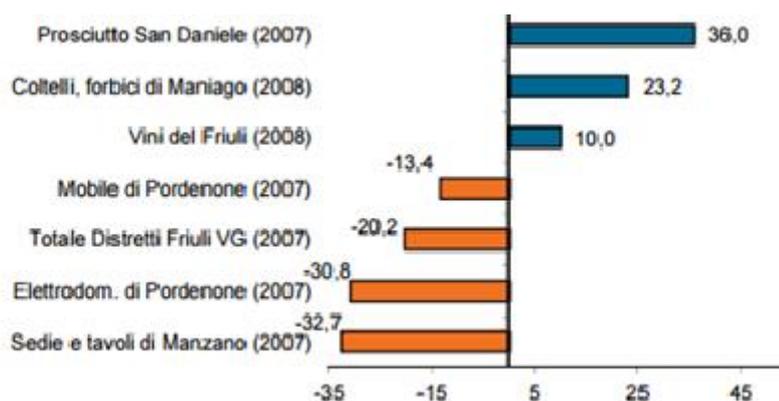


Nel 2015 il Friuli Venezia Giulia ha registrato un aumento delle esportazioni del +3,6% rispetto al 2014, mostrando una dinamica solo lievemente inferiore alla media nazionale (+4,2%).

I distretti che si sono distinti nel 2015 per i maggiori incrementi assoluti sono stati il Mobile di Pordenone (+5,9%, pari a 38 milioni di euro in più rispetto al 2014) e il Prosciutto di San

Daniele (+48,7% e +13 milioni). In positivo anche l'evoluzione delle esportazioni dei Coltelli e forbici di Maniago, dei Vini del Friuli e delle Sedie e Tavoli di Manzano, mentre gli Elettrodomestici di Inox Valley hanno diminuito i valori di export rispetto al 2014. Grazie a queste performance i tre distretti hanno toccato nuovi massimi storici. Gli altri distretti della regione sono ancora lontani dai livelli del 2007-08. (Figura 5).

Figura 5. Fonte: elaborazione Intesa Sanpaolo su dati ISTAT



### 2.3 I nuovi protagonisti della ripresa

In assenza di gravi crisi internazionali, per il biennio 2016-17 si prevede una crescita media annua del PIL superiore all'1%. Senza azioni incisive, il potenziale di crescita dell'economia italiana resta tuttavia ancora basso e inferiore alla media europea. Per allineare il potenziale italiano di sviluppo a quello delle migliori economie europee occorre che si allarghi la platea dei protagonisti di successo del sistema produttivo.

Molto importanti oggi sono le start-up innovative e le nuove medie imprese distrettuali vincenti, particolarmente diffuse nel Triveneto. Da un'originale analisi realizzata dalla Direzione Studi su un campione di startup innovative italiane emerge per queste imprese una crescita elevata (+73% del fatturato tra il 2002 e il 2014, contro il -2% delle imprese di pari dimensioni e specializzazione) e livelli e dinamica migliore della redditività. Inoltre, nei distretti veneti si sta affermando un nucleo nuovo di medie imprese (con fatturato tra i 10 e i 50 milioni di euro), capaci tra il 2008 e il 2014 di aumentare significativamente il fatturato (+17,3%), di accrescere i propri addetti (+5% circa), di rafforzare i propri livelli di produttività del lavoro e di redditività, facendo leva anche su una struttura patrimoniale più solida.

## 2.4 La crescita economica nel biennio 2014-2015

Nel 2015 i distretti del triveneto hanno saputo continuare la propria crescita, la quale, nonostante esponenziale, non può confrontarsi con la media europea e con le realtà presenti nelle nuove potenze economiche.

Nella realtà economica italiana invece da questa analisi emerge come i distretti industriali abbiano saputo rimanere in vita di fronte alla crisi e stiano riuscendo ad uscirne definitivamente tornando a livelli di crescita superiori a quelli ante-crisi, grazie a politiche di innovazione a livello tecnologico e strutturale che hanno dovuto affrontare.

