



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea in
Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Produzione manifatturiera ed innovazione
nei Distretti Industriali
Lo SportSystem

Relatore

Professore Giancarlo Corò

Correlatore

Professore Francesco Vallerani

Laureando

Alessandro Genovese

839081

Anno Accademico

2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1 - La letteratura economica sui Distretti Industriali

- 1.1 - Definizione di Distretto Industriale
- 1.2 - Alfred Marshall e il Principi dell'Economia
- 1.3 - Le forze locali secondo Giacomo Becattini
- 1.4 - Il cluster porteriano
- 1.5 - La geopolitica di Krugman

CAPITOLO 2 - I distretti industriali in Italia

- 2.1 - La situazione italiana
- 2.2 - Analisi dei Distretti Industriali italiani
- 2.3 - I distretti nell'area del Nord-Est
- 2.4 - I distretti industriali in Veneto

CAPITOLO 3 - Il distretto dello SportSystem

- 3.1 - L'evoluzione del territorio Veneto
- 3.2 - La storia del Distretto dello SportSystem
- 3.3 - La nascita del Distretto dello SportSystem

CAPITOLO 4 – Delocalizzazione e Backshoring nel distretto di Montebelluna

- 4.1 - Supply chain
- 4.2 - La produzione all'interno del distretto
- 4.3 - La delocalizzazione produttiva
- 4.4 - Il backshoring
- 4.5 - La manifattura nel distretto dello SportSystem

CAPITOLO 5 - Conoscenza ed innovazione nel Distretto

5.1 - Le forme di conoscenza

5.2 - La generazione ed il trasferimento di conoscenza all'interno del distretto

CAPITOLO 6 - L'innovazione in Italia e in Europa

6.1 - La situazione in Italia e in Europa

6.2 - Dati sull'innovazione in Italia

6.3 - Innovazione a livello regionale

6.4 - Tecnologia ed innovazione in Veneto

6.5 - La Smart Specialisation strategy

6.6 - Il Veneto e la Smart Manufacturing

CAPITOLO 7 - L'innovazione nel distretto dello SportSystem

7.1 - La trasmissione di conoscenza nel distretto dello SportSystem

7.2 - Innovazioni con collaborazioni sviluppate all'esterno del distretto

7.3 - L'organizzazione dell'attività sportiva come fenomeno di miglioramento

7.4 - I brevetti distrettuali e gli standard ISO

7.5 - Innovazione come chiave di successo (GEOX)

7.6 - Tecnologia&Design, knowledge intensive business service

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

Il lavoro svolto ha lo scopo di analizzare la situazione dei distretti industriali ed in particolar modo il Distretto dello SportSystem di Montebelluna; questo si presenta come uno tra i distretti più importanti del nostro territorio e famoso a livello globale per i numerosi marchi nella calzatura e nell'abbigliamento sportivo e nella produzione di prodotti di alta qualità presenti al suo interno.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad analizzare la situazione dei Distretti e dello SportSystem stanno nella vicinanza all'area di Montebelluna e nell'interesse nei confronti dello sport e di tutto ciò che ruota attorno a questo universo, a partire dalle competizioni all'attività economica inerente alla produzione dell'attrezzatura sportiva e dell'abbigliamento sempre più ricercato ed innovativo.

L'obiettivo di questa tesi sta nell'analizzare come si sia sviluppato il Distretto dello Sportsystem e sulle strategie che ha adottato per poter competere con le concorrenze globali. L'elaborato propone una riflessione su come l'innovazione abbia giocato un ruolo fondamentale sulle strategie di produzione che hanno dato input all'aumento occupazionale nel territorio e sull'aumento del valore che ha trasferito all'interno del distretto.

La tesi viene suddivisa in sette capitoli; nel primo capitolo, "La letteratura economica sui Distretti Industriali", viene spiegato il concetto di Distretto Industriali e vengono distinti gli studi dei più importanti studiosi del settore: Alfred Marshall, Becattini, Porter e Krugman.

Nel secondo capitolo, intitolato "I Distretti industriali in Italia", viene appunto analizzata la situazione italiana dei distretti e del valore che essi hanno nell'economia nazionale, la quale si differenzia dalle altre potenze europee per la presenza di un reticolo vasto d'impresie invece della presenza di molte aziende di grandi dimensioni. Si descrive la situazione italiana per poi passare ad una visione dell'area produttiva del Nord Est e del Veneto.

Nel terzo capitolo, "Il Distretto dello SportSystem", si descrive il distretto situato a Montebelluna partendo da una descrizione storica dell'economia del territorio fino alla descrizione della composizione attuale del Distretto sportivo.

Nel quarto capitolo, “Delocalizzazione e Backshoring nel distretto di Montebelluna”, si parla della supply chain e di come questa sia diventata sempre più globale e si descrive la situazione della produzione all’interno dei distretti industriali e delle strategie di delocalizzazione al di fuori dell’Italia e di ritorno all’interno dei confini nazionali; questo viene analizzato più attentamente nel distretto dello SportSystem di Montebelluna attraverso la descrizione dello sviluppo della produzione manifatturiera e di come avviene questa, dei processi di delocalizzazione che hanno colpito le aziende dell’area industriale e della successiva fase di rilocalizzazione nel territorio.

Nel quinto capitolo, “Conoscenza ed innovazione nel distretto”, si considera il concetto di conoscenza e si descrivono le forme che questa può avere per favorire la nascita d’idee nuove ed innovative. La conoscenza si trasferisce tra le aziende e dà l’opportunità alle imprese distrettuali di entrare in possesso di competenze nuove che sono la chiave per avere successo rispetto alle concorrenze globali.

Stando sempre su questa visione, nel sesto capitolo, intitolato “L’innovazione in Italia e in Europa”, si presenta la situazione dell’Italia per quanto riguarda la propensione all’innovazione e com’è questa a livello regionale e, nel nostro caso, viene preso in considerazione il Veneto. Viene anche descritta la smart specialisation strategy e la smart manufacturing che dà un grosso aiuto alla produzione manifatturiera con l’introduzione di macchinari e tecnologie nuove nei processi produttivi.

L’ultimo capitolo, invece, s’intitola “L’innovazione nel distretto dello SportSystem” e descrive per l’appunto il ruolo che ricopre l’innovazione nel distretto di Montebelluna parlando di come avviene il trasferimento delle conoscenze tra le aziende all’interno del distretto e con quelle che si trovano al di fuori dei confini distrettuali e di come le nuove invenzioni e i nuovi processi produttivi derivino da idee da parte dell’imprenditore, da come queste siano protette e da come queste siano favorite dalla collaborazione con istituti dentro e fuori dal distretto.

