



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"STORIA E SVILUPPO DEI DISTRETTI INDUSTRIALI ITALIANI"**

**"HISTORY AND DEVELOPMENT OF ITALIAN INDUSTRIAL DISTRICT"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. ROBERTO GANAU**

**LAUREANDO/A: CARLO VERGANI**

**MATRICOLA N. 1160633**

**ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020**

Il candidato, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non sia stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal candidato o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Bibliografia' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

## **Indice generale**

Introduzione	4
Capitolo 1 - Agglomerazione e sviluppo delle attività produttive	5
1.1 - Sistemi territoriali: il contributo di Marshall e Weber	5
1.2 - Economie di agglomerazione e costi di transazione	6
1.3 - Il tessuto industriale e le sue relazioni sociali	8
1.4 - Competitività territoriale e poli di sviluppo	9
1.5 - Sviluppo locale tra cooperazione ed innovazione	10
Capitolo 2 - Distretti industriali, frammentazione dell'Italia nel terzo millennio	13
2.1 - I distretti industriali italiani e il "Made in Italy"	13
2.2 - Frammentazione dei distretti in Italia	14
2.3 - Tessuto produttivo Veneto e i suoi distretti	15
2.4 - La rilevanza delle agglomerazioni produttive nell'industria italiana	17
Capitolo 3 - Riviera del Brenta, il Distretto Calzaturiero	19
3.1 - Storia del distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta	19
3.2 - Crescita del cluster veneto	21
3.3 - Caratteristiche fondamentali del prodotto calzaturiero	22
3.4 - Sviluppo ed innovazione del distretto	25
Conclusioni	27
Bibliografia	28

## Introduzione

Il presente elaborato ha come oggetto lo studio delle economie di agglomerazione e dei distretti industriali italiani, con un focus sul tessuto produttivo Veneto e, in particolare, sul distretto calzaturiero che si è sviluppato nella zona della Riviera del Brenta a partire dal XIII secolo.

Il fenomeno delle economie di agglomerazione verrà analizzato a partire dalle teorie sulla localizzazione delle attività produttive. Nel primo capitolo verrà dato spazio al tema delle economie di scala e ai significati di accessibilità e gerarchia dei sistemi urbani; saranno citati autori della letteratura neoclassica come Marshall e Weber, e saranno analizzati il tessuto industriale italiano e lo sviluppo dei cluster da un punto di vista empirico. Sarà poi esposta la teoria dei poli di sviluppo proposta da Perroux e da Boudeville. Nel secondo capitolo l'attenzione verrà posta in modo più approfondito sull'analisi dei distretti industriali, sulla loro nascita, la loro storia e il loro sviluppo. Verrà illustrata la struttura del tessuto italiano, le sue origini e le cause che hanno favorito l'emergere di agglomerati di imprese. La seconda parte del capitolo proporrà un approfondimento sul territorio del Nordest e sulla regione Veneto, con un'analisi sulla produzione e uno sguardo ai potenziali sviluppi nel periodo futuro.

Il terzo capitolo sarà incentrato invece sulla storia del distretto calzaturiero veneto, nato e sviluppatosi fra le provincie di Padova e Venezia. Verranno descritte le origini del distretto, i fattori che ne hanno determinato e favorito lo sviluppo, nonché la sua performance. Verrà dato spazio alle tematiche di crescita regionale e sviluppo della realtà veneta e saranno analizzate le caratteristiche principali dei prodotti realizzati. Verranno infine esposte le strade di sviluppo ed innovazione del distretto della Riviera del Brenta.

L'obiettivo del presente elaborato è quindi quello di evidenziare le modalità che hanno caratterizzato il processo di formazione dei sistemi produttivi locali in Italia e il ruolo che hanno svolto in tal senso le economie di agglomerazione, nonché gli effetti che tali processi hanno avuto sulla nascita dei distretti industriali italiani. In particolare, si metteranno in luce, in modo approfondito, le caratteristiche del territorio veneto con un'analisi del fiorente distretto calzaturiero della Riviera del Brenta.

## **Capitolo 1 - Agglomerazione e sviluppo delle attività produttive**

### **1.1 - Sistemi territoriali: il contributo di Marshall e Weber**

La presenza di piccole e medie imprese all'interno dell'economia italiana è ormai consolidata. A partire dalla seconda metà del XX secolo, si è sviluppato un crescente interesse per lo studio dei fenomeni di agglomerazione industriale che ha interessato in un primo momento il territorio del Nord Italia per poi svilupparsi lungo tutta la penisola.

Il termine “distretto industriale” nasce con Alfred Marshall. A partire dalle sue analisi e dai suoi studi, il distretto industriale comincia ad essere considerato un soggetto socioeconomico indipendente. Marshall si era accorto come la presenza di imprese operanti nello stesso settore, localizzate in una medesima area geografica, creasse un’“atmosfera industriale” in grado di favorire lo sviluppo dell'industria regionale. Per questo motivo egli appoggiava l'importanza della dimensione spaziale, concetto fondamentale in un sistema economico incentrato sull'organizzazione delle imprese. Le economie esterne inoltre favorivano la produttività, il rendimento e i profitti grazie ad un contatto più rapido tra clienti e fornitori portando ad una riduzione dei costi totali.

Tale teoria è stata ripresa, studiata e sviluppata da Giacomo Becattini, economista e accademico italiano, che ha riorganizzato le idee di Marshall in un'analisi adattata al tessuto produttivo e ai distretti industriali della penisola. Secondo Becattini (1987, p. 124), il distretto è definito «come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in una specifica area territoriale, di una comunità di persone e di un insieme di imprese industriali». La stretta relazione che si instaura nel distretto fra comunità ed imprese è il fulcro dell'innovazione, dello sviluppo, della conoscenza e della qualità dei prodotti offerti.

Nella concezione di distretto industriale risulta fondamentale che l'attività dell'impresa sia di natura industriale, che la comunità locale incorpori i valori del lavoro e della produttività, e che sia contestualmente presente un sistema istituzionale in grado di governare e gestire i fenomeni legati all'attività imprenditoriale. L'insieme dei valori viene diffuso e garantito dall'attività istituzionale. Il distretto deve essere formato da un numero adeguato di imprese, ciascuna delle quali deve specializzarsi in una singola fase del processo produttivo specifico del settore industriale. Infine, in questa rappresentazione empirica dello sviluppo locale per distretti, Becattini (1981) teorizza che la domanda interna dipenda dai diversi livelli di reddito, dalla sensibilità culturale e dalle varie propensioni al consumo della comunità. Chi

produce all'interno del sistema industriale localizzato ha quindi un vantaggio competitivo rispetto ai produttori esterni che non sono presenti nel bacino geografico del mercato.

Le stesse tematiche vengono analizzate anche da ulteriori autori nel corso dei decenni successivi: in particolare, l'economista tedesco Weber, che riprende le tesi di Marshall e analizza le cause che portano le imprese a concentrarsi in una determinata area geografica. Egli ritiene che le imprese, a causa degli elevati costi di trasporto, decidano di localizzarsi in prossimità dei bacini di disponibilità di materie prime, fonti di energia e disponibilità di manodopera.

Weber (1909) sostiene che i costi di trasporto condizionano le scelte e le strategie delle imprese e che influenzano i processi di agglomerazione. Durante la scelta localizzativa, le imprese confronteranno i propri costi di trasporto con le economie di scala di cui godono per il posizionamento geografico. Ciascuna impresa tenderà a localizzarsi nell'area in cui le economie di scala risulteranno maggiori rispetto ai costi di trasporto.

Grazie allo sfruttamento delle relazioni nel distretto, il fenomeno dell'agglomerazione spaziale risulta per l'economista tedesco lo strumento migliore per abbattere i costi di sviluppo e di produzione. Marshall e Weber concordano sulla teoria che le scelte localizzative delle imprese consentano di sfruttare vantaggi ed economie esterne di agglomerazione.