Per capire la crescita dei distretti nel Triveneto possiamo tornare a guardare i dati a livello complessivo, con le esportazioni che hanno raggiunto i loro livelli massimi: +6,2% rispetto al 2014 con volumi totali per 27 miliardi; numeri pari al 29% delle esportazioni del sistema nazionale dei distretti.

Questi sono numeri che segnano un netto miglioramento rispetto agli ultimi anni, a conferma che forse si sta realmente uscendo dalla crisi, nonostante i distretti, a livello del Triveneto come a livello italiano, siano stati decimati nel giro di pochi anni.

Quelli che hanno saputo sopravvivere hanno saputo investire nel modo corretto per restare nel mercato.

L'investimento una volta era fondato sull'innovazione tecnologica, la quale era il motore della crescita di lungo periodo, mentre oggi questo è un investimento che dev'essere preso come dato e che garantisce la crescita con certi limiti, in quanto per un economia formata da piccole-medie aziende l'innovazione tecnologica è ormai divenuta facilmente perseguibile anche dalle imprese concorrenti e con costi meno impegnativi spesso. Oggi, invece, l'investimento per assicurare una crescita di lungo periodo, per quanto riguarda i distretti industriali, è in primis formato sull'innovazione strutturale e sulle politiche volte ad affrontare e selezionare i nuovi mercati.

Un caso che riassume alla perfezione quanto detto è il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, che ha dovuto affrontare una crisi che ha portato a fallimenti e delocalizzazioni varie aziende, mentre altre aziende hanno dovuto rivedere i propri piani di produzione, di distribuzione e di business in generale per poter sopravvivere.

## CAPITOLO 3

### IL DISTRETTO CALZATURIERO DELLA RIVIERA DEL BRENTA

#### 3.1 Breve storia del distretto calzaturiero

Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta si estende nei comuni che si affacciano sulle rive del fiume Brenta, tra le province di Padova e Venezia, e affonda le sue origini nel lontano XIII secolo, periodo nel quale si sviluppa la figura dei Calegheri veneziani, artigiani specializzati nella produzione di calzature.

Alla fine dell'Ottocento i Calegheri sono stati sostituiti dai calzolai e dai ciabattini, che si limitano a riparare le scarpe; è solo alla fine del secolo che viene avviata la prima impresa industrializzata.

Il fondatore è Giovanni Luigi Voltan, emigrato italiano negli Stati Uniti, che al suo ritorno in Italia, nel 1898, fonda a Stra il primo impianto calzaturiero industrializzato del territorio brentano.

In breve tempo, nel territorio tra Padova e Venezia, si diffondono processi d'imitazione che portano alla creazione di nuove imprese. Contemporaneamente, supportato da Voltan stesso, si divulga un processo di gemmazione dall'impresa madre: alcuni dipendenti decidono di sfruttare le conoscenze acquisite all'interno del calzaturificio Voltan e si mettono in proprio dando vita ad altri calzaturifici o imprese di subfornitura. Lo sviluppo industriale del distretto è molto rapido fino agli anni '30, quando si registra un'inversione di tendenza dovuta alla recessione economica che porta a una differenziazione dei prodotti per far fronte all'instabilità del mercato.

Durante la seconda guerra mondiale la produzione resta bloccata per circa un anno a causa degli assedi nazisti e le aziende decidono di andare incontro alla domanda realizzando scarpe e scarponi militari.

Solo dal secondo dopoguerra si inizia a parlare di distretto industriale vero e proprio; gli anni '50 e '60 sono caratterizzati, infatti, da una crescita rapida della produzione e delle vendite, dovute principalmente al boom economico che investe tutta la nazione. Le poche grandi imprese iniziano un processo d'integrazione verticale cercando di riunire al loro interno tutte le fasi di produzione della scarpa, mentre la base artigianale del distretto si allarga specializzandosi in singole lavorazioni. In questi anni, da parte dei calzaturifici più grandi, ha

luogo un ammodernamento delle tecniche di produzione e si assiste a un crescente interesse per i mercati esteri; le esportazioni aumentano arrivando a rappresentare il 60% delle vendite totali.

