



**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

***IL FENOMENO DEI DISTRETTI INDUSTRIALI. SPORTSYSTEM: DA  
ECONOMIA LOCALE AD EMBLEMA MONDIALE DEL  
MADE IN ITALY.***

*THE INDUSTRIAL DISTRICT PHENOMENON. SPORTSYSTEM: FROM LOCAL ECONOMY TO  
GLOBAL SYMBOL OF MADE IN ITALY.*

Relatore:

Prof. BELUSSI FIORENZA

Laureando:

GUIDA ANTONELLA VALENTINA

Matricola 1066969

Anno Accademico 2015-2016







<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>pag. 7</b>
--------------------------	---------------

## **CAPITOLO I**

### **I DISTRETTI INDUSTRIALI – UN’ANALISI STORICA**

1 Nascita e sviluppo dei Distretti Industriali	pag.9
1.1 <i>La visione di Marshall e il distretto all’italiana di Becattini</i>	pag.10
1.2 <i>Michael Porter: il vantaggio competitivo nei distretti industriali</i>	pag.12
2. Da comunità locali a fenomeni mondiali	pag.15

## **CAPITOLO II**

### **L’IMPORTANZA DEI SISTEMI LOCALI E IL RUOLO DEL *KNOW-HOW***

1. Osservatorio Nazionale dei distretti Italiani	pag.21
2. ISTAT e dati quantitativi	pag.24
3. <i>Know How</i> : la chiave della crescita	pag.31

## **CAPITOLO III**

### **MADE IN ITALY: L’ECCELLENZA DEL NORDEST**

1. Monitoraggio ed evoluzione dei distretti del Triveneto	pag.35
2. <i>“SportSystem”</i> : quando il <i>Made in Italy</i> diventa arte	pag.36
2.1 <i>Un distretto di iniziative</i>	pag.39
3 Montebelluna, un occhio nel futuro	pag.40

CONCLUSIONI	pag.43
-------------	--------

BIBLIOGRAFIA	pag.47
--------------	--------

SITOGRAFIA	pag.48
------------	--------



## INTRODUZIONE

I distretti industriali, secondo quanto mostrano i dati più recenti, contribuiscono per il 75% al PIL Italiano. Questa percentuale dimostra da un lato l'importanza dei sistemi locali e dall'altro i progressi della loro evoluzione.

Lo scopo della mia tesi è quello di raccontare come l'economia si sia avvicinata al fenomeno distrettuale. In che misura veniva valutato inizialmente e il valore crescente che ha assunto col trascorrere degli anni.

Innanzitutto vengono presentati i principali step evolucionistici, chi sono stati i primi studiosi ad avvicinarsi ai distretti industriali e come hanno svolto le loro ricerche. Più nello specifico vengono analizzati i contributi di Marshall e Becattini, dal punto di vista strutturale e Porter per quanto riguarda la struttura organizzativa e gli elementi di vantaggio competitivo.

La domanda a cui ho cercato di rispondere è “i distretti industriali sono davvero un modello strutturale in grado di affrontare stravolgimenti del contesto economico mondiale?”

Ho cercato risposta dapprima nella storiografia economica e poi nei rapporti dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti Industriali. Quella che segue non vuole essere un reportage di dati e statistiche, quanto meglio una trattazione sui risultati ottenuti dalle fonti esaminate per tracciare delle linee guida.

Ho provato a concentrare l'analisi sul “Made in Italy” per rispondere al quesito principale, incentrando il discorso sul valore del *Know-How* e delle competenze artigianali che contraddistinguono i prodotti distrettuali.

Ho approfondito questo argomento per comprendere quali siano state le risposte dei distretti al fenomeno della globalizzazione. Per svolgere un lavoro più completo ho deciso di concentrarmi, nell'ultimo capitolo, sul territorio del Nordest, in particolare il distretto dello SportSystem di Montebelluna. La mia attenzione è ricaduta sulle aziende trevigiane perché, sebbene costituiscano un distretto che ha origini lontane nel tempo, ad oggi in qualunque parte del mondo è riconosciuta la qualità dei loro prodotti.

Inoltre, la vera spinta propulsiva di questo sistema risiede nella continua collaborazione e interazione delle aziende con la Regione del Veneto; non solo, la Fondazione del Museo dello Scarpone, nata ad hoc per preservare la tipicità del distretto e, al contempo, fornire un supporto per l'evoluzione e la crescita della competitività internazionale. La parte finale dell'elaborato, difatti, raccoglie notizie relative all'influenza della fondazione sullo sviluppo del distretto.

Il distretti industriali rappresentano tuttora terreno vivo di studio per cui, le informazioni riportate di seguito, descrivono solo un arco temporale; ma l'evoluzione dei sistemi territoriali italiani è sempre in continuo avanzamento. I risultati ottenuti dalla ricerca potrebbero non essere, quindi, totalmente esplicativi del fenomeno ma sono senza dubbio funzionali a ricercare le conclusioni auspiccate.



## CAPITOLO 1

### I DISTRETTI INDUSTRIALI – UN’ANALISI STORICA

#### 1. Nascita e sviluppo dei distretti industriali

Il fenomeno dei distretti industriali è relativamente nuovo nella storiografia economica. Oltre alle particolari caratteristiche di processo produttivo, l’integrazione culturale e valoriale lo rendono particolarmente interessante anche dal punto di vista sociologico. In Italia, la nascita di questa nuova forma di aggregazione industriale viene fatta risalire alla fase postbellica, più precisamente nel periodo definito “miracolo economico” (1956-1963). La stabilità monetaria del tempo, unita ad una bassa inflazione, permise un forte sviluppo industriale mirato al rafforzamento delle esportazioni ed all’apertura verso i mercati mondiali. La circoscrizione geografica rappresenta l’elemento identificativo dei distretti. Tra i motori della distrettualizzazione si ritiene che il più influente è la nuova modalità di approccio alla produzione definita *specializzazione flessibile* (Piore e Sabel, 1984). I tratti distintivi di tale metodo sono: bassa standardizzazione e grandi volumi. La combinazione di questi due obiettivi produttivi, al tempo apparentemente irrealizzabile, è consentita dall’utilizzo di nuovi macchinari in grado di produrre su larga scala e, al contempo, adattarsi a modelli di prodotto differenti.

I distretti industriali sono costituiti da una serie di piccole imprese, ciascuna di esse è indispensabile ed indissolubilmente legata alle altre. Difatti ciascuna impresa è specializzata in una particolare fase del processo produttivo, od anche nella produzione di un singolo componente essenziale. Questa sorta di dipendenza reciproca costituisce, di fatto, la spinta a collaborare per un fine comune e, contemporaneamente, farsi concorrenza per preservare il proprio ruolo all’interno del distretto.

Alfred Marshall è il primo economista a studiare il fenomeno distrettuale, egli ne formula la definizione in riferimento alla sua analisi sui distretti di Lancashire e Sheffield:

*“Quando si parla di distretto industriale si fa riferimento ad un’entità socio-economica costituita di un insieme d’imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un’area circoscritta, tra le quale vi è collaborazione ma anche concorrenza”*  
(A. Marshall, 1919, 283).

Dal fronte italiano, la teoria di Marshall viene integrata dalla visione dall’economista Giacomo Becattini. L’approccio produttivo distrettuale, in Italia, è generalmente associato ai settori tradizionali (calzature, tessile-abbigliamento, ceramiche, alimentari, ecc.), anche se,

più avanti, vedremo come tali sistemi si siano evoluti indirizzandosi anche in produzioni *knowledge-intensive*. E' semplice risalire ai motivi per cui, tale fenomeno, abbia rappresentato e rappresenti tuttora una realtà vitale sul territorio nazionale. Le rivoluzioni industriali hanno, essenzialmente, velocizzato i processi produttivi mediante l'utilizzo di moderni macchinari, senza mai stravolgere "l'output" della nostra economia. Certo, molti nuovi settori si sono affacciati sulla scena italiana, eppure l'estro dei nostri artigiani rimane un tratto distintivo a livello globale. La circoscrizione geografica rappresenta il tipo di struttura industriale più adatta a preservare tale valore aggiunto. Il fattore culturale è certamente rilevante. Bisogna però accentuare anche le caratteristiche strutturali del distretto industriale e, per fare ciò, sarà necessario approfondire i contributi di Marshall e Becattini più nello specifico.

### **1.1 La visione di Marshall e il distretto all'italiana di Becattini**

Marshall, relativamente all'analisi dei processi produttivi, ha, in un certo senso, rielaborato la teoria di Adam Smith sui vantaggi derivanti dalla divisione del lavoro. Il punto focale passa dalla grande azienda internamente suddivisa in moltissime fasi produttive, ad un agglomerato di piccole aziende, geograficamente localizzate, ciascuna delle quali è specializzata in una fase particolare della filiera. Una visione alternativa che, allo stesso tempo, amplia e conferma il concetto smithiano. Come visto nel paragrafo precedente, una caratteristica essenziale al distretto industriale è la collaborazione tra le singole azienda, ma, cosa spinge ciascuna di esse ad interagire sempre più attivamente con le altre? Alfred Marshall, partendo dall'analisi delle economie di scala (riduzione dei costi unitari di lungo periodo conseguenziale all'incremento della produzione nel bene considerato), trova risposta in quelle che definisce *economie esterne*.

*"Le economie derivanti da un aumento della scala di produzione di una data specie di merci possono suddividersi in due categorie: in primo luogo quelle dipendenti dallo sviluppo generale dell'industria; e in secondo luogo, quelle dipendenti dalle risorse delle singole imprese, dalla loro organizzazione e dall'efficienza della loro amministrazione. Possiamo chiamare le prime economie esterne, e le seconde economie interne." (Marshall, 1972, pp.389-390).*

Come si può dedurre dalla definizione, l'economista inglese vuole far risaltare l'importanza del fattore "agglomerazione" nella spinta allo sviluppo produttivo. Ciascuna impresa guadagna qualcosa, in termini di efficienza produttiva, dalla collaborazione con le altre. Questo, unito al clima di concorrenza, che è sempre presente all'interno dei distretti

industriali, garantisce che non ci siano “pesi morti”, ma al contrario, tutti cerchino di specializzarsi autonomamente nel proprio micro-settore e integrino il proprio *know-how* a livello macro in favore dell’efficienza dell’intero sistema. Marshall, con uno sguardo quasi da sociologo, ha dato rilievo alla componente culturale formulando il concetto di *atmosfera industriale*.

Le reti sociali che collegano gli individui hanno come fine ultimo la cooperazione per produrre *beni maturi che incorporino innovazioni adattive* (Mistri, 2015). Il contributo all’evoluzione dei distretti, derivante da questa forte integrazione sociale è determinante. In un clima di fiducia reciproca risulta agevolato il processo di collaborazione tra gli individui che accresce notevolmente le competenze comuni. La definizione di distretto industriale di Becattini è, essenzialmente, molto simile a quella presentata da Marshall:

*” Il distretto industriale è un entità socio-territoriale caratterizzata dalla presenza attiva, in un’area territorialmente circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali” (Becattini, 1991, p.52)*

Dagli scritti dell’economista italiano affiora il frutto di un esame approfondito sull’economia italiana in merito alla rilevanza economica dei distretti e, soprattutto, la sua convinzione della solidità strutturale di questi complessi regionali.

Il tessuto industriale italiano è costituito da un gran numero di aziende medio-piccole, principalmente a conduzione familiare. Tali imprese, prese singolarmente, non sono dotate di una solidità organizzativa, né di sufficienti risorse, che possano permetterne l’innovazione e la sopravvivenza in uno spietato clima di concorrenza. Su questo fronte bisogna riconoscere, secondo Becattini, il merito dei distretti industriali, di aver predisposto le fondamenta per la rinascita della piccola industria. È proprio su di essa che si basano i maggiori distretti industriali sul territorio nazionale. In quest’ottica, le botteghe degli artigiani sono diventate il carburante per la crescita industriale, piuttosto che un freno evolutivo.