CAPITOLO 1 - La letteratura economica sui Distretti Industriali

1.1 - Definizione del concetto di Distretto Industriale

Il concetto di Distretto Industriale iniziò a diffondersi verso la fase finale degli anni 70, in corrispondenza al periodo in cui ebbe inizio per il modello di produzione fordista una fase di crisi; le nuove modalità in cui avviene l'organizzazione della produzione, attraverso un cambiamento della logica delle economie di scala e dell'integrazione verticale, causano una crisi verso la grande impresa favorendo l'affermazione e la nascita di agglomerati di piccole imprese concentrate territorialmente, che sono capaci di raggiungere in maniera efficiente e tempestivamente il consumatore.

Quando parliamo di Distretto industriale vediamo la presenza di molte definizioni tra gli studiosi, ma quella che consideriamo più completa in merito al concetto di distretto industriale è quella che lo indica come un sistema produttivo formato da un conglomerato di imprese, nella maggior parte dei casi di piccole e medie dimensioni, caratterizzate da un'integrazione di tipo verticale e orizzontale, una specializzazione produttiva, generalmente situate in una determinata area territoriale, e legate da una stessa storia, cultura ed esperienza sociale ed economica.

Alcuni studiosi dei distretti industriali e di network aziendali aggiungono ulteriori elementi a quest'ultima definizione; questi sono considerati gruppi di aziende ed enti collegati che:

- Lavorano insieme attraverso cooperazione e concorrenza tra di loro
- Sono raggruppati geograficamente in una o più regioni, e possono anche raggiungere un'estensione oltre al confine nazionale.
- Sono collegati in un determinato settore, uniti assieme da conoscenze tecnologiche e abilità comuni.
- Sono costituiti sia da aziende di tipo tradizionale che di tipo scientifico e tecnologicamente avanzate.
- Possono essere sia istituzionalizzati, che non istituzionalizzati.

La distinzione principale con le altre tipologie di produzione e lavorazione presenti è vista nel fatto che il processo tipico di produzione non si presenta verticalmente integrato all'interno delle stesse imprese, come era tipico nel passato dove la produzione di ogni componente avveniva all'interno delle mura aziendali, ma, invece, viene realizzato secondo la divisione del lavoro e delle conseguenti relazioni produttive tra le varie imprese collegate all'interno della supply chain, ossia ogni azienda della rete s'incarica di creare e fornire i componenti necessari alla lavorazione.

Dunque, nel distretto industriale, la specializzazione produttiva che caratterizza l'area geografica a livello di prodotti finiti (come per esempio, le sedie, la ceramica, la calzatura e gli occhiali) include una varietà di fasi più o meno ampie di specializzazione all'interno della filiera (Camuffo & Grandinetti, 2005).

Quindi si può dire che quello che caratterizza principalmente i distretti industriali sono le specializzazioni, le aziende ricche di queste conoscenze altamente specializzate e le relazioni che si trovano all'interno della popolazione locale d'impresa, che con questo assumono quindi la forma di un'organizzazione a rete produttiva legata ad un contesto locale.

È importante considerare che queste non tengono conto esclusivamente delle relazioni presenti tra le varie imprese, ma anche quelle che vengono ad instaurarsi con gli autori istituzionali di vario tipo come possono essere le amministrazioni regionali, comunali e provinciali, le organizzazioni sindacali e le associazioni degli imprenditori, le banche, le scuole e le Università, le Camere di commercio e i centri di servizi per le imprese.

Il Distretto industriale non nasce così come appare ai nostri occhi; nel raggiungimento della sua forma attuale deve affrontare diverse fasi per completare la sua creazione e il suo sviluppo futuro; possiamo qui in seguito elencare le varie fasi di sviluppo del distretto:

- Pre-distretto; è la parte embrionale in cui avviene la nascita di un distretto industriale. Questo momento iniziale della storia evolutiva di un distretto, spesso, può essere collegata a diverse situazioni come: la disponibilità di materie prime, le conoscenze specifiche presenti in ricerca e sviluppo o nel

know-how tradizionale, le necessità specifiche di un insieme di clienti o di aziende, i concentramenti geografici, l'ubicazione di aziende o imprenditori, che realizzano alcune nuove innovazioni tecnologiche e che portano allo sviluppo di molte altre. Questa fase iniziale che deve attraversare un distretto industriale spesso comporta la nascita di una collaborazione tra due o più imprese, o la concentrazione geografica in una determinata area costituita da un certo numero di aziende allo stesso livello di sviluppo o ad un livello tale da poter raggiungere un certo scambio di conoscenza.

- Distretto industriale emergente; la seconda fase si ha quando, successivamente alla nascita di questa concentrazione di aziende e queste relazioni che vengono a crearsi, inizia un processo di effetto a valanga, che dà vita ad economie esterne. Le prime forme di economie esterne riguardano la creazione di gruppi di fornitori e di organizzazioni di servizi speciali, nate dallo scioglimento di altre aziende, e la nascita di un mercato del lavoro specializzato. L'obiettivo di queste organizzazioni è quello di aiutare le diverse aziende appartenenti al distretto industriale a svilupparsi e ad entrare in possesso di quei requisiti sufficienti al raggiungimento di un maggior sviluppo.
- Distretto industriale in via di sviluppo; in questo momento il distretto comincia ad espandere la propria area di appartenenza. La nascita delle economie esterne e di nuove organizzazioni locali porta ad un aumento della visibilità, della popolarità e dell'attrattività di un distretto. Questo comporta il fatto che più aziende e dipendenti specializzati iniziano a prendere parte all'economia e alla vita del distretto, facendo aumentare così la notorietà di questo, tanto più si svilupperanno aziende locali.
- Distretto industriale in via di trasformazione; in questo momento del suo sviluppo deve sapersi adattare alle nuove condizioni esterne che vengono a mutarsi con il passare del tempo. Nonostante un distretto possa arrivare al punto di reinventare il proprio successo per molti anni, o diventare parte di un ulteriore distretto, molti distretti industriali incontreranno nella loro vita un periodo di difficoltà nella quale si andrà incontro ad un calo. Questo viene spesso attribuito ad un momento di chiusura verso l'ambiente esterno, al non seguire il cambiamento della tecnologica e ad un distacco istituzionale, sociale

e/o culturale da parte delle aziende. Il distretto deve così sapersi adattare alla nuova situazione che si viene a creare per aver così la forza di oltrepassare il momento di difficoltà in corso e ritornare a livello degli altri distretti concorrenti.

1.2 - Alfred Marshall e il Principi dell'Economia

La maggior parte dei riferimenti all'origine dei distretti industriali risalgono agli studi svolti da parte dell'economista inglese Alfred Marshall che, verso la parte finale del periodo che va dal 1860 al 1870, usa questa terminologia per riferirsi alle industrie tessili situate nel sud del Lancashire e a quelle metallurgiche nell'area di Sheffield; egli notò infatti che, oltre alla grande imprese integrata, cominciavano a presentarsi nella medesima area geografica un gran numero di piccole e medie imprese, che egli stesso definì con il termine di "Distretto Industriale".