Nel 1961 imprenditori e rappresentanti sindacali del settore danno origine all'ACRiB (Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta), un organismo che collega le diverse imprese che operano nel distretto, fornendo servizi e aiuti di diverso genere.

Tale associazione svolge un ruolo chiave nell'evoluzione di un distretto formato da imprese di così piccole dimensioni.

L'ACRiB, infatti, assicura una più facile organizzazione e condivisione dei problemi tra le aziende, fornendo aiuti economici, contratti collettivi con le banche e collegando la domanda e l'offerta di lavoro nel settore. Per l'appunto, tramite la scuola di design e tecnologia della calzatura, oggi nota con il nome di Politecnico Calzaturiero, l'ACRiB diffonde il know-how di varie figure professionali del settore, che saranno poi indirizzate verso le aziende del distretto che più ne necessitano.

Inoltre, per favorire le esportazioni dei prodotti verso l'estero, viene fondato nel 1976 il Consorzio Maestri Calzaturieri del Brenta, che s'impegna anche nell'organizzazione di manifestazioni fieristiche di rilevanza internazionale.

Tuttavia tra il 1969 e il 1974 si registra una flessione nella produzione e nelle vendite, dovuta principalmente alla concorrenza crescente da parte di altri produttori italiani e ditte estere, che importano calzature a prezzi notevolmente più bassi. Il distretto decide così di cambiare il suo posizionamento nel mercato, puntando al settore della calzatura femminile di lusso, che porta a una crescente attenzione per la qualità delle materie prime utilizzate, la specializzazione delle lavorazioni impiegate, il design e la moda. In questo periodo si assiste a una fase di deverticalizzazione e suddivisione del lavoro inter-impresa: ogni azienda si specializza nella lavorazione di un determinato elemento della scarpa, queste parti saranno poi assemblate nei calzaturifici veri e propri per ottenere il prodotto finito.

La deverticalizzazione della produzione era favorita dalla struttura del ciclo produttivo che non presentava forti vincoli alla sua scomponibilità per i bassi investimenti connessi e per le caratteristiche tecniche della lavorazione. Le imprese di media-grande dimensione rimasero in numero sempre minore ed incentrarono la loro forza competitiva principalmente sul design e sulla qualità del prodotto, realizzato spesso in piccole serie e destinato prevalentemente all'esportazione. I terzisti erano costituiti sia da aziende industriali che artigiane di piccolissime dimensioni oppure da lavoratori a domicilio che si occupavano di operazioni come l'orlatura, il taglio dei pellami o la foderatura dei tacchi. La manodopera di queste

piccole unità artigiane era in parte agevolata dalla legislazione con sgravi fiscali e in parte era forza di lavoro irregolare. L'area produttiva della Riviera del Brenta aveva così assunto definitivamente la conformazione di un moderno distretto industriale.

Gli anni '80, con le loro fasi altalenanti di vendita, decretarono definitivamente l'importanza della deverticalizzazione del ciclo e quindi della flessibilità produttiva. Il ricorso ai produttori di fase esterni non fu più temporaneo ma sistematico, e con essi si cercò di ovviare ai maggiori costi di produzione attraverso le economie di scala nel complessivo sistema della calzatura brentana. Le fasi decentrate sono state soprattutto quelle del taglio del pellame, dell'orlatura e della giuntura della tomaia.