Altro argomento trattato da Becattini prende spunto dalla visione marshalliana dei lavoratori per il quale *“il più prezioso di tutti i capitali è quello investito negli esseri umani”* (Marshall, trad.it., 2006, 747). Questo è ancor più veritiero nei distretti industriali in cui la figura del lavoratore assume grande spessore. Per la natura tradizionale dei beni prodotti sono determinanti le abilità di ciascun dipendente e, per sostenere i ritmi di crescita dei concorrenti, gli imprenditori devono riservare una larga fetta degli investimenti per accrescere le competenze del proprio capitale umano. Si può pensare che, circoscrivendo geograficamente

un gruppo di lavoratori e garantendogli la possibilità di crescita professionale all'interno del distretto, ci sia una maggiore possibilità che ciascuno di essi converga verso il settore a lui più affine. In tal mondo il valore aggiunto da ciascuno di essi sarà certamente maggiore.

*I distretti industriali sono il risultato di un lungo e interattivo processo di produzione e scambio di conoscenze* (Belussi, Gottardi, 2000). Il trasferimento di queste conoscenze è visto come il fondamento delle origini dei sistemi locali italiani. Ne risulta che la complessa rete di relazioni si costituisce man mano che il distretto stesso cresce e si evolve.

I contributi di Becattini sono determinanti poiché fanno comprendere l'importanza di guardare al distretto non solo da economisti, sebbene sia necessario farlo, ma anche da sociologi. In tale prospettiva si deduce quanto sia realmente ampio l'insieme dei fattori che porta alla formulazione di teorie economiche. Quanto sia influente, nei risultati ottenuti, l'impatto del contesto sociale entro il quale si sviluppa un fenomeno. Ciò è particolarmente vero riguardo ai distretti industriali.

Nel corso degli anni, la struttura distrettuale ha dimostrato di essere adattabile anche a settori tecnologicamente avanzati aprendo, così, la strada verso una nuova prospettiva di studio. Pioniere di questa nuova analisi evolutiva è Michael Porter, economista statunitense che, applicando ai distretti la sua teoria sui vantaggi competitivi, ha evidenziato le variabili che ne hanno determinato lo sviluppo.

## **1.2 Michael Porter: il vantaggio competitivo nei distretti industriali**

Michael Porter, definito il padre della strategia manageriale, analizza il fenomeno distrettuale con un approccio molto più economico rispetto a Marshall e Becattini. La sua ricerca, inizialmente, era finalizzata a comprendere quali fossero i fattori che avevano portato l'industria statunitense ad essere superata dai competitors internazionali.

Con il trattato "*The competitive advantage of Nations*", Porter documenta che le economie a più alto tasso di crescita sono trainate da un tessuto industriale conformato in maniera totalmente differente rispetto a quello degli Stati Uniti. Nella prima definizione di *cluster* porteriano l'attenzione ricade sulla mera collaborazione e cooperazione tra le aziende senza dare particolare rilevanza alla localizzazione geografica che, in questa prima fase di studio, viene considerata come un fattore accidentale. Per l'appunto, con il concetto di cluster ci si può riferire ad un sistema di aziende sparse su un intero territorio nazionale collegate da un qualsiasi tipo di relazione funzionale. Eliminando la limitazione territoriale risulta più agevole per Porter formulare una teoria sui vantaggi competitivi che sia universalmente applicabile. In

quest'ottica, l'economista, si pone l'obiettivo di comprendere in che misura ciascuna impresa contribuisce alla creazione di valore all'interno del sistema e quanto l'ambiente esterno influisce sui processi di innovazione.

La definizione di clusters intesi come *“un'agglomerazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, imprese di servizi, imprese in settori collegati e organizzazioni associate che operano tutti in un particolare campo, e caratterizzata dalla contemporanea presenza di competizione e cooperazione tra imprese”* (Porter 1998), dimostra che, diversamente dalla visione marshalliana, anche istituzioni ed enti esterni sono inseriti all'interno del puro ciclo produttivo in quanto variabili in grado di influenzarne l'andamento. Difatti, sia i legami orizzontali che quelli verticali, sono essenziali al concetto di cluster porteriano. Le relazioni verticali identificano i collegamenti input-output della filiera produttiva, per intenderci, da fornitore a consumatore. La novità riguarda la rilevanza dei legami orizzontali che si alimentano dalla localizzazione geografica e permettono alle imprese del sistema di cooperare in maniera più agevole, condividendo informazioni riguardo a minacce e opportunità del mercato e, soprattutto, confrontando i propri processi produttivi con le innovazioni dei concorrenti.

Con il progredire degli studi emerge una propensione, da parte delle industrie situate in prossimità geografica, a rispondere meglio agli stimoli dei mercati nazionali ed esteri. Per Porter il *vantaggio competitivo* di un'azienda deve essere sostenibile, duraturo nel tempo e tale per cui le azioni dei concorrenti non possano renderlo obsoleto. Partendo da questo presupposto e rivolgendoci alla particolare struttura distrettuale è evidente che la forte integrazione produttiva, ma soprattutto sociale, risulta esserne l'elemento più influente. Non è, quindi, la pura organizzazione aziendale a crearne la base per le prospettive evolutive quanto, piuttosto, la semplice prossimità geografica. La sola collaborazione tra imprese non costituisce un spinta sufficientemente forte per permettere al distretto di crescere, è necessaria una dose consistente di sana competitività inter-impresa in modo da innovare ciclicamente i processi produttivi e accrescere il proprio vantaggio competitivo nei confronti dei competitors esterni. Porter parla di *location paradox* poiché trova contro intuitivo, in uno scenario sempre più globalizzato, che la localizzazione geografica ottenga determinati risultati in termini di competitività.

La competitività nei distretti industriali è garantita dalla facile accessibilità ai fattori produttivi che agevola l'ingresso nel sistema da parte di nuove imprese, per cui, ciascuna azienda, cerca

di preservare la propria posizione contribuendo ad innovare e integrare la fase del processo produttiva ad essa assegnata. “...*non bisogna dimenticare che la lievitazione continua della produttività media di questi sistemi riposa, fra l’altro, su una dose massiccia di rivalità personalizzata*” (Becattini 1998, 66). Questo obiettivo di massimizzazione dell’efficienza è perseguibile solo se la forza dei collegamenti locali, ovvero quelli interni al distretto, è più forte di quelli globali.

Il *cluster* porteriano è teorizzato in modo tale da inglobare nella definizione una pluralità di sottoinsiemi con caratteristiche comuni ma anche con specifiche peculiarità. I distretti industriali, quindi, possono essere intesi come un sottoinsieme dei *cluster* la cui caratteristica distintiva, nonché elemento essenziale per il vantaggio competitivo, è la circoscrizione geografica in ambiti territoriali molto limitati. Si passa da nazione a regione se non, addirittura, a poche città limitrofe. Lo stesso Porter afferma che “*la grande maggioranza dei produttori italiani di lana-tessile, ad esempio, sono situati in due città...*” (Porter 1990,154). Ad accrescere il valore dei distretti italiani contribuiscono, in maniera determinante, la riduzione netta dei costi di informazione e la loro velocità di circolazione, risultanti, appunto, dalla circoscrizione geografica.

Data la natura prevalentemente tradizionale dei beni prodotti dalle aziende distrettuali, è fondamentale che il know-how del singolo sia implementato ed integrato con quello dell’intero sistema. In tal modo, ogni tassello diviene essenziale e funzionale alla crescita esponenziale della specializzazione di settore, oltre che, ovviamente, all’efficienza del ciclo produttivo.

Gli obiettivi da perseguire per gli artigiani italiani sono essenzialmente due. Innanzitutto l’esigenza di essere sempre un passo avanti rispetto alle tendenze del mercato. In secondo luogo, l’abilità di instaurare nei consumatori bisogni che possano essere soddisfatti solo con il prodotto del distretto. Il raggiungimento di tali obiettivi è, in un certo senso, agevolato dal forte orientamento alla qualità ed al design che contraddistingue i prodotti nazionali in tutto il mondo. Il distretto industriale, inteso come tipologia di organizzazione produttiva, trova in Italia la sua massima espressione. In misura maggiore nei settori in cui la componente innovativa di prodotto è indispensabile.

La struttura distrettuale, risulta sufficientemente stabile ma al contempo dinamica e fortemente integrata. Queste caratteristiche la rendono abbastanza flessibile da far fronte ad improvvisi mutamenti nel mercato. Più che l’aspetto pratico, è la ricerca di novità a

rappresentare la fase del processo produttivo più importante. Ricerca e sviluppo, unitamente alla continua crescita di competenze dei lavoratori rappresentano le fasi del processo produttivo a più alto tasso di investimento.

La sfida dei distretti industriali diviene sempre più intensa in seguito alla globalizzazione. I nuovi scenari e, soprattutto, le nuove minacce, come vedremo nel prossimo paragrafo, saranno in gran parte superate e, in alcuni casi, si presteranno addirittura a trampolini di lancio per il tessuto industriale italiano. Di seguito, si vuole dimostrare come i tipici elementi di vantaggio competitivo siano stati adattati ad un contesto completamente nuovo.

## **2. Da comunità locali a fenomeni mondiali**

L'idea di base del distretto industriale è quella di riunire geograficamente un gran numero di piccole e medie aziende che abbiano una specializzazione produttiva affine, in modo da far fronte ai forti aumenti della domanda che si verificano tra gli anni 50 e 60. Tali necessità iniziano a farsi pressanti man mano che l'economia mondiale si inoltra nel processo di globalizzazione, trovandosi ad affrontare sfide nuove soprattutto dal punto di vista della competitività internazionale. All'impulso verso la globalizzazione ha contribuito, in maniera determinante, lo sviluppo delle vie di comunicazione, in particolare quelle ferroviarie e navali. Tale fenomeno presenta visioni controverse; da un lato i meriti di tale avvenimenti sono riscontrabili, immediatamente, in ottica di sviluppo dei mercati, d'altro canto però la delocalizzazione, dovuta principalmente ai minori costi che le aziende si trovano a sopportare in determinate aree geografiche, costituisce una grossa piaga nel mercato del lavoro italiano. In questo paragrafo prenderemo in esame quegli aspetti che, a mio parere, hanno rappresentato la sfida più grande per l'internazionalizzazione dei distretti italiani. Insieme al volume degli scambi e delle merci, in seguito alla globalizzazione, anche la competitività tra le aziende è cresciuta esponenzialmente. Data la particolare conformazione strutturale e organizzativa dei distretti industriali, l'aumento di competitività secondo la visione di molti, può aver rappresentato, allo stesso tempo, un ostacolo ed un'opportunità. Nello specifico, la globalizzazione ha contribuito fortemente ai processi di cambiamento nella configurazione dei distretti industriali e nel contempo ha posto con forza crescente l'interrogativo sul futuro dei distretti (Humphrey e Schmitz, 2002, Samarra e Belussi, 2006).

Come argomentato nel paragrafo precedente, la particolare struttura distrettuale, per così dire alla Marshall, è essenzialmente fondata su una forte competizione interna ai confini territoriali delimitati dal distretto stesso. Ma, siamo sicuri che tale tipo di competizione sia uguale a

quella seguita alla globalizzazione? E soprattutto: i distretti industriali italiani si sono mostrati sufficientemente elastici al cambiamento, tanto da modificare la propria organizzazione interna, in vista di una crescente competizione internazionale?

Per rispondere a queste domande è necessario fare una distinzione tra “competizione inter-distrettuale” e “competizione globale”. In particolare, il primo tipo di competizione è per lo più identificabile come una sorta di tentativo di emergere da parte di ciascuna piccola azienda facente parte del distretto. Analizzando il fenomeno in linea generale ho potuto notare che, tutte le fonti che ho adottato, anche quelle che si riferivano ad uno specifico distretto, non menzionavano la piccola azienda a conduzione familiare né, tantomeno, il suo contributo. Al contrario, l’attenzione è sempre riferita alle aziende *leader*, quelle che oserei definire essenziali all’identificazione di uno dato distretto. Specifico che il termine “essenziale”, nel senso utilizzato in questa sede, è proprio di quelle aziende con le quali i consumatori tendono ad identificare il valore simbolico e qualitativo del prodotto distrettuale. Un tipico esempio possono essere: Geox, Fila, Stonefly e poche altre con le quali, come vedremo nell’ultimo capitolo, si identifica il distretto di Montebelluna.