Usando il termine Distretto Industriale indica un'area, un territorio, nel quale si è stabilita una concentrazione d'impresе, ma, come chiarisce Marshall nello scritto "Principi di Economia", non è semplicemente un'economia localizzata. Secondo i suoi studi le ragioni di una concentrazione geografica possono essere diverse:

- Le esigenze che sentono i vari produttori (soprattutto agli inizi della civiltà) sono quelle che si potevano soddisfare attraverso le materie prime (specialmente quelle da cui dipendevano) che si trovavano vicino; questo era dovuto soprattutto alle condizioni fisiche (come il clima, il suolo, le miniere, le cave, l'accessibilità al territorio sia dalla terra, che dall'acqua); ciò caratterizza l'origine di molti distretti inglesi come Staffordshire, Bedfordshire e Buckinghamshire.
- La presenza di una clientela che presenta una capacità di creazione di una domanda di beni di particolare e alta qualità; questa motivazione ha avuto riscontro specialmente nel territorio di Lancashire e nelle industrie manifatturiere presenti nel territorio inglese.
- La presenza di una città; secondo gli studi svolti da Marshall quasi tutti i distretti industriali sono stati situati nei pressi di una o più grandi città, ma dopo un tempo iniziale, in cui le fabbriche avevano bisogno di uno spazio maggiore rispetto a quanto ve ne fosse a loro disposizione, avvenne uno spostamento verso la

periferia; e nuove fabbriche iniziarono a crescere sempre di più nei distretti rurali circostanti e nelle città di piccole dimensioni; allo stesso tempo cominciarono a prender forma le funzioni commerciali della città (Marshall, Principles of Economics, 1920). Questo movimento ha caratterizzato i produttori tessili dell'area di Manchester e di Leeds.

Questa forma di localizzazione, considerata "primitiva", se riesce a mantenere il suo livello per un lungo periodo di tempo, ha la possibilità e tutte le potenzialità di diventare una localizzazione più complessa, cioè di dare vita ad un distretto industriale.

Il passare del tempo consente alle imprese che si sono concentrate in una determinata area territoriale di raccogliere un certo numero di vantaggi tangibili e non:

- 1- Abilità ereditaria; in una determinata zona concentrata gli abitanti imparano, in molti casi anche in maniera inconsapevolmente, quelle capacità che vengono trasmesse da una generazione ad un'altra, diventando con il passare del tempo una qualifica caratterizzante della zona.
- 2- La crescita delle operazioni consociate; quando un certo numero di imprese si stabiliscono in un'area determinata è probabile che il numero d'impresе controllate aumenti nel quartiere, forniscano le attrezzature e i materiali necessari, organizzino il proprio traffico e conducano in diversi modi l'economia dei propri materiali e prodotti (Marshall, Principles of Economics, 1920).
- 3- Uso di macchine altamente specializzate; questo vantaggio nasce dal fatto che nel distretto è presente un'elevata divisione del lavoro e un'alta quantità di specializzazione che caratterizza un distretto in cui esiste un gran numero di produzione dello stesso tipo, nonostante non vi sia nessun capitale individuale di grandi dimensioni impiegato nel commercio (Marshall, Principles of Economics, 1920).
- 4- Mercato locale di competenze speciali; un mercato locale offre "un mercato locale per abilità", in questo modo i datori di lavoro non avranno alcun tipo di problema nella ricerca e nella selezione di lavoratori in possesso delle caratteristiche richieste, a differenza di quelli che potrebbero esserci nel caso di una fabbrica isolata e lontana dal mercato di appartenenza.

- 5- Dirigenza industriale; in questo aspetto nominato “atmosfera industriale” tutte le imprese sono immerse nel contesto indicato; qui vi è lo stimolo ad una maggiore vitalità rispetto al possibile continuo cambiamento delle tecniche.
- 6- Introduzione di un certo numero di novità nel processo produttivo; come afferma Alfred Marshall, nuove tecniche e idee vengono adottate in maniera tempestiva perché sono presenti “nell’aria del distretto”, integrate nelle reti locali e sociali.

Queste caratteristiche sono il punto chiave dei distretti industriali che possono essere considerati, in questa prima approssimazione, il risultato di una localizzazione di lunga durata.

Naturalmente Marshall riconosce che le industrie localizzate, oltre ad avere dei lati positivi e dei vantaggi rispetto ad altre forme organizzative, sono in possesso anche di alcuni lati non proprio vantaggiosi; il problema maggiore è legato, infatti, al fatto che in un distretto la domanda di un solo tipo di lavoro può diventare troppo ampia. Questo problema è facilmente risolvibile essendo sufficiente la nascita di aziende di carattere supplementare all’interno del territorio.

Attraverso il passare del tempo e lo sviluppo degli aspetti precedentemente elencati, il distretto industriale acquista ciò che Marshall chiama un’atmosfera speciale, come nel caso dei distretti di Sheffield e Soligen che hanno acquisito un’atmosfera industriale propria. Questo consiste nella nascita nel distretto di una rete di condivisione di linguaggi, consuetudini e tradizioni che si occupano di assicurare un coordinamento ed una maggior integrazione tra le attività svolte dai vari soggetti.

Marshall, grazie all’aiuto dell’allievo Sydney Chapman, indaga sui processi di localizzazione (o “centralizzazione” come indicata da quest’ultimo) sottolineando che questa è decisiva soprattutto per due motivi: la specializzazione delle imprese e la vicinanza delle industrie controllate e la loro specializzazione (Chapman, 1904). Le cause che portano ad una localizzazione concentrata possono essere individuate nei diversi fattori:

- Localizzazione situata in zone dove è più facile l’accesso alla fornitura delle materie prime necessarie.

- Localizzazione situata dove l'accesso a fonti di energia di cui si ha bisogno risulta più facilitato.
- Localizzazione che, qualunque sia il motivo, sia continuata dalla forza dell'abitudine e dai vari, ma solidi, vantaggi che essa conferisce.

Un'ulteriore identificazione importante dei distretti industriali marshalliani risulta dal fatto che questi sono caratterizzati da una combinazione tra cooperazione e concorrenza; ogni impresa risulta essere specializzata nella propria attività e coordinata con le altre. Questo è l'aspetto caratteristico dei distretti industriali con il suo peculiare rapporto tra concorrenza e cooperazione.