L'insieme delle imprese poteva così suddividersi in diverse tipologie: le imprese di media dimensione che avevano rapporti diretti con il mercato finale, il cui posizionamento si basava sulla qualità, sul design e sull'innovazione nei materiali e nei processi produttivi; le piccole imprese industriali puntavano sul decentramento produttivo di alcune fasi, non avevano un'organizzazione di vendita diretta ma collocavano i loro prodotti o attraverso le fiere internazionali oppure tramite i gruppi di acquisto nei paesi in cui esportavano; le imprese artigianali avevano al massimo venti addetti per lo più non strutturati, producevano in base alle esigenze dei committenti con macchinari piuttosto obsoleti; le imprese specializzate in singole parti del prodotto, in accessori o in servizi erano le più numerose e, una volta acquisita una solida competenza, presero a servire anche clienti esterni al distretto; infine le imprese commerciali erano essenziali per i piccoli produttori che non potevano internalizzare la fase distributiva.

Nonostante l'ambiente distrettuale si fosse strutturato grazie a una vasta divisione del lavoro e a relazioni stabili fra gli operatori, i produttori della Riviera del Brenta si dovettero confrontare con nuovi nodi problematici; primo fra tutti era l'aumento della concorrenza internazionale.

I prezzi molto convenienti, uniti però a una qualità medio-bassa, delle produzioni dei paesi in via di sviluppo crearono effetti destabilizzanti per l'intero mercato, per questo altri distretti calzaturieri italiani furono spinti da questa competitività a reimpostare la propria offerta in direzione di quella qualità medio-fine fino a non molto tempo prima presidiata dalla Riviera. La stessa struttura produttiva di paesi come la Spagna, il Portogallo e il Brasile aveva raggiunto un livello di sviluppo tale da eguagliare la qualità delle calzature del Brenta ma a costi inferiori. Al contrario, nella Riviera, i vantaggi di costo legati negli anni '50 e '60 sia alla vasta disponibilità di manodopera che ai contenuti prezzi di acquisto delle materie prime, sono stati compromessi da un lato dalla attenuazione della possibilità di ricorrere al lavoro

non regolamentato e dall'altro dal crescente aumento del prezzo dei pellami. La strategia di risposta del distretto si è orientata verso due direzioni: alcuni hanno puntato sulle variabili qualitative della produzione e del sistema locale (maggiori caratteristiche tecniche dei propri articoli rispetto a quelli della concorrenza, affidabilità nei tempi di consegna, ricchezza del campionario, possibilità di avere piccole serie esclusive , ecc.), altri hanno introdotto una politica di contenimento dei prezzi sia attraverso una contrazione dei propri margini sia con un ricorso ancora più spinto al decentramento di fase. Le difficoltà che ha affrontato, e che sta tuttora affrontando, la Riviera sono comuni a più distretti calzaturieri italiani.

La produzione italiana nei primi anni '90 è risultata la prima in Europa e la quarta nel mondo dopo la Cina Popolare, Hong Kong e Taiwan e questo grazie alla sua specializzazione nelle calzature di qualità in pelle e alla grande capacità di inseguimento della domanda internazionale. In tutto ciò ha giocato un ruolo fondamentale l'affermazione nel mondo del "Made in Italy" come valore extraeconomico rispetto al contenuto intrinseco dei prodotti del nostro export nel tessile-abbigliamento.

La produzione italiana può ora considerarsi per la gran parte attestata su una tipologia medio-fine fabbricata in pelle e cuoio (67% del totale prodotto e 81,5% del fatturato). La Riviera del Brenta rientra quindi nell'andamento del comparto nazionale, con un'ulteriore destinazione della produzione all'esportazione (nel 1996 82,7%). I maggiori paesi di sbocco delle esportazioni si sono confermati quelli dell'Unione Europea, in particolare Germania, Francia, Belgio, Paesi Bassi e Regno Unito, favoriti dalla caduta dei dazi doganali, dalla prossimità geografica e dalla comune appartenenza a una stessa cultura dei consumi. Tuttavia il peso delle esportazioni verso l'Europa occidentale sta presentando negli ultimi anni segnali di flessione a causa della rapida crescita dell'industria spagnola e portoghese, così che le imprese del Brenta stanno reimpostando la propria politica in direzione di un allargamento dei paesi di sbocco.