La competizione inter-distrettuale, può essere imputata, come spesso accade, alla relativa facilità di sostituzione di una piccola azienda con una potenziale nuova entrante. Questo fattore, però, potrebbe non essere sufficiente a spiegare la totalità del fenomeno. Scavando più nel profondo è possibile notare che, forse, una piccola azienda compete con le altre del distretto per “crearsi una reputazione”.

E’ difficile, quasi impossibile, che un’azienda leader venga sostituita, ma lo è altrettanto per le piccole imprese che la circondano?

Assolutamente sì, a patto che queste ultime adottino comportamenti competitivi mirati a prevalere, relativamente all’entità di contributo al prodotto finale, sulle le altre simili nel proprio distretto.

Dopo aver analizzato il primo tipo di competitività, focalizziamo il nostro interesse sulle conseguenze della globalizzazione sotto tale punto di vista. Per farlo bisogna in un certo senso dimenticare la struttura interna del distretto e considerarlo come un’unica entità. Questo tipo di visione ci permette di studiare il fenomeno della competitività globale in linea generale. L’apertura internazionale ha permesso ai distretti italiani di riconfigurare la propria catena del valore, e “sfruttare” il vantaggio derivante dalla possibilità di delocalizzare verso imprese nell’est dell’Europa e nel continente asiatico riducendo, così, i propri costi di



manodopera (Belussi, Sedita, 2008). Ma non solo, la necessità di mantenere alti standard qualitativi e, in un certo senso, difendere il Made in Italy ha imposto, ai nostri distretti, di ampliare la propria visione organizzativa sempre nel rispetto dei valori interni. Per questo motivo, il primo istinto delle imprese italiane è stato quello di puntare sulle esportazioni per conservare il proprio ruolo di contributori economici a livello nazionale e, al contempo, crearsi una reputazione internazionale.

Il principale vantaggio economico dell'apertura del mercati, di cui hanno egregiamente "approfittato" le imprese italiane, è rappresentato dalla possibilità di creare i cosiddetti *distretti satellite* (A.Markusen, 1996). Essi rappresentano reti di subfornitura che i distretti italiani allacciano con i paesi esteri in modo da ottenere vantaggi di costo ed anche di snellimento del processo produttivo. I subfornitori distrettuali, infatti, avendo creato la propria strategia aziendale sulla base delle necessità dei distretti ante globalizzazione, fanno più fatica a mantenere il proprio vantaggio competitivo, se paragonati ad altri che, invece, hanno avuto modo di sviluppare la propria struttura organizzativa in un mercato internazionalizzato.

Il progresso ancorato alla globalizzazione si manifesta appieno nell'apertura dell'orizzonte dei distretti verso nuovi e più ampi mercati. Per sfruttare le potenzialità di questo fenomeno la tipica struttura distrettuale è mutata dal punto di vista concettuale. La delocalizzazione produttiva rappresenta solo una prima parte del cammino intrapreso. Per conseguire successi su larga scala è necessario conoscere la pluralità dei gusti da soddisfare e, per fare ciò, le limitate esperienze incubate nei distretti non sono sufficienti. L'affermarsi nei mercati internazionali è strettamente collegato alla creazione, all'estero, di centri dedicati a funzioni strategiche della filiera produttiva quali marketing, R&D ed altre attività mirate all'innovazione di prodotto. Questo permette di studiare nuovi scenari e apprendere da ambienti nuovi e totalmente differenti da quelli "chiusi" nel territorio regionale/nazionale. Soprattutto questa ultima attività rappresenta il beneficio maggiore derivato dalla globalizzazione, ovvero la possibilità di espandere i confini del distretto, non da un punto di vista semplicemente geografico ma, soprattutto, culturale. Pertanto, avendo modo di conoscere un'ambiente diverso, di capire quali siano le necessità di un "nuovo" gruppo di consumatori, le imprese saranno anche in grado di fornire loro gli strumenti per soddisfare i propri bisogni, ampliarli, in tal modo, il portafoglio prodotti aziendale. Ciò è particolarmente vero se si pensa alle tendenze della moda che sono, fondamentalmente, di respiro internazionale.

Per intenderci, quale che sia il prodotto in questione, se fregiato del marchio Made in Italy, sarà egualmente apprezzato in ogni parte del mondo. E come è noto, dietro la grande qualità del marchio nazionale, c'è un'assidua ricerca di novità resa possibile, di fatto, solo dalla globalizzazione.

Il rischio, per i distretti industriali, può essere quello di cadere in errore confidando nella tipica struttura organizzativa di cui sono dotati. In un contesto di respiro internazionale non è più sufficiente far leva sui soliti elementi di vantaggio competitivo, in quanto essi non sono più in grado di stare al passo con i competitors globali. Quindi, la classica *atmosfera industriale* tipica del distretto marshalliano, potrebbe rivelarsi un ostacolo per le aziende più piccole. Al contrario, la semplice appartenenza ad un distretto industriale, in seguito all'apertura dei mercati, ha permesso che tutte le aziende, anche quelle minori, fossero trainate dai leader verso l'internazionalizzazione. In particolare i subfornitori distrettuali hanno avuto la possibilità di apprendere dal nuovo, certamente più vasto, mercato circostante e, quindi, evolversi in direzione di una più ampia e diversificata tipologia di clienti. In tal modo anche le aziende apparentemente meno influenti sono riuscite ad innovarsi e, di tale innovazione, beneficerà in primis lo stesso distretto.

Di pari passo con la crescente "concorrenza globale" va la necessità di rivoluzionare i settori produttivi. In precedenza abbiamo visto che i distretti industriali sono specializzati in settori a basso livello tecnologico. Con la globalizzazione, non è più possibile rimanere indietro se si vuole "sopravvivere". La logica bottom-up che ha governato la struttura distrettuale fino ad ora non è più adeguata, bisogna indirizzare l'organizzazione verso una logica top-down. I maggiori distretti italiani si sono mossi in questa direzione, adottando strategie di networking per ampliare il proprio mercato e, contemporaneamente, fare tesoro delle competenze dei concorrenti per migliorare i propri processi produttivi interni e la struttura organizzativa.

Altro step importante, nel passaggio del fenomeno distrettuale da locale a globale, è l'interesse per nuovi settori altamente tecnologici. La circoscrizione geografica, nel periodo ante-globalizzazione, rappresenta parte consistente del vantaggio competitivo perché agevola e velocizza l'interscambio di informazioni e know-how. Le conoscenze dei distretti industriali italiani, benché periodicamente integrate, non vengono mai stravolte in favore di scoperte rivoluzionarie. Per cui, a livello globale, questa caratteristica si rivela, sotto alcuni punti di vista, incapace di garantire la giusta evoluzione distrettuale. Fortunatamente, però,

L'internazionalizzazione ha portato con sé una ventata di conoscenze nuove, per la nostra nazione, che sono andate ad integrarsi con le competenze già radicate nei sistemi locali.

Lo sviluppo che ne consegue è da imputarsi, in larga misura, alla capacità di instaurare reti globali di apprendimento. Tale processo di innovazione porta numerosi distretti italiani ad un nuovo livello produttivo e di know-how, aprendo le porte verso settori ad altissima componente tecnologica come il distretto per le nanotecnologie in Veneto o il distretto biomedicale dell'Emilia Romagna ed altri ancora riuniti nell'ADiTe (Associazione dei distretti Tecnologici). Esiste una forte relazione positiva tra investimento in TIC (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione) e produttività, soprattutto quando l'utilizzo delle nuove tecnologie si accompagna a un accresciuto livello di capitale umano e a profonde riorganizzazioni dei processi produttivi (Bresnahan, Brynjolfsson e Hitt, 2002; Black e Lynch, 2001 e 2004). Il fenomeno della globalizzazione, in conclusione, è stato affrontato dai nostri distretti industriali con risultati quasi sempre positivi, anche se, ovviamente, molte altre realtà non si sono dimostrate pronte alla sfida internazionale.

Abbiamo visto, in questo paragrafo, che non è sempre necessario rispondere alla rivoluzione con la rivoluzione, al contrario, la strategia vincente è l'adattabilità unita a flessibilità ed innovazione. Sono questi i motori dell'evoluzione distrettuale italiana, sia nei settori tradizionali, sia nei settori, relativamente nuovi, ad indirizzo tecnologico. La localizzazione geografica, quindi, risulta essere particolarmente adeguata a rispondere a mutamenti strutturali poiché, ciò che resta immutato è il clima di fiducia reciproca. La fiducia stessa, infatti, permette di appianare le eventuali divergenze dal punto di vista dell'indirizzo organizzativi imbrigliando gli sforzi di tutti verso un'unica direzione, quella dell'evoluzione, dei cui proventi beneficerà il leader e, senza dubbio, anche tutte le piccole aziende a conduzione familiare che fanno parte del distretto.



## CAPITOLO II

### L'IMPORTANZA DEI SISTEMI LOCALI E IL RUOLO DEL *KNOW-HOW*

#### 1. Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani

La LEGGE 5 ottobre 1991, n°317 nel capo VII sancisce il riconoscimento del valore nazionale dei distretti industriali. L'obiettivo è preservare il valore di questi luoghi di crescita economica ed adattare l'ordinamento al nuovo fenomeno. Inoltre prevede linee guida per distribuire le risorse finalizzate allo sviluppo industriale.

In particolare recita che:

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

Nel 2010, per opera della Federazione dei Distretti Italiani ed Unioncamere, nasce l'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani. La più importante banca dati in materia distrettuale, con specifico riferimento al Made in Italy. Nei compiti dell'Osservatorio non rientra soltanto il reporting sui dati quantitativi, ma, soprattutto, il controllo sistematico degli step evolutivi di ciascun distretto italiano. Ogni anno viene presentato un rapporto dettagliato sull'andamento generale della macchina distrettuale con allegate le analisi specifiche su ciascuna delle realtà regionali. Il primo di tali rapporti, presentato a fine 2010, riguarda 92 distretti distribuiti sul territorio nazionale. Con il tempo, i distretti riconosciuti sono saliti a 100, secondo quanto riportato dai dati del 2014.

Essi sono distinti in quattro categorie: *distretti dinamici*, i cui tratti distintivi sono l'efficienza strategica e la forte integrazione per innovare i processi produttivi, *distretti maturi*, essenzialmente statici in tutte le fasi della filiera ed anche dal punto di vista organizzativo, *distretti vulnerabili*, le relazioni che intercorrono tra le imprese sono per lo più di dipendenza nei confronti delle imprese leader, ed in fine i *distretti virtuali*, riconosciuti come tali sol da decreti regionali ma che non presentano la struttura distintiva del distretto industriale. Inoltre, data l'espansione di molti distretti conseguita alla globalizzazione, si è provveduto ad accomunare i distretti con produzioni omogenee e forte interazione in cluster più grandi.

I settori degli output di tali clusters sono identificati dalle quattro A (abbigliamento-moda; automazione-meccanica; arredo-casa; agroalimentare-ittico) che simboleggiano il Made in Italy nel mondo.



Fig.1\*<sup>1</sup> distretti industriali censiti secondo le 4A.

\*<sup>1</sup> Immagine tratta da: I Rapporto-Osservatorio dei distretti italiani (2010, p.59)

Questa partizione concettuale è dovuta alla crescente necessità di portare le integrazioni ad un livello più alto, per far fronte alla crescente competitività industriale. Non è più sufficiente la collaborazione all'interno del distretto, bisogna indirizzare i sistemi locali verso una maggiore supporto reciproco tra distretti e regioni.