## **1.2 - Economie di agglomerazione e costi di transazione**

Nelle teorie classiche lo spazio è concepito sia come barriera fisica, di frizione spaziale all'attività economica, nella forma di distanza tra mercati degli input e degli output, sia come contenitore fisico dello sviluppo, di semplice area geografica spesso associata ad aree locali più limitate. Lo spazio però può anche risultare una risorsa economica e fattore produttivo autonomo, generatore di vantaggi per le imprese e fonte di rendimenti crescenti riducendo i costi di produzione e aumentando l'efficienza dei fattori produttivi e la capacità innovativa.

Nel corso degli ultimi decenni, numerosi studiosi hanno analizzato le cause e i meccanismi che nel tempo hanno guidato le scelte localizzative delle imprese. Un contributo importante su questo tema è fornito dall'economista americano Williamson e dalla sua "Teoria dei costi di transazione" (1985), che viene sviluppata per capire come le imprese si organizzino al loro interno, e per fornire gli strumenti analitici necessari per approfondire le dinamiche di mercato. L'attività di organizzazione imprenditoriale ha come obiettivo la

minimizzazione dei costi di transazione, nella cui teoria bisogna identificare le dimensioni critiche rispetto alle quali i costi di transazione differiscono (incertezza, frequenza e specificità degli investimenti) e le principali strutture poste a controllo delle transazioni.

L'obiettivo generale è di identificare per ogni modello astratto di transazione la struttura di controllo più economica. L'impresa dunque sostituirebbe il mercato, realizzando internamente alcune attività, se risulta che i costi di realizzazione sono inferiori a quelli esterni del mercato di riferimento. La scelta di operare internamente o esternamente dipenderà dall'opportunità e dalla differenza tra i costi di transazione e quelli di produzione. Weber (1909) teorizza che le scelte di localizzazione siano dettate da fattori umani perché il comportamento dell'individuo e le conseguenti azioni sono caratterizzate da razionalità limitata. In un sistema economico in continua evoluzione, i cambiamenti possono rendere le transazioni variabili e meno prevedibili con un conseguente e fisiologico aumento dei costi totali.

La teoria portata da Williamson (1985) risulta fondamentale nello studio delle scelte aziendali ed imprenditoriali. Il trade off e il vantaggio aziendale deriverebbero quindi dalla riduzione dei costi e dall'inserimento dell'organizzazione in economie di rete e rapporti commerciali duraturi. Williamson non è l'unico a portare teorie sulle agglomerazioni industriali. Il clima imprenditoriale nato sul finire del secolo risulta ricco di processi di internazionalizzazione che rendono la gestione fra imprese molto più complesse.

Numerosi studiosi hanno individuato nell'ambiente locale il paradigma più idoneo per analizzare i nuovi fenomeni. I nuovi approcci teorici sviluppati nel recente periodo cercano quindi di spiegare la tendenza dei sistemi produttivi ad assumere la forma di "rete" basata su una stabile divisione del lavoro tra imprese. Le economie di agglomerazione sono quindi la spiegazione dei sentieri di crescita delle regioni e delle città. Le attività produttive godono di vantaggi legati alla presenza di servizi per le imprese che aumentano al crescere della dimensione fisica della città. Per questo motivo, la presenza di centri urbani in grado di sfruttare le economie di agglomerazione risulta di grande importanza per la dinamica della regione stessa.

### **1.3 - Il tessuto industriale e le sue relazioni sociali**

Dalla metà degli anni Settanta vi è una riscoperta dell'importanza delle relazioni tra piccole e medie imprese. È solo grazie agli studi di numerosi autori che si fa strada l'idea di dinamiche sociali che riescano a spiegare i fenomeni localizzativi delle imprese.

In Italia, il principale contributo è quello di Giacomo Becattini, che afferma come lo sviluppo italiano abbia favorito l'affermarsi di un modello economico basato su sistemi locali di piccole e medie imprese, molto simile al modello di "industrial district" proposto da Marshall all'inizio del 1900.

L'economista italiano considera il distretto un'entità sociale con la compresenza di individui ed imprese localizzati nella medesima zona geografica. È proprio in questa situazione che si sviluppano le relazioni sociali intorno ai distretti, che non sono solo un sistema di collaborazioni tra imprese ma anche un luogo di sviluppo con la presenza di una comunità che ne regola il funzionamento. In questo contesto la comunità operante nel distretto tende ad assumere le caratteristiche del distretto stesso, a sentirsi parte integrante mettendo in risalto il tema sociale dell'area e permettendo ai soggetti di operare e produrre con la medesima cultura.

Un ambiente ricco di relazioni e spirito di condivisione aumenta notevolmente lo scambio di informazioni tra i diversi soggetti, favorendo un aumento delle transazioni e della quantità di output. In contemporanea nascono anche gli organismi che devono diffondere la cultura e i valori in un distretto, come la famiglia o le università. Becattini (1989) nei suoi studi arriva a concludere che all'interno di un sistema economico ciascuna impresa della zona è specializzata in una singola fase del processo di produzione, che deve essere dunque il risultato di una sequenza di operazioni, ciascuna assegnata ad una singola impresa. Questo sistema in cui il lavoro è diviso verticalmente è fonte di competizione e collaborazione tra le imprese che stimolano lo sviluppo del distretto stesso. Secondo Becattini sono quindi fondamentali le caratteristiche organizzative e sociali, che possono dar luogo a processi di sviluppo e di miglioramento del distretto.

Gli studi, le conoscenze e le competenze acquisite nel corso del tempo permettono ad un distretto di creare un proprio patrimonio tecnico e bagaglio culturale da utilizzare per implementare le potenzialità di sviluppo. I rapporti creati all'interno, fra imprese di una stessa area geografica, permettono di condividere scelte tecniche ed inerenti al profilo aziendale, per favorire la crescita settoriale. Per consentire al distretto di aumentare la

produzione e i guadagni deve dunque crearsi un legame stabile fra clienti e fornitori all'interno di una rete che viene vista come un ambiente sociale in cui i rapporti aziendali giocano un ruolo chiave.

Secondo Marshall (1890), operare all'interno di un "ambiente sociale" significa poter ridurre notevolmente i costi di transazione e di coordinamento con una contemporanea crescita dei profitti. Il contributo alle teorie di Marshall da parte di Becattini ha permesso di comprendere in maniera ampia i fenomeni localizzativi che non potevano più essere visti e studiati in un'ottica di semplici scambi commerciali.

#### **1.4 - Competitività territoriale e poli di sviluppo**

In una regione in cui è presente un livello di competitività elevato, lo spazio fisico deve permettere di concepire una distribuzione non omogenea dei fattori produttivi e di evidenziare le nuove relazionalità territoriali. Questa concezione di spazio consente di recuperare all'interno delle teorie dello sviluppo il concetto di economie di agglomerazione, e di considerare queste ultime come la fonte del processo di sviluppo locale. Le scelte localizzative, la capacità produttiva e le relazioni sono orientate alla massimizzazione del profitto.

Una prima teoria che concepisce lo spazio in un'ottica relazionale è presentata per la prima volta nel 1955 dall'economista francese Françoise Perroux. Egli sostiene che lo sviluppo non si verifica ovunque e simultaneamente: esso si può manifestare solamente in alcuni punti o "poli di sviluppo" con intensità variabile e con l'unico scopo di migliorare il valore economico dell'impresa motrice. Grazie al miglioramento tecnologico, riducendo il costo unitario di produzione, la domanda esterna aumenta generando una crescita del polo di sviluppo. Le relazioni fra le imprese sono evidenziate come i canali di trasmissione dello sviluppo. Secondo Perroux (1955), ciò che deve cambiare è l'ottica con la quale gli elementi migliorativi vengono concepiti: lo sviluppo è generato dal dinamismo di un'impresa e dai suoi legami con altre realtà produttive, e il processo cumulativo di crescita è il risultato di reazioni comportamentali dei diversi soggetti coinvolti nell'attività dell'impresa dominante.