Secondo Marshall, la cooperazione può essere cosciente ed intenzionale, inconscia ed automatica; tuttavia egli dedica particolare attenzione ad un'altra forma di collaborazione. In "Industry and Trade" Marshall spiega in dettaglio come gli imprenditori inglesi abbiano cercato di superare quei limiti delle piccole e medie dimensioni soprattutto per quanto riguarda i problemi di marketing. Le piccole e medie imprese, specialmente quando si trovano raccolte in un unico distretto, possono competere con quelle di grandi dimensioni grazie alle economie esterne, ma sono in svantaggio se consideriamo le attività di marketing; questo problema, come sottolinea Marshall, può essere superato se queste piccole e medie imprese cooperano tra di loro, come è successo nel distretto di Lancashire dove la domanda generale di marketing ha dato vita all'Associazione Manchester Cotton nel 1894 (Marshall, 1919). L'importanza della presenza di un giusto livello tra cooperazione e concorrenza è analizzato anche da MacGregor, il quale definisce l'associazione come un nuovo modo di fare concorrenza. La concorrenza nel suo significato positivo tiene conto di alcune ipotesi (perfetta conoscenza e perfetta mobilità dei fattori) che danno un input al continuo miglioramento alle aziende dell'area distrettuale (MacGregor, 1929). La concorrenza fa dunque sì che vi sia uno stimolo al miglioramento per contrastare i competitors; possibile questo attraverso un indirizzamento verso la ricerca e lo sviluppo, l'innovazione, l'imitazione e la diffusione delle best practices (esperienze, procedure o azioni che permettono di ottenere risultati migliori), con dei benefici per quanto riguarda il mantenimento e l'innalzamento dei livelli di competitività presenti nel distretto nel suo complesso.

Quindi, ricapitolando, secondo Marshall, le caratteristiche che risultano essere più importanti per dare un'identità ad un distretto industriale sono: l'esistenza di un'atmosfera speciale, il suo insediamento per un lungo periodo di tempo in una determinata area territoriale, un'organizzazione automatica, ossia un'organizzazione che è costituita da un elevato livello tecnologico, e una continua interazione tra cooperazione e competizione.

1.3 - Le forze locali secondo Giacomo Becattini

Il primo degli studiosi italiani ad occuparsi dello studio dei distretti industriali seguendo il percorso di Alfred Marshall fu Giacomo Becattini; secondo gli studi svolti da quest'ultimo il distretto corrisponde ad un'area delimitata territorialmente secondo un aspetto storico, naturalistico e socio-culturale; quest'area risulta essere caratterizzata dalla presenza di una determinata comunità di persone e da un insieme d'impresa distrettuali (Becattini G. , 1987). Le caratteristiche fondamentali che contraddistinguono il distretto industriale secondo Becattini possono essere elencate nel fatto che ci sia:

- Un insieme omogeneo di valori tra le aziende presenti.
- Una concentrazione delle imprese legata da motivazioni storiche e non da cause accidentali.
- Una scomponibilità in fasi del processo di produzione.
- Un insieme di risorse umane molto specializzate e con una forte conoscenza.
- Multidisciplinarietà.

Per Becattini un distretto industriale, per essere capace di sopravvivere, deve riuscire a stabilire delle relazioni con la rete di fornitori e di clienti che è riuscito a raggiungere e non deve risultare esclusivamente come una forma semplice di organizzazione del processo produttivo, ma bensì si deve presentare come un ambiente sociale nella quale le relazioni che prendono forma tra i soggetti presenti all'interno e all'esterno dei luoghi di produzione presentino una particolarità capace di contraddistinguerli (Becattini G. , 1987).

Il distretto secondo Becattini è indicato in quella situazione nella quale prende forma l'instaurazione in una determinata area di un processo in cui troviamo la divisione del lavoro, nella quale non è presente la concentrazione in un numero ridotto d'impresie ma bensì un radicamento del processo di formazione stesso in tutto il territorio.

Il momento in cui avviene la creazione e la crescita di un distretto industriale non è visto solamente come il risultato che si ottiene dall'incontro locale tra i diversi tratti socio-culturali di una comunità (un sistema di valori, di orientamenti e di istituzioni), di caratteristiche storico naturalistiche di un'area geografica e di caratteristiche tecniche del processo produttivo, ma anche come l'esito di una fase di interazione dinamica che viene a crearsi fra la divisione del lavoro all'interno del contesto distrettuale e l'allargamento del mercato dei suoi prodotti.

Possiamo quindi affermare che, secondo quanto interpretato dagli studi fatti da Becattini, il distretto industriale consiste in una nuova unità d'analisi che rappresenta un'attività economica incentrata tra la singola impresa e il settore nel suo complesso, che considera luoghi di produzione quelle comunità che si occupano di svolgere la parte di produzione nella loro specializzazione e despecializzazione.

Becattini dà maggior risalto alla caratteristica sociale del territorio, cioè alla comunità di persone e ai soggetti che condividono la stessa cultura, gli stessi valori e la stessa etica del lavoro.

1.4 – Il cluster porteriano

Michael Porter è un economista statunitense che si è occupato di svolgere l'analisi del fenomeno del distretto industriale seguendo una strada molto più incentrata sull'aspetto economico rispetto agli studi che sono stati svolti da Marshall e da Becattini, basando la sua ricerca sul motivo e su quali fossero le cause che avessero portato l'economia degli Stati Uniti a trovarsi in una situazione al di sotto dei competitors mondiali.

Nello scritto intitolato "The competitive advantage of nations" Porter spiega che quelle economie che si trovano in possesso di uno sviluppo maggiore sono avvantaggiate nei confronti delle altre per la presenza di un tessuto d'impresie composto in maniera del tutto diversa se paragonato a quello che si trovava nel territorio statunitense.

Porter qui introduce la definizione di cluster indicandolo come un sistema nella quale le aziende sono distribuite su un territorio nazionale e risultano allo stesso tempo collegate tra loro da un qualsiasi tipo di relazione funzionale.

Per quanto riguarda invece il distretto industriale, egli lo considera come un insieme nella quale sono presenti: imprese situate in un'area geografica determinata capaci di mantenere delle connessioni tra loro, fornitori che presentano un alto livello di specializzazione, imprese di servizi, imprese che operano in settori collegati e organizzazioni associate che lavorano tutte in un particolare campo; queste sono caratterizzate dalla presenza contemporanea di un livello forte di competizione e di cooperazione tra di loro (Porter, 1998), dimostrando che, a differenza delle visioni viste precedentemente dagli economisti e studiosi dei distretti, anche istituti ed enti esterni sono partecipi all'interno del ciclo produttivo venendo considerati come delle variabili in grado di modificarne l'andamento attraverso il loro apporto di conoscenze e finanziamenti.

Per il concetto di cluster porteriano i legami di tipo orizzontale e verticale risultano importanti; i legami del primo tipo indicano quei collegamenti che sono presenti tra gli input e gli output della filiera di produzione, mentre i secondi riguardano l'alimentazione geografica e la possibilità di una cooperazione più semplice, attraverso la condivisione di informazioni e conoscenze riguardo alle opportunità di mercato.