Le imprese italiane, dovendo fronteggiare la grave crisi verificatasi nel 2009, stanno tuttora compiendo un processo di sviluppo ed evoluzione che, col tempo, ha fatto emergere altri aggregati simili ai distretti quali: reti d'impresa. I distretti vengono assunti a modello principale di organizzazione industriale (specializzazione produttiva comune, gran numero di impresa, forti relazioni interpersonali, collaborazione facoltativa) e, in quanto tale, destinatario delle politiche per lo sviluppo industriale. Le reti, che si formalizzano attraverso

lo specifico “contratto di rete” (art 3 del D.L. 10 febbraio 2009 n. 5 convertito con modificazioni dalla Legge n. 33/2009), la prossimità territoriale non ne costituisce elemento essenziale, ciò che le contraddistingue è il rispetto di un “programma di rete” nel quale sono formalizzati gli obiettivi della collaborazione e gli indicatori per la misurazione dei risultati ottenuti.

Gli obiettivi dell'Osservatorio, sono essenzialmente:

- monitorare l'andamento dei distretti
- fornire un supporto organizzativo alle PMI
- indirizzare i processi di crescita in un'ottica di green-economy.

La ripresa del tessuto imprenditoriale italiano, però, va al rilento. Analizzando il trascorso dei distretti industriali è chiaro che, nonostante gli incentivi e i costanti interventi da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, un gran numero di PMI distrettuali, non riceve una spinta sufficiente a superare gli effetti della crisi che ancora fanno sentire il proprio peso sull'economia.

Dal primo rapporto emerge un cambio di rotta per i distretti industriali, l'andamento non è stabile, ma comunque in generale crescita. In particolare la *corporate del Made in Italy*, così viene chiamato l'insieme dei distretti italiani esaminato dai tecnici dell'Osservatorio, non procede a ritmo spedito, o meglio, ciascuna impresa ha ritmi di crescita differenti. Allontanarsi dalla crisi è stato relativamente facile, più difficile è uscire dalla fase di stallo in cui l'eccessiva fiducia nell'autosufficienza dei distretti, potrebbe causare l'estinzione di questi sistemi.

Le linee guida proposte mirano ad una riorganizzazione strutturale, in prospettiva di maggior collaborazione internazionale, ampliando quindi le reti con aziende oltreoceano. Riconfigurare l'assetto produttivo è un passo fondamentale per poter sfruttare a pieno le potenzialità dei distretti di adattarsi alle nuove e mutate esigenze dei consumatori.

Nel 2011 si è misurato l'andamento del sistema manifatturiero italiano per comprendere quante delle politiche applicate, sulla base del I rapporto, avevano avuto gli esiti sperati. Il risultato ottenuto è un'esponentiale aumento dell'export da parte di tutti i distretti, in misura maggiore quelli del Triveneto. I tassi di crescita sono comunque in generale instabili, si alternano fasi di espansione a profonde contrazioni.

La crisi ha ridotto drasticamente il numero dei lavoratori (92.000 impiegati distrettuali licenziati). Tutti i dati relativi all'occupazione distrettuale non sono molto incoraggianti a

partire dal 2010 fino all'ultimo rapporto presentato. Nel 2013 più di un quarto degli imprenditori dichiara di aver ridotto l'organico interno; solo una piccolissima parte dichiara di aver assunto nuovi dipendenti.

Il 2012 ha rappresentato un anno di svolta nelle politiche attuate in favore della riorganizzazione industriale. Le principali istituzioni quali: Unioncamere, Unionfiliera, Fondazioni e Regioni, hanno indirizzato il processo produttivo distrettuale in un'ottica di green-economy. Incentivi, collaborazioni e supporto decisionale sono stati offerti agli imprenditori italiani per preservare il ruolo nella filiera e, al contempo, perseguire gli obiettivi di sostenibilità.

La nuova spinta propulsiva all'evoluzione distrettuale è rappresentata dalle *filiera a km 0*. Al loro interno, un'azienda medio-grande coordina in maniera diretta le imprese più piccole facenti parte del distretto, per produrre interamente un prodotto senza necessità di collaborazioni esterne. Il cosiddetto prodotto “Made in Distretto”, determinante di plus valore e garanzia di qualità ed affidabilità.

Ulteriore dato che affiora dai rapporti dell'osservatorio, specialmente dagli ultimi, è il forte aumento di accordi per l'internazionalizzazione. Le partnership instaurate fanno intendere un'attitudine, da parte degli imprenditori italiani, a preferire i mercati extra-europei per ampliare il proprio commercio.

Sulla base di tutti i dati disponibili, i collaboratori dell'Osservatorio, concludono l'ultimo rapporto con un monito nei confronti dei sistemi territoriali: non bisogna credere che i ritmi di crescita attuali siano sufficienti soltanto perché seguono trends generalmente positivi; al contrario il processo evolutivo deve essere costantemente integrato, innovazione e qualità hanno sempre contraddistinto il prodotto nazionale; è compito dei distretti sfruttare la propria flessibilità organizzativa per adattarsi e preservare una struttura identificativa del tessuto industriale italiano.

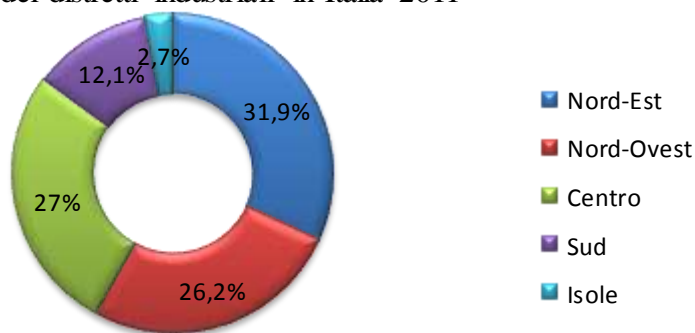
## **2. ISTAT e dati quantitativi**

Il 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi, pubblicato dall'ISTAT, riporta i dati relativi al decennio 2001-2011 sull'andamento dei distretti industriali. Il periodo analizzato comprende anche la crisi del sistema economico italiano del 2009. Proprio questo episodio e le sue conseguenze economiche, hanno avuto un'influenza netta sull'andamento dell'industria in generale, e in particolare sui distretti.



Il territorio del Nord-Est, nello specifico, incorpora 45 dei 141 distretti censiti, occupando il 37,8% della forza lavoro dei Sistemi Locali del Lavoro (SLL) nell'area; essi identificano una porzione di territorio i cui limiti sono definiti *utilizzando i flussi degli spostamenti giornalieri casa/lavoro (pendolarismo) rilevati in occasione dei Censimenti generali della popolazione e delle abitazioni*.

Fig. 3 Ripartizione dei distretti industriali in Italia 2011



I dati paiono rappresentare un trend decrescente, piuttosto che un'evoluzione dei distretti. Bisogna però riconsiderarli alla luce del periodo. Difatti, i margini di variazione interni sono stati molto ampi. Nel 2008-2009, la crisi nazionale ha avuto un grandissimo impatto anche sul tessuto distrettuale italiano che, come è noto, si caratterizza per una più alta percentuale di PMI. Non tutte sono riuscite ad evolversi con gli stessi ritmi dell'intero distretto, oppure sono state sostituite da concorrenti esterni per migliorare le performance di costo generali. Per questi motivi, anche i dati che riguardano il numero di addetti dei sistemi distrettuali mostrano un calo generale. Si noti che al 2011 i distretti industriali impiegano il 65,8% della forza lavoro manifatturiera del Paese, un calo del 5,1% rispetto ai dati del 2001. Alla guida delle statistiche sull'occupazione si mantiene comunque il Triveneto che presenta il 36,6% degli addetti distrettuali italiani, di cui il più del 37% è occupato in unità locali manifatturiere. Si tenga conto che tra il 2004 e il 2006 la riduzione del numero di aziende distrettuali è stata rispettivamente del 2,5% e del 3,8%, imputabile alla ricerca di maggiori margini di profitto e, quindi, conseguenti alla delocalizzazione di molte fasi produttive in territori dell'Est, in particolare Romania. D'altro canto però, come già riportato in precedenza, la globalizzazione ha portato con se anche numerosi effetti positivi per i Distretti Industriali. Innanzitutto l'ulteriore apertura di mercati, che ha garantito una crescita della porzione di fatturato distrettuale relativa all'export. Questo bilanciamento tra effetti positivi e negativi dimostra

che le variazioni percentuali nei dati iniziali e finali vanno sempre misurati rispetto all'evoluzione inter-temporale. Ancor più vero se vengono letti alla luce del crollo del 18,9% dei fatturati distrettuali avvenuta nel 2009, che ha segnato profondamente l'intero tessuto. In larga misura sono imputabili alla crisi la totalità degli stravolgimenti negativi distrettuali. Elemento chiave del distretto, come enfatizzato più volte, restano sempre le competenze degli artigiani e la velocità di circolazione del Know-How circoscritto; non sorprende notare che, per arginare gli effetti della crisi, la maggioranza degli imprenditori distrettuali abbia puntato sulla formazione del personale per preservare il vantaggio competitivo derivante dalla specializzazione interna. Questo focus ha, allo stesso tempo, fatto misurare miglioramenti dal punto di vista dei fatturati e, soprattutto, ha tutelato la forza lavoro distrettuale. Le riduzioni del personale tendono a colpire quella porzione di lavoratori che non è essenziale al processo produttivo ed è, quindi, facile pensare che i tagli non abbiano riguardato la porzione di artigiani che funge da motore per lo sviluppo di nuove competenze. Circoscrivendo il campo al distretto della calzatura sportiva in Veneto, con riferimento al rapporto OSEM del 2006, nel periodo intermedio tra i dati forniti dall'ISTAT, risulta che il comune di Montebelluna occupa il 28,4% dei lavoratori del distretto. Al 2011 8 comuni non fanno più parte dello SportSystem, e, di conseguenza, la popolazione residente è diminuita del 22% causando una flessione del numero di addetti nella circoscrizione del SLL.

Tale ridimensionamento va riletto alla luce di quanto detto sui nuovi orientamenti di delocalizzazione. Sotto la superficie però emergono nuovi scenari che riguardano la specializzazione produttiva e lo status di produttori del "Made in Italy" che accompagna lo SportSystem, come anche tutti i distretti italiani. Per verificare i dati, l'Istat inserisce le imprese manifatturiere facenti capo al distretto nel più ampio raggio dell'intero SLL di Montebelluna.

**Tab. 1 Numero addetti e U.L.\*<sup>3</sup> del SLL che comprende lo SportSystem 2001**

<i>2001</i>	<i>Manifatturiere</i>	<i>Non Manifatturiere</i>	<i>TOT</i>
<i>N° unità locali</i>	1.694	6.211	7.905
<i>N° addetti per U.L.</i>	17.581	20.490	38.071

**Tab. 2 Numero addetti e U.L. del SLL che comprende lo SportSystem 2011**

<i>2011</i>	<i>Manifatturiere</i>	<i>Non Manifatturiere</i>	<i>TOT</i>
<i>N° unità locali</i>	1.340	6.968	8.308
<i>N° addetti per U.L.</i>	13.953	24.064	37.017

**Tab. 3 Variazione percentuale numero addetti e U.L. del SLL che comprende lo SportSystem 2001-2011**

<i>2001-2011</i>	<i>Manifatturiere</i>	<i>Non Manifatturiere</i>	<i>TOT</i>
<i>N° unità locali</i>	-20,9%	12,2%	5,10%
<i>N° addetti per U.L.</i>	-20,64%	17,44%	-2,77%

\*<sup>3</sup> **Unità locale** - L'unità locale corrisponde ad un'unità giuridico - economica o ad una sua parte, situata in una località topograficamente identificata da un indirizzo e da un numero civico. In tale località, o a partire da tale località, si esercitano delle attività economiche per le quali una o più persone lavorano (eventualmente a tempo parziale) per conto della stessa unità giuridico - economica. (ISTAT, 2001)

Dalle tabelle 1, 2 e 3 è facilmente trovare riscontro a quanto avvenuto, nel decennio analizzato, nella generalità dei distretti industriali. Il numero dei comuni distrettuali si è ridotto del 6,8% (il territorio che include lo SportSystem, al 2011, non comprende più 8 comuni originari). Contemporaneamente, però, è aumentato il numero delle U.L. e, nella quasi totalità dei casi, anche quello dei lavoratori. Questo dato non trova particolare riscontro nello SportSystem ma i dati particolari vanno rilette tenendo conto che, con la modalità di determinazione dei SLL introdotta nel 2001, l'ISTAT ha applicato un numero considerevole di semplificazioni agli ambiti di specializzazione, per cui i dati incorporano l'andamento anche delle aziende che non svolgono ruoli primari nella filiera produttiva e settori non *core business*.