Nel 1968 Jacques Boudeville si pose l'obiettivo di inserire all'interno della teoria dei poli di sviluppo un elemento spaziale/territoriale, attribuendo confini geografici agli effetti positivi generati dall'industria motrice alla base dello sviluppo. Egli identifica tre modi di

definizione dei confini geografici degli effetti di polarizzazione, attraverso differenti ipotesi sulla localizzazione geografica dei soggetti.

La prima ipotesi riguarda una localizzazione geograficamente clusterizzata dell'impresa motrice e delle imprese ad essa collegate; la seconda ipotesi suppone una localizzazione urbana dell'impresa motrice, che permetta di ipotizzare che le relazioni commerciali si attivino nell'area urbana stessa; la terza ipotesi riguarda la ricaduta locale e gli effetti politici, economici e sociali che si generano dal comportamento dell'impresa leader.

Le tre interpretazioni hanno un'importante caratteristica in comune. In tutte e tre, l'elemento fondamentale del processo di sviluppo non è più, come in Perroux, la sola interdipendenza settoriale: perché vi sia sviluppo economico locale, a questa si deve aggiungere una concentrazione spaziale delle attività produttive sul territorio, che determina l'effetto finale positivo della presenza dell'impresa leader sullo sviluppo locale.

Questa considerazione ha in sé un'importante implicazione, che si presenta come spartiacque rispetto alla logica interpretativa differente: la concentrazione spaziale dell'attività economica è un modello organizzativo territoriale più efficiente nel generare sviluppo rispetto alla dispersione dell'attività economica sul territorio.

## **1.5 - Sviluppo locale tra cooperazione ed innovazione**

I cambiamenti che hanno caratterizzato gli anni a cavallo tra il XX e il XXI secolo, come la diffusione degli strumenti comunicativi e dei processi di globalizzazione, hanno permesso alla produzione industriale e alla distribuzione di essere considerati un fenomeno di grande importanza. Sulla base di alcune prime critiche al ruolo positivo sullo sviluppo locale di un'impresa di grandi dimensioni del modello di Perroux (1955) si viene a consolidare negli anni Settanta una teoria che interpreta lo sviluppo attraverso l'impatto che le grandi imprese multinazionali hanno avuto sulla crescita industriale locale.

Nel momento in cui un'azienda si trova di fronte a scelte localizzative è naturale pensare che l'obiettivo principale sia quello del profitto. Riuscire a scomporre la fase produttiva nelle diverse funzioni rappresenta la strategia vincente per ogni impresa. Negli ultimi anni, è stata riconosciuta anche una maggiore importanza alle spinte verso la crescita economica come i processi di creazione di nuove skills e conoscenze. Gli studi più recenti, per

spiegare le scelte localizzative delle imprese, hanno toccato i temi della conoscenza, dalla creazione del valore alla sua condivisione.

Analizzando il fenomeno della concentrazione territoriale delle imprese di piccola dimensione, numerosi studiosi internazionali tra cui Hoover, Cristaller e Losch, hanno identificato nelle interazioni sociali e nella prossimità relazionale i principi ispiratori di una sempre più rapida crescita innovativa delle piccole realtà produttive e dei sistemi locali del lavoro (Capello, 2004). Alla base di tutto il meccanismo di sviluppo rientrano le relazioni aziendali e di rete, nonché la cooperazione fra imprenditori capaci di influenzare positivamente il successo economico di determinate aree locali, definite “milieux innovateurs”, rese più efficaci dalla prossimità spaziale e dalle omogeneità economiche e culturali.

Le relazioni assumono nel milieu due diverse forme: relazioni informali e relazioni formali. Le prime, tra clienti e fornitori in cui la conoscenza si trasferisce tramite catene individuali di mobilità professionale e processi di imitazione produttiva. Le seconde, di tipo formale, consistono principalmente in accordi di cooperazione trans-territoriali tra imprese e istituzioni. Il milieu può essere quindi definito come l’aggregazione imprenditoriale e lo sviluppo in una specifica area geografica. La condivisione fra i soggetti in un sistema locale favorisce il processo di acquisizione delle competenze: in particolare mediante scambi di conoscenza tecnica e scientifica e dei processi di imitazione nella creazione del prodotto.

Un altro contributo fondamentale al fine dello sviluppo di questi argomenti è riconducibile ai concetti di apprendimento collettivo e cooperazioni di rete (Capello, 2004). Il “capitale relazionale” assume nella teoria del milieu il ruolo che la prossimità spaziale ha nella teoria degli spillovers di conoscenze. Le imprese hanno condizioni di vantaggio dinamico che si manifestano nella forma di apprendimento collettivo, processi di riduzione dei rischi e di coordinamento nelle decisioni strategiche grazie alla riduzione dei costi di transazione. I processi di apprendimento in un milieu hanno luogo in modo spontaneo e socializzato all’interno del mercato del lavoro locale e in forme di collaborazione stabile e duratura tra fornitori e clienti.

Analogamente, le relazioni nel mercato del lavoro locale giocano un ruolo rilevante all’interno del sistema di produzione locale aumentando la conoscenza fra imprese di uno stesso settore. Nella grande impresa, il processo di accumulazione delle conoscenze può svilupparsi grazie al fatto che la realtà economica è destinata a durare nel tempo; al contrario

la piccola impresa ha cicli di vita molto brevi, che non permettono uno sviluppo nel tempo di una forte base di conoscenze proprie.

Nella teoria del milieu innovateur, l'apprendimento collettivo è pertanto la controparte territoriale dei processi di apprendimento che avvengono all'interno delle imprese.

## Capitolo 2 - Distretti industriali, frammentazione dell'Italia nel terzo millennio

### 2.1 - I distretti industriali italiani e il "Made in Italy"

L'Italia ha subito un ampio processo di industrializzazione nel dopoguerra e ha intensificato questo processo alla fine degli anni '70: c'è stato un profondo sviluppo territoriale che ha portato alla nascita di numerose imprese e molteplici ambiti di specializzazione. Questo processo viene solitamente interpretato come il risultato della delocalizzazione di grandi aziende (soprattutto nella regione nord-occidentale), o semplicemente come una forma di decentralizzazione produttiva.

Inoltre, i continui cambiamenti nei percorsi di innovazione fra le diverse regioni delineano un complesso modello di industrializzazione che rappresenta i valori sociali e culturali, storicamente presenti e sempre in divenire. Se dunque da un lato sono fondamentali i valori storici nella vita e nello sviluppo dei distretti industriali, da un altro punto di vista la funzione di domanda risulta un tassello cruciale. Nel corso degli anni i cambiamenti sociali sono stati rilevanti: la domanda ha subito una notevole svolta perché gli individui sentivano di poter esprimersi anche tramite i prodotti utilizzati (scarpe, vestiti). È aumentata la richiesta di prodotti meno standardizzati, maggiormente differenziati e personalizzati rendendo i desideri dei consumatori maggiormente variabili e meno prevedibili.

Sembra doveroso citare, per alcuni aspetti, lo studio della teoria dei bisogni (Maslow, 1943): i beni che si comprano ed utilizzano devono avere anche una seppur piccola rilevanza culturale; è necessario quindi approfondire lo studio dei materiali, le fasi di progettazione e la realizzazione del prodotto per poter dare un valore aggiunto ai consumatori. Analizzando i fenomeni di agglomerazione spaziale non si possono tralasciare riflessioni su tematiche sociali e culturali. La realtà che si presenta sul territorio italiano rappresenta un sistema molto dinamico e singolare, in cui le piccole e medie imprese collaborano insieme all'interno dei distretti industriali permettendo al nostro Paese di mantenere elevati standard produttivi e di poter competere sui mercati internazionali grazie ad un'elevata qualità.