Il cluster descritto da Porter è spiegato in maniera tale da poter inserire all'interno della definizione una varietà di sottoinsiemi che presentano delle caratteristiche tra loro simili, ma allo stesso tempo con delle particolarità specifiche; i distretti industriali vengono, allora, descritti come dei sottoinsiemi dei cluster con la particolarità principale di essere geograficamente circoscritti in territori molto limitati ed essere in possesso di diverse specializzazioni. Porter stesso, per l'appunto, scrive che la maggior parte dei produttori di lana e fibre tessili che si trovano in Italia, ad esempio, sono situati in solamente un paio di città (Porter, 1998).

Dato che i beni che vengono creati dalle imprese che operano all'interno del distretto sono provvisti di un forte carattere tradizionalistico e manifatturiero, è di grande importanza il fatto che la conoscenza posseduta dal singolo venga implementata, sviluppata ed integrata con quella dell'intero sistema distrettuale, fondamentale per lo sviluppo della specializzazione del settore e dell'efficienza del ciclo produttivo.

1.5 – La geopolitica di Krugman

Krugman, economista statunitense, spiega nel libro “Geography and Trade” il concetto della concentrazione in un’area delle attività economiche; egli sostiene che due regioni si differenziano tra di loro in base ad alcuni naturali fattori endogeni che permettono ad una determinata regione di riuscire ad avere dei vantaggi rispetto ad un’altra, consentendo alle industrie di produrre beni in quel determinato luogo, dando così vita ad un punto di attrazione per le aziende per poter diminuire i costi di trasporto e di transazione e posizionarsi nella zona per sfruttare economie di scala; così si crea una zona produttiva chiamata Centro e una zona più esterna che prende il nome di Periferia (Krugman, 1998).

Secondo Krugman, le tre forze economiche che guidano l’agglomerazione delle aziende in una determinata area sono:

- La formazione di un mercato specializzato del lavoro; le aziende sono attratte da quelle zone in cui è possibile trovare un’alta offerta di capitale umano specializzato, e lo stesso vale per i lavoratori, i quali cercano di posizionarsi in luoghi dove le capacità possono essere valorizzate e hanno una determinata importanza.
- La creazione di mercati particolari di input intermedi; dando vita ad un sistema più efficiente attraverso la creazione di esternalità sia pecuniarie, sia tecnologiche, utili per la costituzione di partnership e per la nascita d’innovazioni.
- La presenza di spillovers: attraverso la rete di condivisione di conoscenze, che favorisce la nascita e lo sviluppo di innovazioni che saranno diffuse con maggior velocità e facilità a causa della vicinanza territoriale, si stimolerà le aziende isolate ad avvicinarsi al distretto per ottenere un maggior vantaggio nei confronti di chi opera all’esterno.

Queste tre definizioni devono portare allo scopo principale dell’impresa, ossia la generazione di economie di scala. Infatti Krugman nel suo testo dice che se non

fossero presenti queste nella produzione di input intermedi, allora, pure un centro di produzione su piccola scala potrebbe replicarne uno grande in miniatura e raggiungere anch'esso lo stesso livello di efficienza. È solo l'esistenza di rendimenti crescenti che permette ad un grande centro di produzione di avere fornitori più efficienti e più diversificati di uno piccolo (Paul Krugman; 1991).

CAPITOLO 2 - I distretti industriali in Italia

2.1 – La situazione italiana

I distretti industriali sono da anni ormai un fenomeno di ricerca da parte di economisti e studiosi che avevano l'obiettivo di comprendere l'evoluzione dell'economia italiana. Le caratteristiche fondamentali che possiamo individuare in questi sistemi stanno nell'elevata distribuzione nel territorio d'impresе di dimensioni piccole e medie, nella forte specializzazione nella tradizione produttiva del Made In Italy e nell'intensa relazione che si viene a creare con la cultura e le istituzioni informali presenti all'interno della comunità locale di appartenenza.

Questi aspetti sono stati il principale punto per ottenere un enorme vantaggio rispetto alla concorrenza negli anni 70 e 80, periodo in cui l'impresa di dimensioni minori riusciva ad avere un livello di flessibilità che le imprese di grandi dimensioni potevano raggiungere solamente con una certa difficoltà, l'innovazione era in via principale di processo e l'economia italiana si affidava spesso alla svalutazione; questo però poteva considerarsi come un ostacolo al nuovo contesto competitivo, il quale richiedeva alle imprese l'utilizzo di economie di scala per innovare, internazionalizzarsi e completare un processo di ristrutturazione che si era avviato all'inizio degli anni 2000.

In Italia, nel periodo subito successivo al secondo dopo guerra, si ha assistito ad un processo d'industrializzazione diffuso che si è accentuato verso la fine degli anni settanta e ha riguardato aree che non facevano ancora parte del triangolo industriale (quell'area compresa tra le città di Torino, Milano e Genova) facendo diventare il nostro paese un sistema economico in cui era presente una grande diversità strutturale e territoriale, e caratterizzato dalla presenza di un'alta molteplicità di specializzazioni localizzate nelle varie parti del territorio.

In questo periodo (1956-1963), definito dagli studiosi con il termine "miracolo economico", la stabilità dei prezzi, collegata ad una fase nella quale il tasso d'inflazione risultava particolarmente basso, permise di raggiungere un forte sviluppo industriale il cui obiettivo era collegato al potenziamento dell'export e all'apertura verso i mercati internazionali.

Tale processo è stato interpretato come effetto della rilocalizzazione delle imprese di grandi dimensioni, in particolare nell'area Nord-Ovest, o come una forma di decentramento produttivo. Si ha assistito ad una riduzione da parte dell'importanza di quel movimento di trasformazione dell'organizzazione produttiva a discapito di un aumento dell'imprenditorialità locale e una maggiore efficienza produttiva, che hanno dato vita a modelli di sviluppo diversificati.

Ora, questi si presentano come la principale caratteristica del sistema produttivo italiano, la quale si differenzia dalle altre economie presenti nel resto del mondo per tale peculiarità dei sistemi produttivi del paese.

Elementi fondamentali dei nostri distretti sono:

1. Il dinamismo in possesso da parte delle imprese, che li costituiscono e che sono diretta espressione di un'imprenditorialità vivace e diffusa.
2. La loro presenza capillare su buona parte del territorio nazionale.
3. Le loro specificità territoriali che distinguono le varie imprenditoriali.

I distretti italiani si caratterizzano principalmente per la produzione specializzata nei settori tradizionali (esempio abbigliamento, calzatura, mobile, ecc.) dimostrando quindi di appartenere a quei valori che descrivono il "Made in Italy", ovvero verso quei prodotti appartenenti ai settori legati all'immagine che la produzione italiana riesce a comunicare al mondo, del nostro paese.

L'economista italiano Marco Fortis sostiene che nel momento in cui parliamo di Made in Italy indichiamo quell'insieme dei prodotti di differenti settori che, nell'immaginario collettivo mondiale, sono strettamente collegati all'immagine che è in possesso al nostro paese, consacrata e ribadita in continuazione dai media e dagli stessi utilizzatori (Fortis, *Il Made in Italy*, 1998).