**Tab.4 Imprese e addetti dello SportSystem 2009-2010**

<b>IMPRESE</b>										
	2009					2010				
	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre
Ambito merceologico	213	86	18	3	1	211	86	20	2	1
<i>Core Business</i>										
Totale ambiti merceologici	884	283	39	4	3	823	276	39	3	3
<b>ADDETTI</b>										
	2009					2010				
	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre
Ambito merceologico	655	1.738	1.849	970	1.074	659	1.740	2.016	679	1.065
<i>Core Business</i>										
Totale ambiti merceologici	2.931	5.199	3.530	1.282	2.930	2.631	4.939	3.608	978	2.951

Tab.5 Numero imprese e addetti complessivo 2009-2010

Numero di Imprese. Anni 2009-2010			
Ambito merceologico <i>Core Business</i>		Totale ambiti merceologici	
2009	2010	2009	2010
321	320	1.213	1.144
Numero Addetti. Anni 2009-2010			
Ambito merceologico <i>Core Business</i>		Totale ambiti merceologici	
2009	2010	2009	2010
6.286	6.159	15.871	15.106

Tab.6 Imprese e addetti dello SportSystem 2010-2011

	IMPRESE									
	2010					2011				
	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre
Ambito merceologico <i>Core Business</i>	211	86	20	2	1	211	93	20	2	1
Totale ambiti merceologici	827	272	39	3	3	859	273	39	3	3
	ADDETTI									
	2010					2011				
	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre
Ambito merceologico <i>Core Business</i>	659	1.740	2.016	679	1.065	648	1.811	1.880	730	621
Totale ambiti merceologici	2.669	4.901	3.608	978	2.951	2.730	4.975	3.470	1.028	2.454

Fonte: Istat - Archivio Statistico delle Imprese Attive (Asia)

Tab.7 Numero imprese e addetti complessivo 2010-2011

Numero di Imprese. Anni 2010-2011				Numero Addetti. Anni 2010-2011			
Ambito merceologico <i>Core Business</i>		Totale ambiti merceologici		Ambito merceologico <i>Core Business</i>		Totale ambiti merceologici	
2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
320	327	1.144	1.177	6.159	5.689	15.106	14.657

Fonte: Istat - Archivio Statistico delle Imprese Attive (Asia)

N.B. Tutti i dati riportati nelle tabelle fanno riferimento all'archivio statistico delle imprese attive (ASIA) dell'ISTAT.

Con riferimento alle tabelle 4, 5, 6, 7, per settori *core business* si intende prettamente l'ambito calzaturiero, quindi la principale specializzazione del distretto.

Per *totale ambiti merceologici* si intende considerare sia il settore *core business*, sia i due ulteriori ambiti di specializzazione del distretto ovvero tessile-abbigliamento e attrezzature sportive.

Guardando più nel dettaglio al solo SportSystem è possibile notare come, a partire dal 2009 fino al 2011 ci sia stata una variazione del numero di imprese di -5,69% sul totale degli ambiti merceologici, con un +1,87 se con riferimento esclusivo al *core business*.

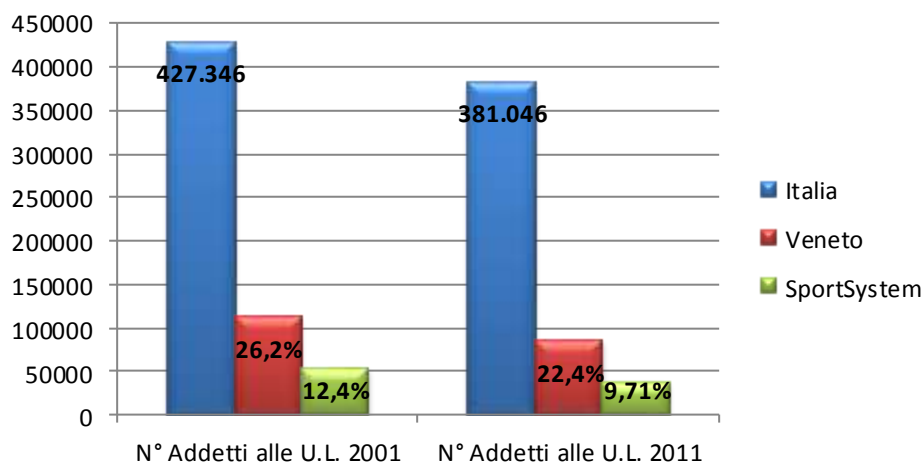
Dal punto di vista occupazionale, nello stesso arco temporale, si rileva un -7,65% per quanto riguarda gli addetti alla totalità delle imprese ed un -9,50% considerando solo gli addetti al settore core business. Questo dato è facilmente spiegabile tenendo conto che, con l'apertura del distretto a nuovi mercati, il focus della produzione si è allontanato dalla principale specializzazione calzaturiera, per fronteggiare una crescente domanda dei consumatori, specialmente esteri, diretta al tessile-abbigliamento "Made in Italy" distrettuale.

Per tale motivo, l'aumento generale dell'occupazione riscontrabile dai dati del censimento ISTAT è imputabile alla crescita del numero di addetti non manifatturieri, 16,7% che ha compensato la riduzione dell'ambito manifatturiero -22%.

Se si guarda all'intero apparato dei distretti industriali italiani, il margine di contribuzione all'economia del paese è di molto superiore rispetto a quella delle aziende non distrettuali. Al 2011, però, limitatamente ai comparti manifatturieri, le performances registrate dei distretti sono state superate del 22,8% da parte delle aziende non distrettualizzate.

Il 92,2% di quelli censiti dall'ISTAT (130 su 141) è direttamente specializzato in una produzione tipica della manifattura italiana. In particolare il Trevigiano rientra nel 12,1% dei distretti specializzati in pelli, cuoio e calzature. La densità media degli addetti in questa tipologia di distretti è di 10 per U.L. Le specializzazioni associate alla produzione Made in Italy sono: meccanica; alimentare; tessile-abbigliamento; pelli-cuoio-calzature; alimentare e beni per la casa. Orientando l'analisi alla macro area dei 130 distretti è possibile notare che il numero di addetti tra il 2001 e il 2011 a subito un aumento generale dello 0,86% (4.552.563 al 2001 contro i 4.591.615 del 2011). Contemporaneamente le unità locali sono passate da una media di 6.142 ad una media di 8.327 per distretto. In contrasto il numero di distretti si è ridotto di 40 unità. Se si misura l'andamento generale appare poco chiara la situazione. Facendo un'analisi più approfondita si nota che l'evoluzione interna dei singoli distretti è stata generalmente in calo ma mantenendo le stesse proporzioni interne. La porzione di U.L. che operano nei distretti rimane del 24%, così come il numero di addetti che restano in media il 25% della popolazione.

Fig.4 Numero addetti per specializzazione in pelli, cuoio e calzatura



Come risulta dal grafico le variazioni percentuali non sono drastiche e risultano essere proporzionali alla riduzione generale. Si può quindi dedurre che lo SportSystem abbia subito una riduzione del numero di addetti per lo più imputabile alla massiccia delocalizzazione delle fasi della filiera non knowledge-intensive. Con favore, infatti, già a partire dal 2011, per volontà degli imprenditori distrettuali, grazie al supporto degli enti territoriali, ha preso il via il processo di restauro dello SportSystem. Ad oggi, difatti, risulta un miglioramento dal punto di vista occupazionale, in quanto le nuove traiettorie evolucionistiche del montebellunese sono orientate al reshoring di alcune fasi della filiera produttiva per ricostruire l'immagine distrettuale e puntare ancor più sulla variabile Made in Italy, quale elemento propulsivo alla crescita dei mercati di riferimento.

Lo SportSystem inoltre, nel processo evolutivo, ha saputo sviluppare alcune fasi del processo produttivo in modo da ampliare il proprio ambito di specializzazione, così da ampliare il portafoglio prodotti ed attrarre nuove porzioni di consumatori. Nel dettaglio i distretti che presentano una seconda e una terza specializzazione oltre a quella principale sono il 60,3 % del totale. In particolare lo Sportsystem da solo distretto calzaturiero, al 2011, ha aperto gli scenari anche al settore tessile-abbigliamento, sia tecnico che casual, e attrezzistica per lo sport. Sebbene il 35,5% delle U.L. distrettuali sia concentrata nell'ambito di prima specializzazione (calzature sportive), appare chiaro che il focus produttivo del distretto si è parcellizzato con il progredire delle competenze distrettuali e si è concentrato in misura

maggiore su quelle produzioni che costituiscono un maggior introito aziendale. Solo il settore della meccanica supera il 50%.

Nonostante, quindi, i dati possano apparire rappresentativi di una situazione in calo, se si pensa alle riduzioni intermedie, in trend è instabile e diretto verso il basso fino al picco del 2009. A partire dal dopo crisi i distretti industriali hanno saputo flettere la propria struttura ed accogliere nuovi processi organizzativi. Supportati dalle istituzioni e forti dell'esperienza passata, hanno rispettato la tipicità distrettuale e l'hanno rivisitata in un'ottica globale.

Alla luce di quanto visto, c'è da dire che questi dati dimostrano che le misure a sostegno del distretto nel periodo post-crisi non sono state sufficientemente consistenti. Le imprese sono state costrette a ridurre il numero di lavoratori, perdendo così una grossa fetta di potenziali conoscenze. Sebbene si tratti di dati nella media dell'andamento generale dei distretti nel decennio considerato, c'è da dire che non si tratta comunque di un quadro positivo.

## 2. ***Know-How*: la chiave della crescita**

E' evidente che i distretti industriali abbiano assunto con il tempo un ruolo di primaria importanza nell'economia italiana. Ma che ruolo ha avuto lo sviluppo del know-how nella crescita dei distretti? Certamente il massimo contributo, piuttosto che alle sole modifiche strutturali, lo si deve proprio alla capacità degli operatori distrettuali di integrare in maniera continuativa le competenze tradizionali sulle quali è sorto il tessuto delle PMI che costituisce il distretto stesso.

Rispetto alle imprese isolate, quelle che fanno parte dei distretti industriali hanno dimostrato, nel tempo, di mantenere alti livelli di occupazione; nonostante le crisi le imprese che si trovavano più in bilico, hanno comunque cercato di difendere il patrimonio intellettuale rappresentato dai propri addetti.

E' poi rimasto alto l'interesse degli investitori esteri, che sono entrati a far parte della compagine societaria di imprese localizzate nei distretti. In alcuni casi il passaggio di proprietà è avvenuto in quelle aziende che necessitavano di conseguire una maggiore competitività sui mercati internazionali, in particolare quelli ad alto potenziale come i mercati asiatici e gli Stati Uniti, difficilmente realizzabile individualmente. In altri casi si è assistito all'acquisizione di aziende in difficoltà finanziaria, ma con brand riconosciuto, articoli di elevata qualità o know-how tecnologico di alto livello.