I distretti industriali sono la realtà più presente nel sistema produttivo italiano, che si caratterizza e si distingue per la sua unicità tra i paesi con maggiore livello di produzione e sviluppo. La capacità di adattamento alle esigenze di mercato e il forte dinamismo delle aziende inserite nelle agglomerazioni sono indice di una forte e vivace forza imprenditoriale. I

distretti industriali sono maggiormente presenti nelle zone del Centro-Nord e in regioni quali la Puglia, la Basilicata e l'Abruzzo.

La produzione dei distretti italiani si basa principalmente sui settori tradizionali come le calzature e il tessile-abbigliamento; sono tuttavia numerose le imprese impegnate nella meccanica leggera, strettamente legate al termine "Made in Italy", ovvero ai prodotti di un complesso di settori che riescono a rappresentare il nostro paese in tutto il mondo attraverso l'immagine.

Tra i prodotti principali che costituiscono il "Made in Italy", ricordiamo: i beni del complesso arredo-casa; i prodotti alimentari della "dieta mediterranea"; gli apparecchi meccanici e le macchine specializzate o beni strumentali derivati da tali specializzazioni manifatturiere, che si sono anch'essi affermati nei mercati mondiali.

## **2.2 - Frammentazione dei distretti in Italia**

I distretti industriali, per la loro conformazione e stabilità, riescono a favorire lo sviluppo dei territori in cui il valore delle esportazioni è elevato; le regioni italiane con un'alta quota di mercato sono trainate sui mercati internazionali dalla specializzazione e della ricerca di nuove aree per espandere i propri business. I distretti industriali manifatturieri riconosciuti a livello interno dall'Istituto nazionale di statistica (Istat) sono così suddivisi: 42 nel Nord-Est, 39 nel Nord-Ovest, 49 nel Centro Italia, e 26 nel Sud Italia. I distretti industriali sono fonte di lavoro per circa un quarto degli occupati a livello nazionale e le agglomerazioni dei sistemi manifatturieri impiegano quasi 2 milioni di addetti (Dati Istat, 2019).

Questi sistemi locali del lavoro si presentano dal punto di vista occupazionale come una grande impresa. Nelle agglomerazioni territoriali, le aziende producono con flessibilità, dividendosi i processi produttivi ed utilizzando il contesto culturale in cui sono inserite; inoltre, i distretti industriali sono caratterizzati dall'integrazione orizzontale delle piccole e medie imprese (PMI) di cui sono composti.

Il distretto industriale, quindi, esprime la potenzialità, per una determinata area geografica di numerose imprese, di pianificare la produzione in modo funzionale come in una grande impresa. Ciò è realizzabile dall'influenza delle economie esterne che nascono localmente fra le aziende e che dipendono dall'insieme di valori, conoscenze, comportamenti attraverso i quali la società agisce sulla pianificazione aziendale.

I distretti manifatturieri specializzati caratterizzati da un forte attaccamento al territorio e che di fatto rappresentano il “Made in Italy”, sono ancora fondamentali per il percorso di crescita dell’economia italiana. Il “Made in Italy” conferma di mantenere ancora oggi una posizione di rilievo in Europa e nel mondo, come ha già dimostrato per un lungo periodo storico; anzi, di impiantare nel suo insieme i valori di duratura competitività con punti di forza ed eccellenza straordinari.

Grazie ai distretti del “Made in Italy”, il territorio italiano risulta al primo posto fra gli esportatori di moda, prodotti in metallo e strumenti meccanici. Anche gli attuali dati Istat sull’export ribadiscono che la singolare crescita delle esportazioni si manifesta proprio nei medesimi settori di spicco del “Made in Italy” (meccanica, beni per la persona, beni per la casa).

L’influenza media delle esportazioni sui ricavi è andata crescendo negli ultimi anni, specialmente per le medie imprese operanti nei distretti, le quali manifestano un’inclinazione all’export maggiore di quella delle imprese localizzate in altre zone. Le cause di concorrenza dei distretti del “Made in Italy” sono incentrate sull’adattabilità nella pianificazione del lavoro, sulla qualità e sulla competenza nell’acquisizione di nuove tecnologie, sulla qualità del prodotto e sui servizi post vendita. L’espansione dei distretti è essenzialmente connessa alla crescita dell’economia basata sulla conoscenza, che deriva soprattutto dalla ricerca, dalla dote del capitale umano e dalla capacità di instaurare rapporti commerciali.

I distretti rappresentano “un’economia in divenire”, che riesce a svilupparsi adattandosi ai cambiamenti esterni e innovando periodicamente i suoi fattori interni, primo fra tutti l’innovazione nelle sue più singolari forme, ovvero non solo la tecnologia, ma anche la pianificazione commerciale, la riorganizzazione del lavoro e l’aggiornamento dei rapporti con il sistema bancario. Al giorno d’oggi, gli elementi determinanti su cui devono puntare le PMI risultano essere la ricerca, l’innovazione, il posizionamento di mercato e l’importanza del brand.

### **2.3 - Tessuto produttivo Veneto e i suoi distretti**

Analizzando il tessuto produttivo veneto, i distretti attualmente riconosciuti dall’Istat sono 46 e sono localizzati nelle cinque maggiori province, che coprono la parte centrale della regione; sono invece meno presenti nelle due province minori della regione. Con 11 distretti operanti, Verona è la provincia in cui è possibile notare un’elevata agglomerazione spaziale per poter

avere un posto di rilievo e competere nei mercati internazionali, seguita da Treviso con 9 distretti, Vicenza, Padova e Venezia con 7 distretti ciascuna.

I rimanenti 5 distretti si trovano nelle zone del bellunese e nella provincia di Rovigo. Le aziende associate ai distretti produttivi veneti costituiscono il 2% delle imprese e il 12,3% degli occupati che operano nel complesso nella regione. Tuttavia, analizzando solamente i distretti del settore tessile e manifatturiero, il numero di imprese raggruppate in distretti sale al 6,4% e quella degli addetti al 22% (Istat, 2019).

I fenomeni dei distretti industriali e dei vantaggi legati alle economie di agglomerazione stanno coinvolgendo sia il settore produttivo legato ai beni sia, in quantità sempre maggiore, i servizi legati al mondo del terziario, come la progettazione, la promozione, la vendita e la logistica dei prodotti. Una dimostrazione è il distretto ortofrutticolo veneto le cui attività economiche spaziano dalla coltivazione al confezionamento, dalla conservazione al commercio ai dettaglianti di ortaggi e frutta.

In riferimento al settore di produzione, i distretti progettano le filiere del sistema produttivo che collocano il territorio veneto ai primi posti di mercato grazie al prestigio internazionale legato alla qualità dei prodotti. Per citare alcune peculiarità del territorio, sono presenti distretti legati al mondo della moda, all'industria turistica e al settore agricolo. Di notevole prestigio internazionale risulta in particolare il distretto biomedicale veneto, appoggiato dalla Confederazione Nazionale dell'Artigianato (CNA) e fonte ogni anno di premi e donazioni per il mondo della ricerca.

Questa realtà del distretto biomedicale può essere descritta come un “cluster di imprese specializzate” grazie alle capacità di collegamenti possibili tra l'organismo produttivo, la funzione di domanda (pubblica o privata) e le istituzioni di formazione, come le università, fonte di conoscenza delle tecniche e dei percorsi di innovazione e crescita per restare competitivi a livello internazionale. La realtà distrettuale analizzata racchiude l'intero valore dei beni prodotti, dalla loro progettazione e realizzazione, alla vendita e distribuzione.