Gli Stati Uniti, il Giappone ed i Paesi arabi rappresentano un nucleo preferenziale di meta esportativa, in quanto luoghi dove il "Made in Italy" è particolarmente apprezzato e dove il contenuto immateriale della creatività italiana riesce a porre in secondo piano il problema del prezzo. E' importante soffermarci sulla flessione delle vendite in Germania, compratore storico delle calzature del Brenta, nonché principale mercato di molte imprese locali.

Le difficoltà sono attuali e dipendono dalla succitata concorrenza iberica; i produttori della Riviera si vedono costretti a lavorare agli stessi prezzi dei calzaturieri spagnoli, pena l'uscita dal mercato, pur non avendo la stessa struttura dei costi. La soluzione per evitare di chiudere i bilanci in rosso è la ricerca di nuovi approvvigionamenti di componenti, più economici ma

meno qualitativi, nei paesi dell'Est europeo. Soluzione poco convincente perché ne deriverebbe un peggioramento complessivo della qualità della calzatura e di conseguenza una perdita di caratterizzazione del prodotto; il problema risulta quindi serio e ha radici lontane nel tempo. Aldilà dei mercati di sbocco, resta per il distretto la necessità di apportare validi meccanismi volti all'evoluzione delle singole imprese e del sistema nel suo insieme: le innovazioni tecnologiche non sono fonti di grandi e duraturi vantaggi competitivi in questo settore, perché sono facilmente acquisibili e imitabili. Invece sono sempre più importanti le innovazioni strategico-aziendale per mantenere un ruolo nel contesto internazionale. Da una strategia prevalentemente orientata al prodotto si sono aperte nuove strade organizzative: la strategia più diffusa era appunto quella basata sulla qualità dei materiali e della lavorazione in sé, senza grandi sforzi per far conoscere il prodotto ai consumatori finali. Questa carente cultura del marketing non ha permesso un'adeguata segmentazione dell'offerta e una ricerca di visibilità dei prodotti brentani presso il grande pubblico. Di conseguenza si può ipotizzare un'evoluzione verso una strategia di immagine propria che raggiunga direttamente il consumatore finale e spinga i prodotti verso nicchie molto precise e identificabili. Un'alternativa è stata quella attuata dalla gran parte delle imprese del distretto, ovvero la collaborazione con le case di moda.

Il prodotto principale del distretto della Riviera del Brenta risulta essere la scarpa da donna d'alta qualità, segmento che oggi riveste il 95% delle vendite (dati ACRiB). Le grandi griffes della moda, attratte dalla qualità, dall'eleganza e dalla raffinatezza delle calzature, hanno trovato in quest'area il terreno ideale per la realizzazione di nuove idee stilistiche. Accanto alle aziende più grandi, che interagiscono con le società d'alta moda, si rintracciano piccole imprese artigiane che si sono posizionate in una fascia di mercato ancora più di nicchia, realizzando articoli in volumi ridotti e talvolta pezzi unici.

I prodotti finiti sono esportati in grande quantità, soprattutto a causa dell'elevato prezzo che ne riduce la domanda interna. I principali mercati di riferimento sono storicamente quello francese, tedesco e statunitense, anche se recentemente sono aumentate le vendite in Russia, Cina e nei paesi Arabi, dove il "Made in Italy" consegue sempre maggiore successo.

### **3.2 Recenti trasformazioni**

Al sorgere del nuovo millennio il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta si trova ad affrontare nuove sfide per riaffermare la sua forza in un ambiente sempre più competitivo.