I mercati diventano luoghi in cui avviene una selezione naturale che determina la sopravvivenza delle sole imprese che sono state in grado di adattarsi ed innovarsi insieme con l'evoluzione globale. Perseguire tale obiettivo è possibile solo tramite l'impiego del know-how aziendale non solo dal fronte produttivo ma anche dal fronte della strategia e dell'organizzazione aziendale. Collaborazioni con enti esperti ed eventuali consulenze con università possono favorire l'ingresso nelle reti di informazione distrettuale di saperi nuovi e giovani che si prestano meglio a fronteggiare la mutevolezza del contesto economico globale. Le aziende che hanno sviluppato competenze organizzative attingendo a fonti esterne, prendendo spunto dai competitors e da altre aziende più evolute, hanno ottenuto risultati migliori nella flessibilità strutturale ed hanno supportato meglio gli stravolgimenti economici subiti nel tempo. Il distretto industriale rappresenta il modello di struttura organizzativa estremamente decentrata. Non esiste un vero e proprio centro decisionale per cui è essenziale che le informazioni circolino in maniera veloce e reattiva.

Le competenze intrinseche e vitali per la vita dei distretti possono essere considerate come una risorsa strategica immateriale (Belussi, Gottardi, Rullani, 2012)

Polanyi (1962) distingue due tipi di competenze. Codificate e tacite. Le prime sono quelle che sono facilmente trasferibili perché la loro circolazione avviene mediante l'uso di strumenti come la rete, esse sono alla base degli spillover, (fenomeno per cui un'attività economica volta a beneficiare un determinato settore produce effetti positivi anche oltre tale ambito. [www.treccani.it](http://www.treccani.it), giugno 2016) di conoscenze che avvengono continuamente nelle aziende data l'imperfetta appropriabilità delle competenze. Tali spillover si verificano quando il passaggio di competenze specifiche è relativamente semplice anche oltre i confini territoriali per cui beneficiarne non saranno soltanto i diretti interessati, ma tutti coloro che riusciranno ad entrarne in possesso. Per quanto riguarda quelle tacite, rappresentano in ultima analisi il vero elemento di vantaggio competitivo dei distretti industriali. Lo sviluppo di queste competenze è fortemente collegato alle persone e la loro replica è conseguenziale alla costante osservazione e pratica. Per cui la prossimità geografica è essenziale se si vuole beneficiare delle innovazioni risultanti dalla circolazione di competenze tacite.

La questione del know-how ha assunto un ruolo tale da portare gli studiosi a formulare strategie per accrescerlo e preservarlo entro i confini aziendali. Ad esempio, secondo l'approccio del "world class manufacturing" i *competence leader*, ovvero coloro che detengono un know-how di particolare valore devono dividerlo con i colleghi per



accrescere il valore aggiunto della produzione. Tanto più le imprese sono in grado di far circolare fluentemente il know-how tra i dipendenti, maggiore sarà la loro flessibilità e resilienza, *due condizioni oggi essenziali per sopravvivere e crescere nelle fasi di incertezza e volatilità (Garbellano, 2015).*

Il marchio di un'azienda è sempre associato al know-how. Il consumatore che si trova a compiere una scelta tra più beni in grado di soddisfare le proprie necessità, rivolgeranno sempre la loro attenzione verso un marchio che porta con sé una certa credibilità. Tale credibilità può risultare da esperienze passate dello stesso consumatore, o semplicemente da informazioni ottenute dall'ambiente circostante. Qualunque l'origine, le aziende devono sempre far in modo di riportare in qualunque prodotto associato al proprio marchio la stessa qualità e lo stesso design che il consumatore si aspetta di trovare. Non bisogna mai commettere l'errore di dare per scontato la propria sopravvivenza nel mercato basandosi solo sul potere della firma. Al contrario, come hanno fatto la gran parte dei distretti italiani che sono sopravvissuti alla globalizzazione, è necessario investire costantemente per migliorare le competenze interne, anche sfruttando le reti globali di conoscenza, per non perdere il vantaggio competitivo costruito nel tempo.

La capacità di trasmettere in maniera efficace il know-how all'interno del distretto, ottenendo il massimo rendimento dal passaggio di conoscenza da impresa a impresa, permette al distretto di competere a livello globale per quanto riguarda la velocità e l'efficienza delle innovazioni messe in atto.

Il distretto industriale rappresenta il modello di struttura organizzativa estremamente decentrata. Non esiste un vero e proprio centro decisionale per cui è essenziale che le informazioni circolino in maniera veloce e reattiva. (Belussi, 2003)

Vero motore dello sviluppo del know-how sono le reti creative che crescono e si sviluppano contemporaneamente al distretto. Utilizzando quanto tessuto robusto di relazioni tra imprese non si incorre nel rischio di lasciare indietro comparti della filiera. Tutte le imprese sono in egual misura raggiunte dal sapere distrettuale. Sono le reti creative la linfa vitale del Made in Italy. Non si trasferisce sapere statico, privo della componente innovativa; al contrario, per percorrere interamente le reti distrettuali, ciascuna impresa accresce il nucleo di competenze disponibili fino a concludere il processo in un'innovazione di prodotto che decreterà ancor più il valore aziendale presso i consumatori.

Questa fase del processo produttivo rappresenta quella a più alta intensità di capitale intellettuale per cui è essenziale che sia svolta sotto la supervisione dei manager distrettuali e, soprattutto, che segua schemi strategici ben precisi risultato di anni di pratica e perfezionamento. In questo la localizzazione geografica è determinante perché il rapporto che intercorre tra gli addetti risiede su un'estrema fiducia reciproca e rispetto della componente culturale e valoriale comune.

## CAPITOLO III

### MADE IN ITALY: L'ECCELLENZA DEL NORD-EST

#### 1.1 Nord-Est eccellenza italiana

Concentrando la trattazione sui territori del Nord-Est, andrò ad evidenziare quali sono state le principali mutazioni verificatesi nei distretti industriali, con particolare attenzione ai dati inerenti al distretto di Montebelluna.

Il tessuto economico Veneto si caratterizza per un grandissimo numero di piccole e medie imprese, retaggio di un passato prevalentemente manifatturiero. I distretti sono l'evoluzione di un sistema di reti informali tra gli artigiani del luogo. Tali reti si sono, col tempo, sempre più articolate fino ad inglobare un grandissimo numero di piccole aziende a conduzione familiare con una medesima specializzazione produttiva.

Il radicamento culturale dei distretti veneti ne ha anche permesso lo sviluppo e la proliferazione. I dati mostrano una netta prevalenza dei sistemi locali nel territorio del Nord-Est; vi sono localizzati, in effetti, 45 dei 141 distretti censiti dall'ISTAT (9° censimento generale dell'industria e dei servizi).

Le PMI rappresentano il 75% del PIL del paese per cui è necessario preservarle e garantirne l'evoluzione e la competitività a livello nazionale ed internazionale.

Per quanto riguarda il Veneto, nello specifico, 73 aziende manifatturiere su 100, fanno parte di un sistema di imprese. Per questo si parla di regione a “specificità distrettuale”. Le istituzioni, tenendo conto dei continui processi evolutivi verificatesi nel tempo, si sono attivate per preservare il tessuto industriale.

Accanto ai distretti veri e propri si tiene conto dei meta-distretti, delle reti e delle agglomerazioni. Il *meta-distretto* (es. alimentare veneto) identifica connessioni tra sistemi produttivi differenti, senza limitazioni territoriali; i rapporti si basano su una contiguità virtuale piuttosto che fisica. Le *reti innovative* si compongono da un gran numero di imprese ed enti pubblici e privati in ambito regionale e sono in grado di sviluppare un insieme di iniziative e progetti rilevanti per l'economia regionale in ambiti produttivi multisettoriali. Le *aggregazioni di imprese*, anche temporanee, sono collaborazioni che mirano a realizzare uno specifico progetto i cui benefici sono comuni a tutti i partecipanti. La Regione Veneto, attraverso la *Nuova Legge Regionale sui Distretti Industriali, Le Reti Innovative Regionali e le Aggregazioni di Imprese (n°13/2014)* ha pianificato programmi di investimento e finanziamento per supportare e favorire lo sviluppo industriale. Inoltre si impegna a

monitorare l'andamento dei distretti e delle reti, al fine di predisporre modifiche strutturali, organizzative e di collaborazione.

La qualità dei prodotti distrettuali veneti, che spaziando in quasi tutti i settori merceologici, (arredamento, alimentare, meccanica, abbigliamento-moda, calzaturiero), costituisce certamente un plus, nonché una solida base per la crescita. Sono, ad ogni modo necessari continui stimoli dalle istituzioni se si vogliono perseguire obiettivi di lungo termine.

I confini territoriali, fortunatamente, sono stati ridotti grazie alla nascita del Web; gran parte degli imprenditori veneti, grazie anche alla collaborazione con Università ed enti di ricerca esterni, hanno ricercato le strade migliori per beneficiare della *globalizzazione 2.0*.

C'è però un ostacolo sempre più alto e difficile da superare, anche per i distretti del Made in Italy: la Cina. Il paese asiatico, inizialmente visto solo come terra d'approdo per abbattere i costi di produzione, ha mostrato all'economia mondiale di possedere competenze tecniche in continuo sviluppo. L'esortazione per i distretti del Triveneto, ma non solo, è quella di non abbandonare mai la qualità in favore di una maggior competitività. A quelle di costo bisogna sempre preferire strategie di differenziazione e non confondersi con i competitors mondiali.

Il distretto dello SportSystem di Montebelluna rappresenta una delle realtà Venete più affermate a livello mondiale. Il sistema si è sviluppato ed evoluto utilizzando a dovere le consulenze delle Università e degli istituti regionali; nonostante i periodi di crisi in cui tutte le aziende, prima o poi, si riversano, la caparbietà degli amministratori e la maestria degli artigiani ha fatto misurare alti tassi di crescita anche dal punto di vista occupazionale.

Nel prossimo paragrafo viene presentata, più nello specifico, una trattazione sulla nascita e l'espansione del maggior distretto di calzature sportive del Paese.

## **2. “SportSystem”: quando il Made in Italy diventa arte.**

Le origini del distretto montebellunese risalgono al 700 quando i calzolari veneziani si spostarono sulla terraferma alla ricerca di una situazione economica più florida. Si divisero da un lato verso la riviera del Brenta, attuale sede del distretto delle calzature di lusso, e dall'altro verso il territorio trevigiano costituendo le basi per il distretto della scarpa sportiva attuale.

La produzione era inizialmente limitata a scarponi per la montagna, ma le aspirazioni degli artigiani veneti non tardarono a manifestarsi. Le competenze hanno, da sempre, costituito un base massiccia di partenza. Gli effetti drastici sull'economia seguiti alla crisi avevano arrestato il processo di sviluppo avviato dal distretto. Proprio dalle competenze intrinseche al distretto,

nell'era post-bellica, nasce un processo di specializzazione orientato verso la produzione degli scarponi da sci. L'introduzione della plastica nel processo produttivo ha favorito l'ampliarsi della gamma dei prodotti e, con ciò, aumentare la competitività internazionale del distretto. Il mix plastica cuoio viene applicato alla produzione di Tecnica e Diadora.

Lo SportSystem si concretizza a livello mondiale quando nel 1954, la squadra italiana che ha compiuto scalata del K2 sceglie scarponi firmati Dolomite, prestigiosissimo marchio del distretto montebellunese; anch'essi prodotti sfruttando la versatilità della plastica unita alla resistenza del cuoio. Da questo momento il numero delle aziende dello SportSystem inizia a crescere esponenzialmente. Si concretizza la passione per lo sport degli artigiani del distretto e nasce Lotto, inizialmente produttrice unicamente di scarpe da tennis.

L'arresto arriva intorno agli anni 80 quando l'aumento generale dei prezzi comporta una netta contrazione nella domanda dei beni del distretto. Per mantenere il proprio ruolo competitivo a livello internazionale gli imprenditori di Montebelluna avviano politiche di outsourcing, delocalizzano in Corea, Taiwan e Cina le fasi di base della filiera, assemblaggio e confezionamento. La crescita va a rilento ma, nel distretto, iniziano a mostrarsi i primi miglioramenti. La produzione si diversifica ulteriormente, alimentata dal crescente *know-how* degli artigiani. Determinanti, in questa fase, sono i continui e consistenti investimenti sul capitale umano. Vengono fondate Geox e Stonefly e l'andamento del distretto ricomincia ad essere positivo. Il processo evolutivo continua per fronteggiare la globalizzazione. Nuovi assetti strutturali vengono adottati dalle aziende. Sorgono all'estero, principalmente negli Stati Uniti, dei satelliti distrettuali che monitorano i principali competitors Puma, Adidas e Nike per analizzarne l'organizzazione e l'assetto produttivo.