I distretti caratterizzati da un'elevata partecipazione di imprese sono quello lattiero-caseario, a cui aderiscono in Veneto circa 400 tra stalle e caseifici, quello orafo e quello metalmeccanico che rappresentano nell'area geografica vicentina una fra le maggiori specializzazioni vantando 8.000 imprese ed oltre 60.000 addetti (Istat, 2019). Le imprese nel settore dell'artigianato prevalgono con oltre il 57% su quelle di stampo industriale. Questa caratteristica emerge nei distretti dell'ambito del legno mobilio e della lavorazione di

materiali come il vetro e la ceramica, mentre i distretti nel settore della moda e della meccanica vedono la prevalente presenza di imprese non artigiane (Istat, 2019).

Focalizzando invece l'attenzione sul territorio della penisola, il panorama delle aziende inserite nei distretti è costituito per oltre l'82% da imprese considerate di piccola dimensione, per il 16,8% da imprese di media dimensione, mentre il rimanente 2% da imprese di grande dimensione (Istat, 2019). Ciò dipende sia dalla struttura del tessuto economico regionale sia da uno spirito di maggior collaborazione fra le attività che risultano più piccole. L'attitudine ad espandere i propri business fuori dal territorio nazionale è evidenziata dal fatto che al giorno d'oggi numerose imprese decidano di delocalizzare svolgendo tutte o una parte delle attività di realizzazione del prodotto all'estero.

Queste realtà produttive costituiscono l'11,2% del totale delle aziende inserite in agglomerazioni spaziali. La maggioranza appartiene ai settori del tessile, delle calzature e dell'occhialeria. I principali paesi importatori dei beni prodotti dai distretti italiani sono gli USA, i paesi dell'Europa centro-orientale e i Paesi del Medio Oriente. La Russia è un mercato finale per il solo distretto della meccatronica e degli elettrodomestici per la refrigerazione industriale, mentre nei paesi della zona saudita interessa principalmente la produzione del distretto orafa e argentiero della provincia di Vicenza (Istat, 2019).

#### **2.4 - La rilevanza delle agglomerazioni produttive nell'industria italiana**

A partire dagli inizi del terzo millennio, un'importante percentuale delle imprese manifatturiere italiane era localizzata in un numero relativamente limitato di agglomerazioni produttive locali, le cui caratteristiche organizzative, per l'alto livello di specializzazione e per la prevalenza di PMI, erano paragonabili al concetto di "distretto industriale". In Italia le percentuali di popolazione e occupazione industriale localizzate nei distretti locali erano pari al 22% e 39% rispettivamente. Anche se la bibliografia sui sistemi locali del lavoro è quanto mai ampia, un aspetto ancora poco studiato è se e in che misura l'importanza quantitativa di tale fenomeno sia distintivo del nostro territorio o se, invece, essa sia la manifestazione di una sorta di "carattere generale", comune anche ad altri sistemi locali del lavoro.

Chiaramente, le tipologie di distretti industriali realizzabili sono molteplici, partendo dalla numerosità delle imprese coinvolte nell'agglomerazione e arrivando alla presenza di forti "gerarchie" tra le imprese come rappresentano ad esempio i rapporti di subfornitura. Sotto questo punto di vista, i distretti industriali caratterizzati dalla forte presenza di PMI

delineano un caso singolare di agglomerazione. In ogni caso, ogni forma di agglomerato rappresenta una manifestazione osservabile di una serie di vantaggi, la maggior parte dei quali intangibili, che rendono la produzione di un dato prodotto in un determinato luogo particolarmente concorrenziale nel mercato internazionale.

A tal proposito, il numero e la rilevanza di sistemi territoriali possono essere analizzati come un considerevole “vantaggio” di cui gode un sistema produttivo; una sorta di “capitale industriale”, dalla cui crescita deriva una parte importante dell’abilità di sviluppo dell’intera area. Un “vantaggio” che, grazie all’incremento dei vantaggi produttivi, riesce ad assumere segni di forte costanza. In presenza di rilevanti shock provenienti dall’esterno, ci si può però aspettare che tali cambiamenti accelerino, provocando fenomeni di riposizionamento settoriale e territoriale.

Nel periodo di passaggio verso nuovi equilibri è per di più probabile che tali avvenimenti assumano segno ed intensità variabili tra i diversi sistemi produttivi. A partire dagli anni Novanta, un’elevata quantità di studi sulle agglomerazioni italiane aveva rilevato come alcune caratteristiche dei nostri distretti stessero notevolmente scomparendo, spesso a causa della scelta di intraprendere sentieri di delocalizzazione di alcune fasi produttive o di altre forme di internazionalizzazione. Fin da prima che i fenomeni di delocalizzazione si mostrassero con maggiore costanza, molti studiosi avevano previsto la minaccia che processi di selezione interni ai distretti rendessero più elevato il costo dell’adeguamento per le imprese di minore dimensione.

Tuttavia, a seguito di scelte di internazionalizzazione si può notare, per esempio, un riposizionamento della catena produttiva verso mercati di maggiore qualità. Ma anche prendendo in considerazione i soli meccanismi di internazionalizzazione, l’intensità assunta da essi sembra notevolmente differente tra i sistemi produttivi e le singole aree geografiche.

## **Capitolo 3 - Riviera del Brenta, il Distretto Calzaturiero**

### **3.1 - Storia del distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta**

La produzione calzaturiera in Veneto vanta oltre sette secoli di tradizione. Risale al 1268 il primo documento nel quale viene decretata la costituzione di una Confraternita di Calzaturieri (“calegheri”) a Venezia. Il territorio della Riviera del Brenta si estende fra le provincie di Padova e Venezia ed è conosciuto sia per le sue bellezze artistiche e culturali (ville, musei) sia per la filiera produttiva relativa al settore calzaturiero.

Risalente al XIII secolo, quest’area si è estesa nei comuni di Strà, Fiesso d’Artico, Fossò, Vigonovo, Noventa Padovana e Vigonza, ma è solo nell’Ottocento che la produzione crebbe e si convertì in produzione industriale grazie all’imprenditore Luigi Voltan, emigrato italiano negli Stati Uniti, che al suo ritorno in Italia, nel 1898, fondò a Strà la prima fabbrica di calzature completamente meccanizzata (ACRiB, 2020).

In breve tempo, nel territorio tra Padova e Venezia, si diffusero processi d’imitazione che portarono alla creazione di nuove imprese. Il distretto cominciò a prendere forma attraverso un processo di sviluppo e di diffusione del know-how e delle conoscenze artigianali che sono ancora oggi alla base del successo del distretto. Per contribuire allo sviluppo e alla modifica della struttura del distretto i nuovi produttori ricorsero ad un elevato contenuto di manualità permettendo una maggiore standardizzazione dell’offerta e ad ampliare la varietà della gamma di prodotti offerti, anche in termini di qualità.

Dopo una fase di crisi durante le due Guerre Mondiali, nel Veneto si assistette ad una rapida espansione del settore calzaturiero, che vide la nascita di numerose aziende che portarono ad un incremento della rete nel settore della Riviera del Brenta. Successivamente, negli anni Cinquanta-Sessanta, le imprese cominciarono ad offrire al mercato beni di qualità sempre maggiore e a rivolgersi ai mercati internazionali.

Nel 1961 numerosi imprenditori locali, appoggiati anche dalle delegazioni sindacali, diedero origine all’Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta (ACRiB), un organismo che riunisce le diverse imprese operanti nel distretto, fornendo servizi e aiuti in diversi ambiti. In un distretto costellato da numerose imprese di piccola dimensione tale associazione svolge un ruolo chiave nell’evoluzione e nel processo di sviluppo ed internazionalizzazione.