Secondo Fortis (Fortis, *Il Made in Italy*, 1998) le componenti principali di questo insieme di prodotti che costituiscono il "Made in Italy" sono:

1. I beni ad uso ripetuto per la persona.
2. I beni ad uso ripetuto dell'insieme arredo-casa.
3. I prodotti alimentari che fanno parte della dieta mediterranea.

4. Gli apparecchi meccanici.

Secondo i dati rilevati nel 2011 attraverso il 9° censimento generale dell'industria e dei servizi, l'Istat ha individuato la presenza in Italia di ben 141 distretti, che risultano essere di un numero inferiore di ben 40 unità rispetto a quelli presenti nel territorio nel 2001, e appartengono prevalentemente all'area delle "4A" del "Made in Italy": Abbigliamento e moda, Arredamento casa, Automazione e meccanica, Alimentari e bevande, che comprendono principalmente le imprese di piccole e medie dimensioni, le quali comprendono circa il 90,7% dell'occupazione e il 77,6% delle esportazioni. L'esportazione si presenta forte in quelle aree dove è presente un'alta quantità di distretti industriali, infatti, le province italiane che presentano un livello di esportazione maggiore sono spinte sui mercati esteri grazie all'alta specializzazione produttiva, alla qualità che viene riconosciuta nei prodotti del Made in Italy e alla ricerca di mercati di dimensioni maggiori dalla quale poter trarre maggiori profitti.

2.2 Analisi dei Distretti Industriali in Italia

I distretti industriali rappresentano circa il 25% del sistema di produzione del territorio italiano, sia se si considerano le unità di SSL, che risultano circa il 23,1% del totale, sia di lavoratori (24,5% del totale) che di unità locali produttive (24,4% del totale).

La forza lavoro manifatturiera che si trova nei distretti industriali risulta essere più di un terzo rispetto a quella complessiva in Italia, stando più o meno ai livelli osservati 10 anni prima nel censimento svolto nel 2001 da parte dell'ISTAT.

Nei distretti industriali possiamo riscontrare circa il 22% della popolazione presente nella nazione. Ogni distretto è formato da una media di 15 comuni, da 94.513 abitanti e presidiato da 8.173 unità locali che comprendono 34.663 dipendenti.

Nonostante una forte diminuzione che ha colpito la percentuale di occupazione manifatturiera (dal 70,9% nel 2001 al 65,8% nel 2011), il settore manifatturiero si conferma caratterizzato dal modello distrettuale; infatti i distretti industriali formano il 64,1% dei sistemi lavorativi locali prevalentemente manifatturieri e assorbono il 65,8% dei lavoratori appartenenti all'industria manifatturiera.

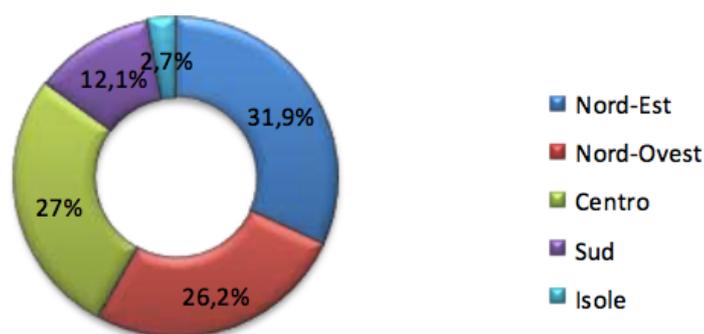


Grafico 1 - Rappresentazione dei distretti industriali in Italia (Fonte: Istat)

La maggior parte dei distretti industriali si trovano nell'area a Nord-Est del territorio italiano con un ammontare di 45 distretti, i quali corrispondono al 31,9% dei distretti nazionali. La situazione che comprende il resto dell'Italia è costituita da 37 distretti (26,2%) nell'area Nord-Ovest del territorio e il Centro Italia con 38 (27%). Di minor numero, invece, è la quantità di distretti industriali nel Sud Italia, con 17 distretti (12,1%), e nelle isole, in cui troviamo 4 distretti solamente, tutti nella regione sarda con il 2,7% del totale.

Il Veneto e la Lombardia comprendono insieme il 60,4% della produzione manifatturiera distrettuale italiana formando rispettivamente il 33,7% e il 26,7%; segue poi la Toscana (9,9%), l'Emilia-Romagna (9,4%) e le Marche (8,7%). Queste aree raggruppano l'88,3% dell'occupazione manifatturiera distrettuale italiana.

Tra i due censimenti svolti dall'ISTAT il numero dei distretti è calato, ma allo stesso tempo è aumentata la dimensione di quelli ancora operativi al suo interno. La motivazione sta nel fatto che nel decennio in considerazione c'è stata una forte crisi che dal 2008 ha colpito i sistemi produttivi di diversi paesi dell'Unione europea facendo ridurre notevolmente i profitti delle aziende e la quantità di lavoratori, causando un forte calo delle attività che non hanno saputo rispondere alle esigenze del mercato.

Il calo occupazionale nel settore manifatturiero si presenta rilevante con un totale di 919.000 addetti in meno (l'equivalente di una diminuzione di circa il 19%); allo stesso tempo, come abbiamo visto, na cambia il peso specifico che ricoprono i distretti nell'economia italiana, infatti, il calare del totale di lavoratori e dei distretti segue la generale onda occupazionale, e nella ristrutturazione avvenuta nel paese nello scorso

decennio dimostrando che i settori manifatturieri, nonostante un forte calo, non abbiano subito una diminuzione maggiore rispetto alla media italiana.

Di conseguenza, se si considerano i dati del 2001, i distretti riescono a mantenere la stessa quota di unità locali (24%), di lavoratori che vi operano (25%) e di residenti (22%) e vedono calare non di molto la loro propensione manifatturiera.

Secondo Marco Fortis e Alberto Quadrio Curzio (Fortis & Curzio, 2006) i distretti manifatturieri specializzati, che sono costituiti da imprese di piccole e medie dimensioni e caratterizzati da un forte radicamento nel territorio, sono la forza principale che permette di portare avanti il potere dell'economia italiana; questi dimostrano il motivo per cui il "Made in Italy" ricopra un ruolo di primaria importanza in Europa e nel mondo creando punti di eccellenza straordinaria.

Le fonti che rendono i distretti industriali del Made in Italy competitivi rispetto la concorrenza e il mercato globale sono incentrate sulla flessibilità dell'organizzazione del lavoro, sul lavoro di qualità, sulla capacità di acquisizione, sull'adattamento e sulla diffusione delle tecnologie, sul design e la qualità del prodotto, sul marketing e i servizi dopo la vendita.