A causa dell'affermazione dei paesi emergenti, della diminuzione dei consumi e della recente crisi economica, il distretto si vede costretto a una trasformazione della struttura produttiva che l'ha caratterizzato fino alla fine degli anni '90. In particolare, per competere con paesi come Romania, India e Cina, nei quali i costi di produzione sono molto inferiori a quelli del distretto, qualche impresa ha delocalizzato la produzione proprio in queste nazioni.

Tuttavia, nel distretto si palesa una tendenza crescente verso la ricerca di nuovi standard qualitativi atti a contrastare la concorrenza a basso costo e soddisfare un nuovo segmento di consumatori.

Come mostra un'analisi svolta nel 2010 dal Servizio Studi e Ricerche del gruppo Intesa San Paolo, grazie alla focalizzazione delle imprese del distretto sulla qualità dei prodotti offerti, dal 2000 al 2009 si registra un calo consistente nel numero di calzature prodotte, cui però non corrisponde una così ripida diminuzione del fatturato delle imprese distrettuali.

Ciò è dovuto al riposizionamento delle imprese in una fascia più alta del mercato, con un conseguente aumento del margine di profitto dei prodotti venduti. Il riposizionamento compiuto dal distretto si articola in diverse fasi. Innanzitutto vengono abbandonate o ridimensionate drasticamente le produzioni di calzature in sintetico e i modelli con prezzi contenuti che generano dunque profitti modesti.

Viene dato maggior peso non solo all'uso di materiali più pregiati, ma si iniziano anche a richiedere, alle imprese fornitrici o subfornitrici, certificazioni della qualità per garantire un elevato standard manifatturiero del prodotto. Inoltre nasce la tendenza a esternalizzare le fasi del processo produttivo a minor valore aggiunto per focalizzarsi sulle lavorazioni che caratterizzano la fattura del prodotto. Sempre maggiore importanza assumono le fasi di design e progettazione delle calzature e si cerca, anche grazie al sostegno dell'ACRiB, di puntare su iniziative di marketing che valorizzino il nuovo volto del distretto e dei prodotti.

Per rendere più efficace il riposizionamento, molte imprese hanno iniziato un processo di affiancamento a importanti case di moda. Nasce così il fenomeno della produzione su commesse che oggi caratterizza il distretto: in pratica i calzaturifici realizzano articoli per conto di aziende famose dell'industria della moda, per le quali far produrre calzature con il proprio brand nello storico distretto della Riviera del Brenta è sinonimo di qualità, serietà, sicurezza e flessibilità. Quest'ultima caratteristica, determinata dalla vivace interconnessione tra le aziende del distretto, è molto importante nel mondo della moda, contraddistinto di solito da tempi fissi molto lunghi e dalla difficoltà a cambiare le collezioni in breve tempo. Per quanto concerne la creazione della calzatura, le linee guida del design della scarpa sono scelte dagli stilisti delle imprese commissionanti, mentre la parte di progettazione e modellistica è

svolta per intero all'interno del distretto. Questo fenomeno, che potrebbe sembrare una svalutazione delle abilità delle imprese brentane, ha invece portato nuovo vigore al distretto, costituendo oggi uno dei suoi punti di forza. Tuttavia, legandosi a imprese così importanti, le aziende del distretto, solitamente di piccole dimensioni, potrebbero perdere l'interesse nello sviluppare marchi propri tramite i quali farsi conoscere sul mercato. In questo modo si rischia un fenomeno di decrescita nel caso in cui le imprese commissionanti dovessero decidere di rivolgersi altrove per la realizzazione delle loro calzature.