L'ACRiB, infatti, assicura una più facile organizzazione del lavoro tra le aziende, fornendo aiuti economici e collegando la domanda e l'offerta di lavoro. Tramite scuole di design specializzate e studio della tecnologia della calzatura, l'ACRiB diffonde il know-how e forma le maestranze impegnate nel settore. Inoltre, per favorire le esportazioni dei prodotti verso l'estero, viene fondato nel 1976 il Consorzio Maestri Calzaturieri del Brenta, che fra gli altri ha il compito di organizzare le manifestazioni fieristiche di rilevanza internazionale nel territorio italiano.

Negli anni Settanta, il distretto subì una pesante crisi derivante dalla riduzione della produzione, dell'occupazione e delle vendite; per far fronte a queste difficoltà, le imprese cercarono di aumentare l'attività di esportazione e di semplificare il processo produttivo, determinando una lenta ripresa del distretto e la specializzazione delle imprese nelle singole fasi e nei processi produttivi.

Il decennio successivo fu caratterizzato da una maggiore competizione nei mercati esteri e da una stabilità nell'offerta di prodotto; inoltre, dalla metà degli anni Novanta, il distretto ha instaurato legami più stabili e duraturi con rinomate aziende del settore della moda, con un aumento della qualità e del prezzo dei prodotti. Nonostante la domanda europea sia diminuita, il distretto è stato in grado di mantenere gli standard di qualità del prodotto e di mantenersi stabile nelle relazioni di mercato.

La struttura imprenditoriale del distretto si basa principalmente su una notevole facilità di adattamento agli sviluppi dei mercati e sul progresso tecnologico. Grazie alle dimensioni delle aziende particolarmente ridotte, per la gran parte artigiane, il territorio della Riviera del Brenta è unico nel suo genere, in grado di offrire prodotti standardizzati ma allo stesso tempo capace di realizzare un valore aggiunto per l'intera catena produttiva. Il distretto presenta una forte propensione al commercio internazionale, in particolare verso i mercati tedesco, francese e statunitense.

Attualmente la produzione si basa per il 95% su calzature femminili di lusso e per il restante 5% su calzature per uomo, prodotti realizzati e commercializzati in collaborazione con marchi dei grandi stilisti e delle case di moda mondiali. Inoltre, le principali attività economiche del distretto calzaturiero sono: la preparazione del cuoio, la fabbricazione di calzature, di prodotti ausiliari per le industrie tessili e del cuoio, l'installazione di macchine e apparecchi per l'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature (ACRiB, 2020).

### 3.2 - Crescita del cluster veneto

Il successo del distretto calzaturiero va ricondotto ad una molteplicità di fattori, tra i quali l'ampliarsi della domanda interna, l'allargarsi della domanda di calzature di qualità medio-fine e l'esistenza nella Riviera del Brenta di un apparato produttivo specializzato in questo tipo di produzione (Becattini, 1996).

L'orientamento produttivo dominante divenne nel corso del tempo quello della calzatura da donna in pelle, anche se non mancano esempi di altre produzioni (calzature da uomo e bambino). La qualità del prodotto fece registrare un costante miglioramento grazie alla ricerca e alla presenza di stilisti interni ed esterni. I produttori cercarono sbocchi all'estero, con preferenza prima per i mercati della Comunità Economica Europea (Cee) ed europei extra-Cee, poi per gli Stati Uniti ed altre aree del mondo.

La collocazione all'estero della produzione ebbe una fortissima accelerazione tra gli anni Cinquanta e Sessanta. A partire dal '55 l'incremento della produzione e delle esportazioni conobbe infatti una prepotente accelerazione: dalle 5.500.000 paia di scarpe prodotte nel 1956 si passò agli 8 milioni di paia di scarpe fabbricate nel 1958, con il 46,4% del prodotto destinato all'estero (ACRiB, 2000). La tendenza al costante incremento dell'esportazione fece assumere al distretto un profilo di forte internazionalizzazione.

L'evoluzione della struttura produttiva rispecchiò i cambiamenti più generali. Livelli salariali contenuti, elevate capacità professionali e possibilità di decentrare la produzione ad imprese spazialmente contigue assicuraronο un elevato grado di flessibilità al sistema: le imprese che solitamente producevano per il mercato finale, in fasi particolarmente difficili sopperirono alla riduzione delle vendite dei propri prodotti effettuando produzioni in conto terzi. Le cooperazioni formali tra imprese e le partecipazioni interne al distretto rimasero per contro molto limitate. Maggiore rilievo ebbero forme di cooperazione informale favorite dalla prossimità spaziale, da rapporti familiari-personali e dalle iniziative associative.

Pur in presenza di una polverizzazione di unità produttive, nell'industria calzaturiera del Brenta esistevano le condizioni per raggiungere situazioni di efficienza pari a quelle che si potevano ottenere in settori caratterizzati dalla presenza di imprese di grandi dimensioni, giacché i vantaggi della divisione del lavoro, che si ottenevano nelle imprese maggiori, potevano essere conseguiti anche da piccole fabbriche e laboratori, purché ve ne fosse un numero molto elevato impegnato nella medesima attività ed addensato in un medesimo distretto (Marshall, 1974; Becattini, 1991).

Nel 1977 le calzature da donna prodotte in Italia contavano per circa il 69% sul totale delle calzature prodotte con tomaia in pelle, mentre per la produzione brentana questa percentuale saliva all'85% circa. Nella Riviera sussistevano poi le altre condizioni specifiche attribuite all'industria calzaturiera italiana nel suo complesso, vale a dire l'addensamento dell'occupazione nel settore specifico, la prevalente distribuzione degli addetti nelle imprese di più piccole dimensioni, il basso rapporto di concentrazione: nel 1977 le prime 5 imprese del settore occupavano circa il 7% del totale degli addetti nel settore calzaturiero brentano (Cuoia, 1978, p. 191).

Le aziende, pur avendo adottato e modificato nel tempo varie forme societarie, mantennero un carattere familiare, con una quasi costante alternanza delle generazioni all'interno delle aziende, anche se non mancavano compagini sociali costituite da individui non legati fra loro da rapporti familiari. Lo spirito imprenditoriale costituì un valore tramandato di generazione in generazione, che alimentò anche atteggiamenti fortemente individualistici accompagnati da grande fiducia nelle capacità progettuali aziendali e nelle caratteristiche dei prodotti realizzati. Il sistema calzaturiero brentano mostrava un forte tasso di endogeneità anche nei meccanismi di formazione dell'imprenditorialità. Il reclutamento degli imprenditori si realizzava, infatti, essenzialmente all'interno del sistema.

### **3.3 - Caratteristiche fondamentali del prodotto calzaturiero**

L'idea di un marchio "D.o.c.", che valorizzi il sapere cumulato dell'area, non è irrealizzabile, ma richiede complessi processi di valorizzazione che puntino, nel tempo, sugli elementi di forza che il distretto indubbiamente possiede.

Le innovazioni, più che portare ad una meccanizzazione spinta, impensabile per la tipologia della calzatura brentana, hanno mirato a diminuire i tempi necessari per le singole operazioni. Alcune sono state introdotte nei calzaturifici, altre al loro esterno, stimolate dal processo di decentramento per fase e dalla specializzazione che ne è derivata. Come è noto, la prima meccanizzazione si è avuta alle soglie del Novecento nella fabbrica di Giovanni Luigi Voltan: essa altro non era, e tale rimase fino agli anni Cinquanta, che la trasposizione di alcune attività manuali in operazioni eseguite dalla macchina.