I distretti che operano nel Made in Italy sono 130 e corrispondono al 92,2% del totale dei distretti che si trovano nel territorio; questi sono rappresentati soprattutto da quelli del settore della meccanica (27% del totale), del tessile-abbigliamento (22,7%), dei beni per la casa (17%) e delle pelli, cuoi e calzature (12,1%).

I 38 distretti appartenenti all'automazione ed alla meccanica si trovano per la maggior parte nelle regioni di Veneto e Lombardia, quelli del tessile-abbigliamento (32) in Lombardia, Marche e Veneto, quelli dell'arredamento e beni per la casa (24) sono presenti soprattutto in Veneto, Marche, Toscana, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lombardia e Trento, infine, i distretti della pelletteria e delle calzature, sono localizzati in sei regioni: Marche, Toscana, Veneto, Lombardia, Puglia e Campania.

Da questi dati possiamo notare una forte presenza di distretti che si occupano di produrre prodotti del contesto del Made in Italy nell'area Nord dell'Italia con una prevalenza maggiore in Veneto e Lombardia.

Regioni e ripartizioni geografiche	Sistemi locali del lavoro			Distretti industriali		
	Distretti industriali	SLL manifatturieri	SLL totali	Distretti industriali (%)	Quota% dei distretti industriali su SLL manifatturieri	Quota% dei distretti industriali su SLL totali
Piemonte	7	24	36	5,0	29,2	19,4
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	-	-	5	-	-	-
Lombardia	29	38	51	20,6	76,3	56,9
Trentino-Alto Adige/Südtirol	2	3	26	1,4	66,7	7,7
Prov. aut. di Bolzano/Bozen	-	-	12	-	-	-
Prov. aut. di Trento	2	3	14	1,4	66,7	14,3
Veneto	28	34	43	19,9	82,4	65,1
Friuli-Venezia Giulia	2	7	11	1,4	28,6	18,2
Liguria	1	1	14	0,7	100,0	7,1
Emilia-Romagna	13	23	39	9,2	56,5	33,3
Toscana	15	20	48	10,6	75,0	31,3
Umbria	3	7	14	2,1	42,9	21,4
Marche	19	22	25	13,5	86,4	76,0
Lazio	1	4	18	0,7	25,0	5,6
Abruzzo	4	11	18	2,8	36,4	22,2
Molise	-	2	5	-	-	-
Campania	6	8	46	4,3	75,0	13,0
Puglia	7	9	44	5,0	77,8	15,9
Basilicata	-	1	14	-	-	-
Calabria	-	-	44	-	-	-
Sicilia	-	2	71	-	-	-
Sardegna	4	4	39	2,8	100,0	10,3
Nord-ovest	37	63	106	26,2	58,7	34,9
Nord-est	45	67	119	31,9	67,2	37,8
Centro	38	53	105	27,0	71,7	36,2
Sud	17	31	171	12,1	54,8	9,9
Isole	4	6	110	2,8	66,7	3,6
ITALIA	141	220	611	100,0	64,1	23,1

Tabella 1 – I distretti industriali nelle regioni italiane. Anno 2011, valori assoluti e valori percentuali. (Fonte: Istat)

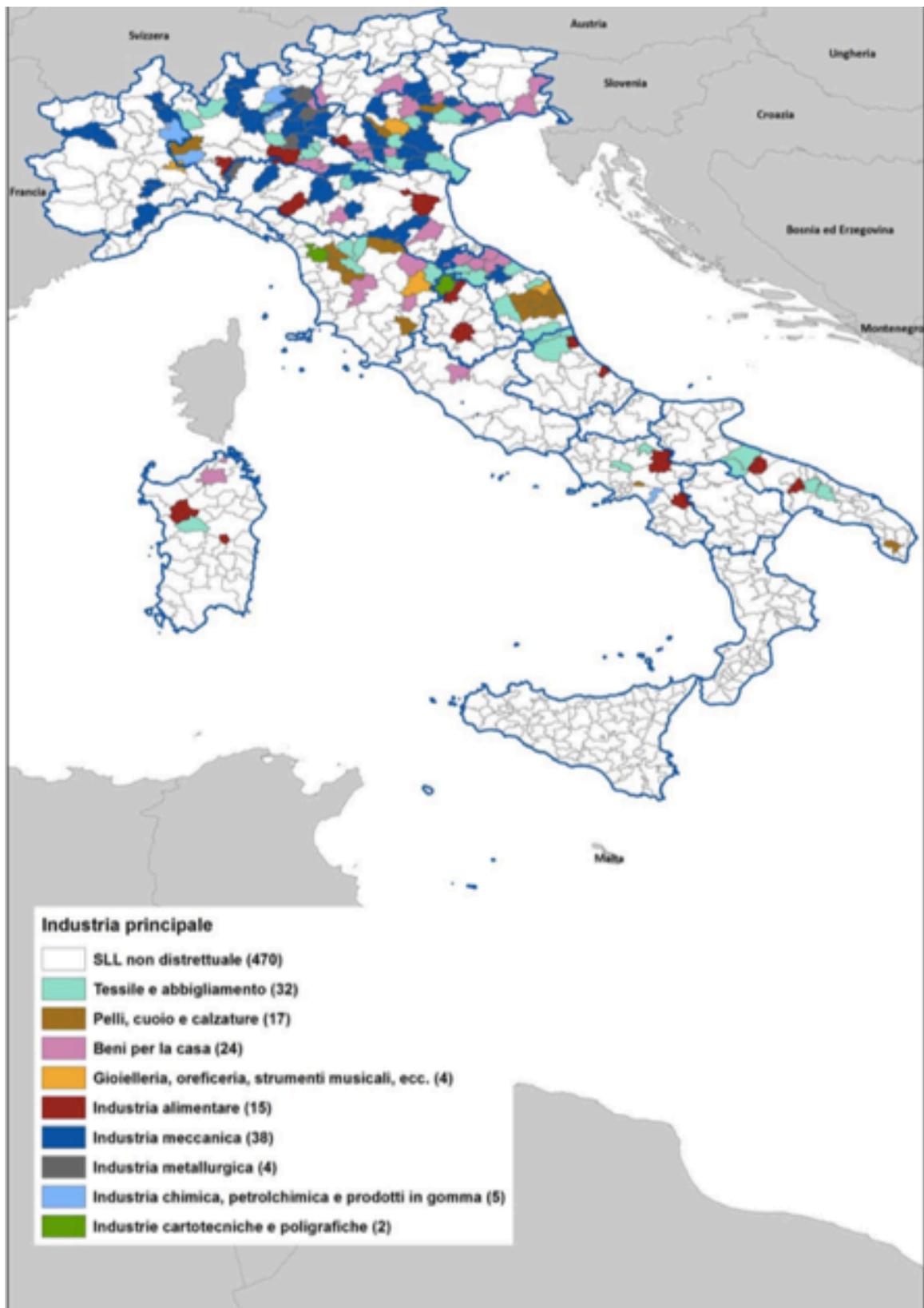


Figura 1 – Distretti industriali in Italia nel 2011 (Fonte: Istat)

2.3 – I distretti nell'area del Nord-Est

Secondo E. Rullani, quando parliamo del Nord Est non indichiamo solamente un'area territoriale, ma bensì un modo di vivere e di lavorare; un capitalismo personale, che vive e pensa attraverso l'intelligenza e la capacità diffusa nel territorio e la conoscenza che si muove nel tempo e nello spazio (Rullani, 1998).