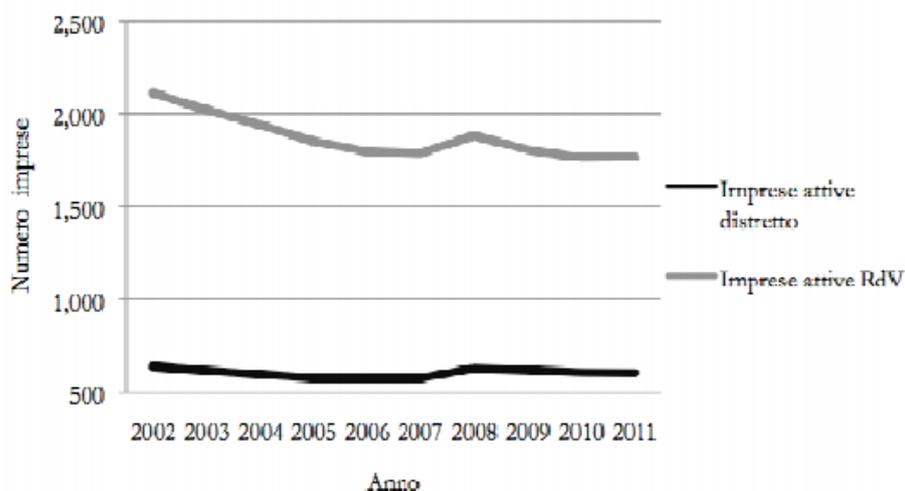
Grazie alla produzione per griffes di alta moda, la notorietà del distretto è aumentata in modo apprezzabile e ha superato i confini europei in cui è relegata fino agli anni '90, favorendo l'export. Inoltre, le relazioni con brand conosciuti in tutto il mondo, hanno permesso alle imprese di acquisire nuove conoscenze circa i consumatori finali dei mercati esteri e i punti chiave nella realizzazione di campagne di marketing efficaci. Si è venuto a creare dunque, un canale preferenziale di scambio delle conoscenze tra le griffes e i calzaturifici della Riviera del Brenta. L'esportazione di prodotti finiti, infatti, rappresenta ormai per il distretto la parte più rilevante e redditizia del business, tanto da costituire l'89% degli introiti. Al contrario, le imprese che realizzano accessori o parti della scarpa, hanno ancora come principale mercato di sbocco il distretto. Contemporaneamente all'aumento dei volumi di export si registra anche un'apertura a nuovi mercati.

### 3.3 La dinamica demografica

Svolgendo un'analisi demografica tramite il dataset ricavato dal registro Movimprese sul distretto calzaturiero della riviera del Brenta, nei primi anni 2000 (2002-2011) possiamo vedere come si è evoluto il distretto in un passaggio da distretto "trainante" della riviera del Brenta alla crisi. (Figura 6).

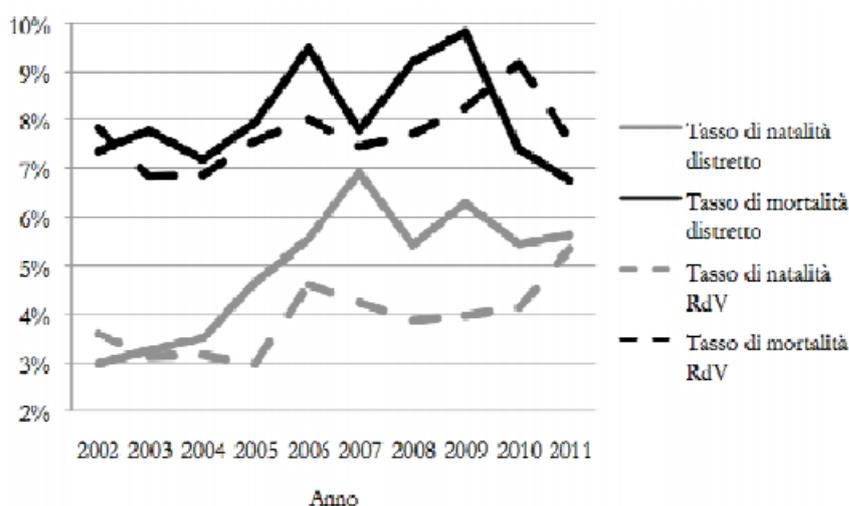
Figura 6. *Fonte elaborazione dati Movimprese*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Δ02-11
Distretto	640	618	599	580	579	579	630	621	609	607	-5,2%
RdV	2.109	2.021	1.940	1.853	1.798	1.788	1.882	1.808	1.764	1.767	-16,2%