Quella originaria innovazione riguardava soprattutto la macchina per cucire le solesole, solo più tardi affiancata da macchine che consentivano la cucitura della tomaia, delle fodere e dei foderini. L'evoluzione in questo tipo di macchine, pressoché inesistente nei primi

cinquant'anni del secolo, è divenuta più rilevante nei decenni successivi, dapprima con la loro motorizzazione e quindi col progressivo incremento della velocità di lavorazione. Il miglioramento della resa è stato, e continua ad essere incrementale e continuo. Grazie all'applicazione della microinformatica, oggi sono disponibili macchine programmate fino a 96 diversi schemi di cucitura, mentre hanno fatto la loro comparsa anche unità automatiche utilizzate soprattutto per l'applicazione di ricami sulla tomaia, un tipo di lavorazione tuttavia poco diffuso nelle aziende della Riviera.

Se le macchine per la cucitura della tomaia trovarono una consistente applicazione man mano che progrediva il loro perfezionamento e le aziende si strutturavano a cicli di lavorazione industriale, quelle per la cucitura delle soles andarono a perdere parte della loro importanza grazie all'introduzione sempre più generalizzata dei collanti. Risultando meno nocivi alla salute del lavoratore e più resistenti all'usura, essi sono utilizzati sia nell'assemblaggio tomaia-sottopiede che nell'applicazione del guardolo alla suola. Praticamente non vi è fase della produzione, eccetto l'orlatura, in cui essi non entrino. Il loro perfezionamento ha perciò rappresentato un salto qualitativo per il miglioramento del prodotto finale.

A parte una serie di macchine atte ad aiutare l'operaio ad eseguire più velocemente, e con maggior precisione, sia le operazioni che precedono il montaggio della calzatura, sia quelle relative al montaggio vero e proprio, l'innovazione che maggiormente ha consentito di razionalizzare il processo produttivo è stata l'introduzione di un nastro trasportatore, utilizzato in fase di montaggio, costituito da una serie di guide modulari sulle quali scorrono i carrelli che portano i materiali e le calzature in lavorazione di fronte la postazione-macchina di ogni operaio.

L'operatore addetto ad una particolare operazione preleva il semilavorato, esegue l'operazione cui è preposto, e lo ripone nel carrello che poi avanzerà per la fase successiva. Questa attrezzatura, che ha eliminato i tempi morti necessari al trasferimento del lavoro da un operatore ad un altro, determinando sensibili economie di costo, è oggi normalmente in uso in tutti i calzaturifici. La motorizzazione consente di farla avanzare con moto continuo uniforme, o a scatti con frequenza regolabile a seconda delle lavorazioni programmate. Quest'ultima impostazione è la più idonea ai calzaturifici brentani che, avendo una produzione molto variegata nei modelli, devono adattare il funzionamento dello strumento a seconda della loro diversità. Per cui alcune postazioni-macchina vengono via via utilizzate o saltate in relazione alla partita in lavorazione.

Se un tempo le differenze impiantistiche tra le varie aziende della Riviera erano marcate, in dipendenza della diversa consistenza economica delle stesse, oggi il loro livello tecnologico è tendenzialmente omogeneo. Anche le aziende minori sono riuscite nel tempo ad avere accesso, sia per l'accresciuta disponibilità di risorse sia per la riduzione dei costi dei macchinari, ad una vasta gamma di attrezzature. Ogni innovazione introdotta da un singolo produttore ha inoltre, date le caratteristiche del distretto, una naturale "trasparenza", tanto che essa, se le condizioni economiche lo consentono, viene presto adottata dalle altre aziende concorrenti del settore.

Ovviamente le innovazioni hanno riguardato anche le componenti minute. I filati da cucitura, ad esempio, per lungo tempo di cotone, lino e seta, sono oggi sempre più spesso in fibra sintetica, con migliori caratteristiche in ordine alla resistenza termica, alla solidità cromatica, all'usura: si tratta di un materiale, tuttavia, che spesso deve essere testato per verificarne l'affidabilità. Non disponendo le singole aziende di strumenti idonei allo scopo, tornano utili l'appoggio e la disponibilità del laboratorio consortile del Centro Veneto Calzaturiero, polo di ricerca e sviluppo di riferimento per il settore brentano.

Anche nel foderame, i tessuti sintetici hanno sostituito le fibre naturali, mentre queste ultime rimangono essenziali per la produzione di tomaie nelle limitate produzioni di scarpe in tessuto (seta, velluto, damasco, broccato ecc.). Per le applicazioni inserite in parti specifiche della calzatura vengono utilizzati cotone o nylon. Per il sottopiede, che rappresentando l'intelaiatura della scarpa ne consente il mantenimento della forma, e costituisce il primo elemento che viene applicato alla forma nel ciclo di montaggio della calzatura, l'uso del cuoio è stato progressivamente sostituito dal texon, una miscela di cascami di cuoio e di materiali sintetici.

Del sottopiede fanno parte integrante la "stecca", realizzata in acciaio, ed il "forte", una sorta di cartone di irrobustimento in fibra. Il texon viene altresì usato per realizzare il contrafforte, che serve ad irrigidire la tomaia dando buona calzabilità al prodotto finito. La suola, all'originaria struttura in cuoio, ha via via affiancato, a seconda delle tipologie stagionali, il tunith, la gomma, la para ed il bufalo. Ciò ha implicato l'affinamento dei sistemi di incollaggio alla tomaia, talora sostituiti dalla cucitura, prevalentemente usata per calzature da uomo o per quelle pesanti o sportive da donna che devono garantire buone doti di resistenza nell'insieme suola-tomaia. Anche il soprattacco, usualmente in cuoio, poi di gomma, oggi vede la sempre maggior presenza della plastica, che a differenza della gomma valorizza maggiormente la visualizzazione estetica delle calzature.

### 3.4 - Sviluppo ed innovazione del distretto

Nel corso degli anni il mercato è cambiato, è diventato decisamente più esigente e molto più difficile da accontentare, e per riuscire a stare nel mercato le imprese hanno perciò dovuto posizionarsi su determinate nicchie, in base al proprio target di clientela. Il mercato della calzatura è molto più complesso che in passato, ed è dominato al giorno d'oggi dalla dimensione della moda. I gusti e le esigenze dei clienti finali evolvono in maniera talmente rapida che spesso un prodotto si dimostra vecchio prima ancora di arrivare in negozio, perché magari sono sopraggiunti dei messaggi diversi e di conseguenza il consumatore viene coinvolto da altre promozioni.

Un altro fattore determinante nella produzione del settore è legato alla crisi dei consumi, che viene fronteggiata dalle aziende del distretto con una sempre maggiore attenzione al mercato. All'interno di queste entità, che riescono comunque ad avere un certo successo, ci sono tuttavia le aziende che danno molta attenzione al mercato, riescono a segmentare i mercati in maniera molto precisa, riescono a ritagliarsi delle fette molto specializzate, hanno un'offerta molto mirata e su questa riescono ad essere competitori vincenti.

Purtroppo la base del mercato non è così; essa sta ancora cercando di competere sul prezzo, su una gamma più ampia possibile, con un aumento dei costi, che sono sempre più difficili da abbattere. Così inizia una spirale negativa che porta ad aumentare i prezzi, a diminuire la quota di mercato e di conseguenza a cercare altre strade, e quindi ad un ulteriore aumento dei prezzi. Chi ne è penalizzato è il prodotto medio, che non è stimolante per chi può spendere, per cui non si posiziona al vertice e non c'è differenziazione rispetto alla concorrenza. Dall'altro lato non ha la leva del prezzo, per cui non riesce a coinvolgere schiere di consumatori più ampie. Tuttavia, anche se sembra paradossale, non c'è nessuno che stia cercando di realizzare un prodotto per il consumatore medio che sia distintivo ed innovativo. Questa carenza costringe i consumatori a provare diverse alternative, a dirigersi verso prodotti più elitari o più economici.