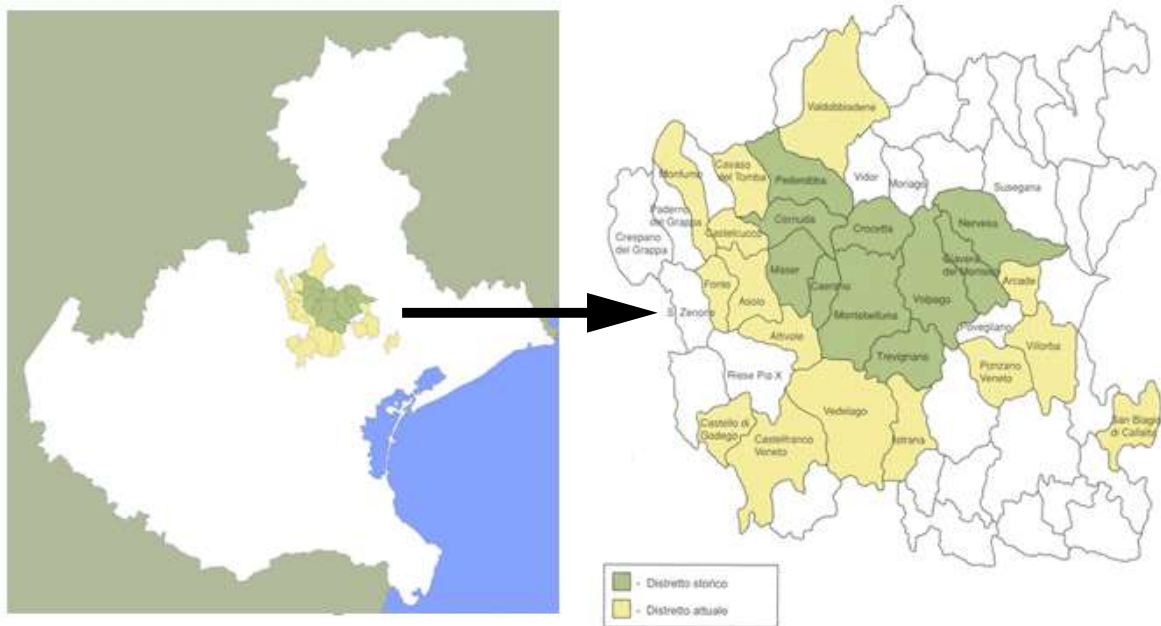
L'instabilità del contesto economico mondiale lascia sempre in bilico le aziende dello SportSystem che hanno, ad oggi, subito un radicale stravolgimento sia dal punto di vista produttivo che gestionale. I confini sono stati aperti anche al contributo di enti esterni ed Università per riassetto i processi produttivi e renderli più competitivi e, al contempo, sostenibili.

Le imprese di Montebelluna non dispongono delle stesse risorse economiche dei competitors sopra citati. Questa situazione di "svantaggio", sebbene da un lato mette in evidenza un punto debole, dall'altro enfatizza la vera forza degli artigiani veneti. La crescita del distretto è stata, senza dubbio, il risultato dell'ampliamento delle reti del sapere inter-distrettuale ed anche, e soprattutto, extra-distretto. L'altro valore aggiunto della progettazione e della produzione

determinano il vero vantaggio competitivo dello SportSystem, quel vantaggio che oggi ne fa un'eccellenza mondiale.

Il distretto comprende oggi 25 comuni nel trevigiano e il numero di aziende operanti ammonta a 1.766 (2012) e 14.657 addetti (2011).

Fig.2 Distretto di Montebelluna \*<sup>2</sup>



\*<sup>2</sup><http://www.osservatoriodistretti.org/node/259/anagrafica-analitica>.

Comuni: Valdobbiadene, Pederobba, Monfumo, Cavaso del Tomba, Castelcucco, Cornuda, Fonte, Maser, Asolo, Altivole, Castello di Godego, Castelfranco Veneto, Vedelago, Caerano, Montebelluna, Crocetta, Volpago, Trevignano, Istrana, Giavera del Montello, Nervesa, Arcade, Ponzano Veneto, Villorba e San Biagio di Callalta. (Osservatorio Nazionale dei Distretti Industriali)

Nel 2006 viene siglato il *Patto per lo Sviluppo*; un documento contenente i programmi di sviluppo da presentare alla Regione Veneto, possono aderire a tale patto tutte le aziende che hanno qualche relazione con i processi produttivi dello SportSystem. La durata triennale fornisce una spinta propulsiva alla crescita grazie all'aumento degli investimenti. Contemporaneamente l'export del montebellunese aumenta esponenzialmente e, il distretto, afferma la propria presenza sui mercati internazionali. Il Know-How e i numerosi brevetti

alimentano l'interesse delle aziende che operano nello stesso settore. Come evidenziato in precedenza, le piccole aziende del trevigiano, inizialmente, hanno assunto ad esempio i colossi mondiali; un esempio del successo raggiunto dal distretto è esemplificato dal fatto che quando Nike ha progettato di entrare nel mondo della produzione calcistica, di cui Lotto, col tempo, è divenuta leader mondiale, ha investito a Montebelluna in un centro ricerche. Si è passati quindi dal cercare esempi dall'esterno fino a divenire modelli produttivi studiati dai calzaturifici di tutto il mondo. Negli ultimi quarant'anni la specializzazione produttiva delle imprese distrettuali si è concentrata nel settore, tipico, dalla calzatura sportiva, ma ha sviluppato e migliorato anche il settore relativo dell'abbigliamento tecnico e casual e quella dell'attrezzistica professionale.

L'apertura internazionale del Distretto dello SportSystem ha prodotto significativi cambiamenti nell'assetto distrettuale, nuovi attori hanno fatto il loro ingresso sulla scena ed hanno contribuito ad alimentare la rete del sapere. La crescita interna si accompagna ad un'espansione dei confini virtuali del distretto favorendone l'ingresso nelle reti dell'economia mondiale.

E. Rullani, guarda al *Nordest* non come semplice denominazione geografica, ma piuttosto «*un modo di vivere e di lavorare [...] un capitalismo personale, che vive e pensa attraverso l'intelligenza diffusa*» (2006, p. 18).

## **2.1 Un Distretto di iniziative**

Le potenzialità dell'area del trevigiano, che racchiude idealmente il distretto di Montebelluna, è stata riconosciuta già dal 1996 quando un gruppo di imprenditori della zona dà vita alla Fondazione Museo dello Scarpone. Lo scopo è, contemporaneamente, fungere da contenitore della storia del distretto, valorizzandone il patrimonio tecnologico e culturale, ed indirizzarne le politiche per l'innovazione e per la crescita del sapere comune, al fine di promuovere nel mondo i prodotti “*Made in Montebelluna*”. L'archivio del Museo raccoglie oltre 700 brevetti depositati, tutti facenti capo alle aziende del distretto. Inoltre è possibile ammirare i primi modelli delle calzature prodotte, nonché gli strumenti degli antichi artigiani.

La denominazione di “Distretto dello SportSystem” risale al Giugno 2003, dopo che la Legge Regionale, il 4 Aprile dello stesso anno, sancisce i termini del Patto di distretto. Alla sottoscrizione scatta l'obbligo per le imprese partecipanti di impegnarsi a collaborare reciprocamente secondo le linee guida prestabilite in collaborazione con enti e associazioni

territoriali. La mission è: promuovere il distretto a livello nazionale ed internazionale, enfatizzando la componente Made in Italy da sempre segno distintivo dei prodotti del trevigiano. Altro scopo del patto per lo SportSystem è orientare gli imprenditori verso la valorizzazione del Know-How e delle competenze distrettuali, favorendo incentivi e corsi di specializzazione per gli artigiani ed anche gli addetti alle funzioni a più alto valore aggiunto (marketing, ricerca e sviluppo).

Il museo si evolve contemporaneamente al distretto e diviene una fucina di idee in continuo mutamento per tenere il passo con i cambiamenti strutturali che hanno avuto luogo nel territorio. Numerosi progetti vengono avviati allo scopo di migliorare la competitività aziendale ed anche distrettuale. I leader distrettuali, quei marchi associati alla qualità Made in Italy di Montebelluna, si sono messi in prima riga in una corsa al rinnovamento. Trattandosi di un distretto basato sul sapere storico degli artigiani, il cambiamento è avvenuto in maniera graduale ma è stato coadiuvato da workshop con esperti provenienti da ogni parte del mondo, incontri con studenti e professori universitari ed anche percorsi formativi o consulenziali per gli impiegati nelle funzioni knowledge-intensive. La manifattura, ormai, risulta essere sufficientemente flessibile ad accogliere le novità internazionali, sta alle funzioni di governance il compito di monitorare i pianificare interventi di correzione della filiera produttiva per renderla comparativamente più efficiente.

L'associazione Museo dello Scarpone, dal canto suo, organizza appuntamenti come il “Back to Business” , “Strumenti per competere” o “Primavera di innovazioni” con il principale intento motivare gli imprenditori e i dipendenti distrettuali a confrontarsi sugli obiettivi di performance da perseguire e le tattiche da adottare; ma non solo, dato che il design e la qualità sono elementi essenziali dei prodotti made in SportSystem, la collaborazione con esperti mondiali come footwear designer, product manager e product developer. In fine, senza mai abbandonare alcuna parte della filiera produttiva, gli incontri vertono anche sull'implementazione delle competenze dal punto di vista della logistica e della supply chain.

Quello di Montebelluna si può definire un distretto di iniziative, sempre in movimento, alla ricerca degli ultimi trends. Al posto delle botteghe dei piccoli artigiani oggi sorgono colossi nazionali ed anche internazionali nel mondo dello sport funzionale e di estremo design.

### **3 Montebelluna, un occhio al futuro**

Il problema del trevigiano è che il settore dello sport rappresenta un insieme di prodotti non primari, per questo motivo, nel momento in cui il paese si è trovato a fronteggiare crisi pesanti



che hanno drasticamente ridotto il livello di reddito pro-capite, le famiglie hanno tagliato la spesa per articoli sportivi inasprando ancor più una situazione che già stava precipitando.

Il distretto trevigiano ha dovuto intraprendere nuove direzioni evolutive per far fronte alla crisi del 2008/2009 che ha comportato riduzioni nette nei fatturati medi delle aziende ed una flessione del numero di addetti del 5%. Tra il 2009 e il 2012 il numero di imprese distrettuali si è ridotto drasticamente del 3,8% (Censis). Ma già a partire dal 2012 si assiste ad una ripresa. Dal punto di vista del fatturato nel 2014 e 2015 si è assistito ad una crescita media annua dell'1,9% (Intesa San Paolo).

Il motore della crescita dello SportSystem è rappresentato esclusivamente dai rapporti con l'estero e dal massiccio flusso di esportazioni. Il mercato italiano costituisce appena il 30% del fatturato del distretto. I rapporti economici con l'estero e, soprattutto, l'identità del brand presso gli altri Paesi, ha da sempre aiutato Montebelluna a superare la crisi senza rinunciare a tenere saldi i valori sui quali sono state fondate le aziende. Dal punto di vista dell'attrattività, lo SportSystem ha da sempre suscitato grande interesse da parte degli investitori esteri, attratti dalla fucina di know-how del montebellunese e, soprattutto, dal prestigio dei marchi collegati ad altissimi livelli di qualità da parte dei consumatori. Per questi motivi, volendo correre sulla scia del rilancio degli storici marchi sportivi, Dal Bello e Dolomite sono stati ceduti rispettivamente ad una multinazionale statunitense ed una elvetica. Contemporaneamente, ha avuto luogo nel biennio 2012-2014 un fenomeno di reshoring, principalmente per questioni di identità distrettuale. Il colosso Geox ha intensificato la produzione del brand Diadora con l'intento di accrescere nuovamente il mercato interno.