Nel grafico si presenta l'evoluzione dello stock di aziende calzaturiere attive nel distretto e nel resto del Veneto. Si nota che, dal 2002 al 2011, il numero di aziende attive nel distretto si mantiene pressoché costante, al contrario di quanto accade nel resto del Veneto, dove si palesa un trend decrescente. In particolare, nella Riviera del Brenta, si registra una lieve diminuzione del numero d'impresе dal 2002, quando sono 640, al 2007, anno in cui se ne contano 579. Nel 2008, invece, si registra un aumento dello stock fino a quota 630. Nell'ultimo triennio studiato infine, si assiste a una nuova flessione del numero di aziende attive, fino ad arrivare a 607 nel 2011, probabilmente a causa della recente crisi economica. Resta comunque indicativo il fatto che, nell'ultimo decennio, si sia registrato un calo di 33 imprese attive, circa il 5% del totale, ma che tale calo non sia stato drastico. (Figura 7).

Figura 7. Fonte elaborazione dati Movimprese



Come si può notare la differenza tra l'indice di mortalità del 2002 e quello del 2011 è praticamente nulla, mentre il tasso di natalità raddoppia nel decennio il suo valore. Inoltre anche tra gli indici di natalità e mortalità del distretto e del resto del Veneto si evince un andamento simile, tanto che nel 2003 i due tassi di nascita coincidono, anche se gli indicatori relativi al distretto sono quasi sempre maggiori di quelli del resto del Veneto.

Questi indici espongono i problemi che ha portato la crisi all'interno del distretto, di cui possiamo percepire il peggioramento, ma non particolarmente negativo grazie alle politiche utilizzate nella Riviera del Brenta.

## **BIBLIOGRAFIA:**

Becattini G., Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico. Torino, Bollati Boringhieri. 1998

Becattini G., Traghettiamo i nostri distretti italiani oltre la crisi. Il Ponte, n.6. 2009

Belussi F., Tacchi a spillo: il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta come forma organizzata di capitale sociale. CLEUP, Padova. 2000

Belussi F., Scarpel M., L'evoluzione recente del distretto della Riviera del Brenta: un approccio organizzativo. Economia e politica industriale, n. 115. 2002

Bricco P., Le scarpe del Brenta salvate dalla qualità. Il sole 24ore. 2012, Ottobre

Camuffo A. Grandinetti R., I distretti industriali come sistemi locali di innovazione. 2011

Corò G. Micelli S., I nuovi distretti produttivi. Edizione Marsilio. 2009

Ganz B., Dieta dimagrante per i distretti veneti: da 40 diventano 17. Il sole 24ore. 2014, Dicembre

Grandinetti R. De Marchi V., Dove stanno andando i distretti industriali? Un tentativo di risposta a partire da un'indagine in Veneto. 2012

Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Monitor dei Distretti Triveneto 2014. 2015, Gennaio

Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Monitor dei Distretti Triveneto 2015. 2016, Gennaio

Pagan G., Veneto bandiera delle esportazioni per i distretti industriali del Nordest. Il Gazzettino, 2015, Gennaio

Puledda V., I distretti industriali azzerano la crisi 2008-2014. Milano, La Repubblica. 2016 Marzo

Quaderni di ricerca di Unioncamere Veneto, Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti. 2012, Ottobre

Viesti G., Perché nascono i distretti industriali. Bari, Laterza. 2000

## SITOGRAFIA:

<http://www.istat.it/>

<http://www.osservatoriodistretti.org/>

<http://www.distretti.org/>

<http://www.venetoclusters.it/>

<http://www.tgcom24.mediaset.it/>

<http://www.acrib.it/>