Riuscire ad imporsi sul mercato anche attraverso una politica di marchio più vigorosa, e un'immagine ben definita, è una questione tuttora aperta per le imprese della Riviera. Si tratta di una questione complessa, nel senso che bisognerebbe analizzare la situazione di ogni azienda, e non è possibile trovare una soluzione valida per tutti. Ci sono aziende che continuano a produrre quantità notevoli di calzature anche su mercati già molto segmentati; la segmentazione non l'hanno fatta loro, ma l'hanno fatta i distributori.

Questo è un problema che spinge le aziende a non essere parte attiva nel processo, ma a vivere un po' di riflesso. Un altro problema invece è dato da quelle aziende che, in conseguenza dell'aumento dei costi generali, cercano di fare meno business e di trovare degli sbocchi presso grossi marchi commerciali, come Prada, Gucci, o René Caovilla. Questo può essere un vantaggio da un lato, se l'individualità, l'attività innovativa dell'azienda non vengono meno, se continua ad essere in grado di produrre qualcosa di proprio, personalizzato.

Così però le aziende spesso si adagiano: ottenendo ordini consistenti anche senza un grosso dispendio di energie, si adagiano in questa situazione. Qui sarà più difficile trovare soluzioni, perché sicuramente il mercato non consente facili rientri: chi rimane indietro viene inesorabilmente tagliato fuori, e recuperare diventa un grosso problema. Queste aziende devono o riposizionarsi con una strategia diversa o scegliere di essere dei produttori non presenti con un proprio prodotto, dei terzisti, e su questo costruire una strategia vincente: essere molto brave nel combattere i costi, nel mantenere il livello di qualità e di servizio all'eccellenza.

Di conseguenza diventare per questi grossi nomi del marketing e della commercializzazione un punto di riferimento. Certo non è una cosa semplice neanche questa. È chiaro che qui si dovranno produrre solo le scarpe che non si riusciranno a produrre in altre parti del pianeta. Le aziende però non dovranno limitarsi a quel segmento, ma utilizzare la propria capacità di innovazione, di inserimento nel mercato, la propria immagine per coinvolgere magari produttori di altre parti, sfruttando le capacità di produzione a costi diversi. Quello che manca nella Riviera è un marchio: sono pochissime le aziende che hanno un marchio proprio, conosciuto dal consumatore finale. Per vendere bisogna fare degli investimenti.

Chi ha saputo investire bene è riuscito ad evolversi, chi non ha investito nella propria azienda, ha avuto quel punto di massimo che, se non si riesce a mantenere, porta poi inevitabilmente verso un declino. Spazio per far scarpe ce n'è ancora tanto, se concepito in maniera diversa. Per fare scarpe oggi non serve più un imprenditore, ma un gruppo di imprenditori per ogni azienda, un gruppo di persone che lavorano assieme; non può più esserci la figura primaria o singola. E questo a tutti i livelli, da quelli progettuali a quelli di produzione e di distribuzione.

## Conclusioni

Il presente elaborato ha affrontato il tema dei distretti industriali e delle economie di agglomerazioni partendo da un'analisi della letteratura, passando per la descrizione del tessuto produttivo italiano e veneto, per poi arrivare a trattare il caso del distretto calzaturiero del Brenta.

Grazie al contributo di Marshall e Weber, nel primo capitolo siamo giunti ad affermare che imprese localizzate nella medesima area geografica possono ottenere un vantaggio competitivo in termini economici e di produzione grazie alla collaborazione e alla partecipazione all'interno dei distretti industriali. Grazie anche agli studi di autori come Hoover, Crisaller e Losch, possiamo dimostrare che le interazioni sociali e la prossimità relazionale sono solo alcuni dei principi ispiratori per una sempre più rapida crescita innovativa delle piccole realtà produttive.

Il secondo capitolo dell'elaborato ha invece analizzato il tessuto produttivo italiano, descrivendo i sistemi locali e le realtà che si sono affermate nel corso degli anni. Il distretto industriale esprime dunque la potenzialità, per una determinata area geografica, di pianificare la produzione in modo funzionale mettendo in risalto il marchio del "Made in Italy".

Nell'ultima parte del lavoro si è dato spazio al distretto calzaturiero del Brenta, nato fra le province di Padova e Venezia intorno al XIII secolo. Si è analizzata la storia e le origini del fiorentino cluster veneto con un'analisi dei processi produttivi, delle tecniche di ideazione e progettazione dei modelli richiesti nel mercato internazionale. Uno sguardo al futuro ha permesso di individuare delle strategie di sviluppo e comunicazione per mantenere alto l'interesse per un distretto giovane e sempre attuale nel mondo della moda.

L'analisi svolta nell'elaborato mette in risalto la potenzialità, per una determinata area geografica caratterizzata dai distretti industriali, di pianificare la produzione e di sfruttare i vantaggi agglomerativi. Il punto di forza dei cluster, come quello brentano, sta nell'influenza delle economie esterne che nascono localmente fra le aziende e che mettono in luce l'insieme di valori, conoscenze e comportamenti che regolano il funzionamento e la continuità del distretto.

All'interno del distretto calzaturiero del Brenta è necessario saper adeguare la produzione alle esigenze del mercato, cercando di mantenere alta la qualità e il valore del marchio "Made in Italy" nonostante molti processi produttivi vengano svolti all'estero sfruttando i minori costi di produzione.

## Bibliografia

Becattini, G. (2000). *Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*. Rosenberg e Sellier

Becattini, G. (2007). *Il Calabrone Italia. Ricerche e Ragionamenti sulla Peculiarità Economica Italiana*. Il Mulino

Becattini, G. (1987). *Mercato del lavoro, forze locali e distretto industriale*. Il Mulino, Bologna.

Belussi, F., Scarpel, M. (2002). *L'evoluzione recente del distretto della Riviera del Brenta: un approccio organizzativo*.

Bondi, F., Mariacher, G. (1979). *La Calzatura della Riviera del Brenta: Storia & Design*. Cavallino

Capello, R. (2004). *Economia regionale*. Il Mulino

Cuoia, B. (1978). *L'industria calzaturiera del Brenta. Problemi e prospettive*. Venezia.

Ferrucci, L., Varaldo, R. (1997). *Il distretto industriale tra logiche di sistema e logiche di impresa*. Franco Angeli

Fontana, G., Franceschetti G., Roverato G. (1998). *100 anni di Industria Calzaturiera nella Riviera del Brenta*. Grafiche Editoriali La Press. Venezia

Fontana, G., Riello G., Jori F., Bressanin S. (2009). *Racconti d'Impresa: i calzaturieri del Brenta tra locale e globale*. Laterza

- Fortis, M. (1998). *Il Made in Italy*. Il Mulino, Bologna
- Guelpa, F., Micelli, S. (2007). *I distretti industriali del terzo millennio. Dalle economie di agglomerazione alle strategie di impresa*. Il Mulino
- Isard, W. (1962). *Localizzazione e spazio economico*. Cisalpino. Milano
- Istat, (2015). *Distretti Industriali e Sistemi Locali del Lavoro 2011*. Roma
- Istat, (2019). *Annuario Commercio estero e attività internazionali delle imprese*. Roma
- Marshall, A. (1919). *Principles of economics*. Macmillan & Co.
- Marshall, A. (1975). *Economia della produzione*. A cura di G. Becattini. Isedi. Milano
- Maslow, A. (1954). *Motivazione e personalità*. Armando Editore
- Mazzetto, D. (2000). *Racconti, leggende e curiosità della Riviera del Brenta*. Corbo e Fiore Editore. Venezia
- Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, (2010). *II Rapporto*. Roma
- Perroux, F. (1966). *L'economia del XX secolo*. Etas Kompass. Milano
- Porter, M. (1990). *Il vantaggio competitivo delle nazioni*. Mondadori. Milano
- Schilirò, D. (2008). *I Distretti Industriali in Italia quale Modello di Sviluppo Locale: Aspetti Evolutivi, Potenzialità e Criticità*. Milano