C'è da dire che, ad oggi, sono le PMI che contribuiscono in misura maggiore alla rinascita. In effetti le primarie competenze necessarie a conferire ai prodotti il valore aggiunto sono incubate proprio nelle piccole aziende a conduzione familiare, il cui unico obiettivo è quello di preservare la tradizione calzaturiera. Nonostante ciò, non sono mai rimaste indietro, al contrario, hanno saputo preservare la tradizione ed integrarla continuamente con le innovazioni interne e sterne. Per ripartire dalle PMI dal 2015 hanno preso il via una serie di progetti concordati tra l'Associazione dello Sportsystem e dell'Imprenditoria del Montebellunese e dell'Asolano e Unint: Consorzio per le integrazioni fra imprese (Unindustria Treviso, Confindustria Belluno Dolomiti e Confindustria Padova.).

Lo scopo è quello di rilanciare il distretto da un lato puntando sui punti di forza e, dall'altro, rafforzando le parti della filiera che hanno bisogno di raggiungere ritmi di crescita più alti per

mantenere un andamento equilibrato. La questione internazionalizzazione pare non presentare eccessive difficoltà quindi bisogna solo sviluppare strategie innovative di penetrazione in nuovi mercati esteri e rinforzare i rapporti con i mercati di sbocco già identificati. Dal punto di vista delle PMI, per l'appunto, l'impegno dell'associazione è quello di incrementarne la presenza sul Web, in modo da spingere ulteriormente la loro immagine distintiva a livello globale, ed anche percorsi formativi e di aggiornamento, sempre in collaborazione con Università e professionisti esterni o interni al distretto, in modo da garantire sempre alti standard qualitativi man mano che la produzione diviene sempre più high-tech. Il lungo processo evolutivo ha reso chiaro che per far rinascere, oggi, lo Sportsystem bisogna restituirgli l'identità originaria. Quella fondamentalmente artigianale ma sempre pronta a integrarsi col futuro.

Quando il mercato italiano si è rivelato non sufficientemente pronto ad assorbire le potenzialità dell'offerta dello SportSystem, il distretto si è rivolto all'esterno, utilizzando campagne pubblicitarie e vetrine internazionali come le Olimpiadi o l'ISPO di Monaco (Fiera internazionale per l'attrezzatura sportiva e moda-sport). Secondo quanto riportato dall'ISTAT i primi mesi del 2016 sono stati caratterizzati da un'ulteriore crescita dell'export, nel ramo sportivo, del 6,20%.

Il lungo processo evolutivo ha reso chiaro che per far rinascere, oggi, lo Sportsystem bisogna restituirgli l'identità originaria. Quella fondamentalmente artigianale ma sempre pronta a integrarsi col futuro. La linea da seguire, per Montebelluna, nei prossimi anni è quella di riconfigurare l'assetto aziendale dello SportSystem. Fare leva sui leader distrettuali per rafforzare l'immagine nazionale ed estera e puntare sempre sul massimo della qualità dei prodotti. Rivitalizzare il made in Montebelluna ed, essenzialmente, non abbandonare i valori che hanno accompagnato il distretto e che ne hanno permesso lo sviluppo.

## CONCLUSIONI

L'obiettivo che mi ero prefissata di raggiungere era cercare una risposta al quesito: “i distretti industriali sono davvero un modello strutturale in grado di affrontare stravolgimenti del contesto economico mondiale?”

Ne ho ricavato che, correttamente, Becattini ha sempre sostenuto che bisogna guardare ai distretti industriali non come residuo di un passato finito ma come caparra di un futuro possibile.

In effetti nonostante i numerosi ostacoli postisi sul cammino evolutivo delle comunità locali costituiscono, tuttora, il punto di forza dell'economia italiana con una crescita che raggiunge quasi i 2 punti percentuali all'anno secondo i dati forniti dal centro di ricerca di Intesa San Polo. I successi ottenuti dal tessuto delle PMI che popolano i distretti industriali indubbiamente è da attribuire alle reti di conoscenze che si alimentano più vivamente in ambiti geograficamente circoscritti. È chiaro, guardando i dati, quanto siano integrati economicamente i distretti industriali con l'intero tessuto economico italiano. Quanto influiscano sull'andamento dell'intera economia del Paese e quanto, contemporaneamente, contribuiscano ad aumentare le performances dell'intero tessuto industriale. Le PMI che compongono i distretti presentano trends di crescita generalmente superiori rispetto a quelle delle imprese non distrettualizzate. Soprattutto dal punto di vista dell'occupazione è apprezzabile notare che i distretti occupano la percentuale più alta dei lavoratori italiani. Per tale fattore il tessuto distrettuale deve, necessariamente, essere preservato perché costituisce centro di incontro tra addetti alle fasi produttive puramente manuali e quelli addetti alle sezioni knowledge-intensive.

Il fatturato dello Sportsystem ha conseguito un rialzo dell'8,8% (ISP) nel periodo 2011-2014 con una percentuale di valore aggiunto in conto economico di quasi il 18% (ISP). Questo dimostra che, nonostante le battute d'arresto che il distretto ha vissuto, il management ha pianificato strategie di differenziazione che si sono rivelate efficaci nel lungo periodo. Per quanto riguarda le previsioni del 2016 fornite da Intesa San Polo, i valori sono tutti al rialzo. Primo fra tutti l'export, che costituisce la principale fonte di finanziamento del sistema trevigiano. I mercati esteri identificano la porzione più consistente dei consumatori del distretto. Accattivati senza dubbio dalle competenze comunicative del marketing distrettuale e altrettanto dallo status conferito dal possesso di un prodotto Made in Italy.

Non ha costituito affatto una limitazione, quindi, quella di porre l'accento sulla variabile "Made in Italy". Al contrario, gli elementi propulsivi della crescita paiono essere proprio le competenze ed il know-how incubate, generalmente, in tutti i distretti italiani. Questo è ancor più vero se si concentra l'attenzione sul distretto dello SportSystem; la maestria artigianale circoscritta in queste aziende, che costituiscono veri e propri centri del sapere, è indispensabile ad accrescere il valore aggiunto dei prodotti. Gli obiettivi principali del sistema sono diventati col tempo innovazione e differenziazione del prodotto per tenere testa e, spesso, superare i rivali in modo da preservare il proprio vantaggio competitivo in ottica internazionale.

Non stupisce che gli imprenditori del trevigiano, che nella gran parte dei casi nascono proprio come artigiani calzaturieri, abbia, sin dalle prime fasi della crescita, profuso maggior impegno nella costante formazione piuttosto che nella semplice riduzione dei costi.

Indubbiamente la delocalizzazione produttiva è stata necessaria per andare di pari passo con i colossi mondiali dello sport. Quello che però ha determinato in misura maggiore l'evoluzione del distretto è stato puntare sempre su altissimi standard qualitativi e prodotti high-tech per migliorare le esperienze degli sportivi.

Non ci si è limitati semplicemente ai settori originali di produzione, al contrario, sulla scia di Geox, tutte le imprese hanno mosso passi da gigante nel mondo della calzatura casual tanto da incidere in maniera netta sull'andamento generale del distretto.

Ampliare la gamma di prodotti è stata una mossa strategica che ha ancor più incuriosito i consumatori, attratti dalla prospettiva di ritrovare anche nel settore dell'abbigliamento e dell'attrezzatura sportiva, la stessa qualità e funzionalità che contraddistingue le calzature. Dalle statistiche dell'export distrettuale emerge una netta prevalenza del commercio verso i paesi esteri, principalmente Europei, che ha permesso di sostenere i tassi di crescita delle imprese concorrenti, rivolgendo, anche, l'attenzione a nuovi consumatori. Ampliando l'offerta distrettuale nella stragrande maggioranza dei casi. In particolare lo SportSystem, per accrescere il proprio vantaggio competitivo, ha diretto la produzione verso nuove specializzazioni. L'interesse verso l'abbigliamento tecnico e l'attrezzatura sportiva è imputabile ad idee imprenditoriali. Basandosi su funzionalità, qualità, performances e status associati alla calzatura distrettuale è stato intuitivo scegliere di puntare verso nuovi settori produttivi, nei quali le medesime caratteristiche che identificano la calzatura del trevigiano potessero costituire elemento di vantaggio competitivo. Le nuove specializzazioni dello

SportSystem hanno permesso al distretto di accrescere ulteriormente il valore distrettuale all'estero ed anche a livello nazionale.

L'intero distretto ha beneficiato dell'integrazione del know-how per opera dei centri di ricerca dislocati in varie zone dell'est e, soprattutto negli Stati Uniti. Dapprima, delocalizzare all'est nasceva dall'esigenza di sfruttare i bassi costi della manodopera. Ad oggi i confini si sono estesi oltre oceano ed i centri di ricerca costituiscono delle fucine del sapere, in grado di monitorare i gusti differenziati dei consumatori e le loro particolari esigenze. Determinante, nel processo di evoluzione delle competenze, è stata la flessibilità e la dimestichezza dei maestri artigiani che hanno saputo integrare alla tradizione elementi di novità a sempre maggior grado di tecnologia produttiva.

Bisogna quindi riconoscere alle aziende dello SportSystem il merito di aver perseverato nel sostenere il Made in Italy, o meglio Made in Montebelluna, senza mai rinunciare a design e qualità nella produzione e nei materiali. Tutto ciò è stato ancor più favorito dalle varie istituzioni, in primis l'Associazione Museo dello Scarpone; esse hanno abbracciato la causa distrettuale, comprendendone in anticipo le potenzialità, e ne hanno fatto simbolo di eccellenza del Veneto e di tutta l'Italia.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Becattini G., *La coscienza dei luoghi, il territorio come soggetto corale*, Donzelli-Saggine, Roma, 2015.
- Beccattini G., *Distretti industriali e Made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino, 1998.
- Belussi F., Gottardi G., Rullani E., *The Technological Evolution of Industrial Districts*, Springer, Milano, 2012.
- Belussi F., Gottardi G., *Evolutionary patterns of local industrial system: towards a cognitive approach to the industrial district*, Ashgate Publishing, Surrey, 1999.
- Belussi F., Hermann S.U., *Managing Networks of Creativity*, Routledge, Londra, 2012.
- Belussi F., Samarra A., *Industrial Districts, relocations and governance of the global value chain*, Cleup, Padova, 2005.
- Bettiol M., Micelli S., *Design e creatività nel Made in Italy: proposte per i distretti industriali*, B.Mondadori, Milano, 2005.
- Cainelli G., De Liso N., *Organizzazioni, conoscenze e sistemi locali*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Cantù C., *Innovazione e prossimità relazionale. Il contesto dei parchi scientificotecnologici*, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- Fortis M., *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione. Profili di analisi della seconda Conferenza Nazionale sul Commercio con l'Estero*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- Galloni L., Mangiarotti R., *Disegnato in Italia: il design come elemento competitivo nella piccola e media impresa*, HOEPLI, Milano, 2005.
- Huggins R., Izushi H., *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*, OXFORD, Londra, 2011.
- Marangoni G., *Aggregazione industriale e internazionalizzazione della produzione*, Wolters Kluwer Italia, 2009.
- Marchisio O., *Sistemi locali e reti lunghe: crisi e problemi della geografia dell'industria italiana*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Porter M., *On Competition*, Harvard Business School, Boston, 1998.
- Rullani E., *Dove va il Nordest: vita morte e miracoli di un modello*, Marsilio, Venezia, 2006.
- Torrisi S., *Imprenditorialità e distretti ad alta tecnologia. Teoria ed evoluzione empirica*, FrancoAngeli, Milano, 2002.

## **SITOGRAFIA**

<https://it.espacenet.com>

<http://www.montebellunaSportSystem.com>

<http://www.group.intesasanpaolo.com>

<http://www.osservatoriodistretti.org>

<http://www.istat.it>