Fondato sulle imprese di piccole e medie dimensioni, il modello Nordest deve la sua formazione ad una modalità non prevista di interazione tra un tentativo di industrializzazione fordista e una base prevalentemente agricola, infatti, non ci fu il tempo per completare la transizione al fordismo perché agli inizi degli anni 70 il modello fordista di industrializzazione smette di essere considerato il riferimento principale per tutti i luoghi sviluppati, per diventare una delle opzioni possibili tra quelle esistenti.

Con la crisi del sistema fordista il Nordest cerca una propria identità in contrapposizione a quella del Triangolo industriale del Nord Ovest, ma questa ricerca è dovuta per via principale da un bisogno reale presente nella società del territorio di quel periodo: quel forte bisogno di mantenere la propria identità basata su concetti tradizionali e culturali, senza dover rinunciare ai cambiamenti legati alla modernizzazione produttiva.

Verso la fine degli anni 80 e agli inizi degli anni 90 questo modello raggiunge elevati livelli di sviluppo e la consapevolezza di essere un modello dalla forza conservatrice data dall'area interna di collegamento per quanto riguarda le tecniche produttive moderne con i valori storici e l'organizzazione sociale; un sistema produttivo diffuso, frammentato, incorporato all'interno del territorio e della tradizione, che grazie all'esperienza riesce ad mescolare la modernità delle tecniche industriali e dei mercati internazionali.

I distretti industriali del territorio prendono la forma di maglie produttive caratterizzate da una densità reticolare fortissima.

Il Triangolo industriale distrettuale, formato da Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna contiene 70 distretti, circa il 49,6% del totale nazionale; l'area Nord-est, invece, conta 45 distretti industriali, di cui il 67,2% dei sistemi locali manifatturieri.

Il territorio del Nord-Est comprende quindi 45 dei 141 distretti totali censiti dal 9° censimento svolto dall'ISTAT, occupando il 37,8% della forza lavoro presente all'interno dei sistemi locali del lavoro nell'area.

Nel periodo compreso tra l'inizio del 2008 e la fine del 2009 la crisi economica ha avuto un forte impatto sull'economia italiana provocando un calo sul numero dei posti di lavori; si può notare infatti che nel 2001 i distretti industriali impiegavano il 65,8% della forza lavoro manifatturiera del paese, mentre nel 2011 è presente una diminuzione del 5,1%.

L'area del Triveneto mantiene la vetta delle statistiche per quanto riguarda l'occupazione con il 36,6% degli addetti nei distretti e, come visto in precedenza, l'occupazione nelle unità locali manifatturiere risulta essere più del 37%.

Nel periodo compreso tra il 2004 ed il 2006 il totale d'impresе è calato del 2,5% e 3,8%, calo che può essere dovuto ad un periodo di crisi che stava iniziando a colpire l'Italia e il sistema economico mondiale e alla continua ricerca di margini di profitto migliori dovuti alla strategia di delocalizzazione di molte fasi produttive nei territori dell'Est Europa, soprattutto in Romania, dove i costi sostenuti per la produzione, la forza lavoro e le agevolazioni fiscali favoriscono il raggiungimento di margini di profitto maggiori.

2.4 – I distretti industriali in Veneto

Il tessuto economico del Veneto è caratterizzato da un grandissimo numero di piccole e medie imprese ed è costituito da un passato prevalentemente manifatturiero.

I distretti che si sono creati sono da considerarsi l'evoluzione di un sistema di collegamenti e reti informali che si sono sviluppate lungo il corso del tempo tra i vari artigiani del territorio. Tali reti si sono sempre più diramate fino a comprendere un grandissimo numero di aziende di piccole dimensioni con una modesta specializzazione produttiva ed istituzioni in grado di aiutare lo sviluppo del distretto.

Nel territorio Veneto ben 73 aziende manifatturiere su 100 fanno parte di un sistema d'impresa; per questo motivo siamo portati a definire il Veneto come una regione a "specificità distrettuale".

I distretti industriali veneti rappresentano una forma primaria di aggregazione tra le imprese, affermandosi, con il passare del tempo, come sistemi produttivi locali presenti

su un territorio ben definito e con una consolidata storicità, diventando una base per permettere alle aziende di esprimere le loro idee e alle istituzioni locali di sviluppare una certa progettualità strategica per la crescita del distretto, in linea con gli strumenti legislativi e programmatori in corso nella Regione.

Un primo punto se parliamo dello sviluppo veneto è il modello di specializzazione industriale; infatti, c'è stato un rapido e continuato sviluppo dell'industria meccanica, con produzioni tecnologicamente sempre più sofisticate che spiegano l'alto valore delle esportazioni verso altri paesi sviluppati in un miglioramento dell'efficienza produttiva.

Hanno avuto un ulteriore rafforzamento i settori appartenenti al campo della moda e dell'abbigliamento, pelle, calzatura, gioielleria, occhialeria, arredo e marmo; tutto questo grazie all'organizzazione produttiva in un piccolo territorio circoscritto, spesso attorno a piccoli centri con alta specializzazione artigianale.

Un'ulteriore motivo che ha portato alla natalità dei distretti nel Veneto è il fatto che le grandi imprese multinazionali presenti nel territorio hanno favorito la formazione di distretti grazie al decentramento in varie aree del territorio Veneto; negli anni 60 la Zoppas ha facilitato il decentramento facendo nascere il distretto meccanico della plastica a Conegliano; la Nordica e la Caber, invece, hanno svolto una funzione d'incubatore d'idee e conoscenza per molte aziende sportive. In tutte queste occasioni le aziende di grandi dimensioni hanno facilitato il decollo del distretto portando sapere, capitali ed idee nuove.

In seguito alla legge regionale del 30 maggio 2014 (Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese) le sezioni regionali di "Ricerca e Innovazione" e di "Sistemi Statistico regionali", con la collaborazione dell'Università di Padova, hanno svolto assieme un percorso di ricerca e analisi che viene inserita nel documento "Le aree ad elevata specializzazione manifatturiera".

Per riuscire ad identificare i distretti industriali del Veneto la mossa principale è stata quella di indicare all'interno del territorio regionale quali erano le concentrazioni manifatturiere presenti, in questo caso devono intendersi le aree in cui è presente un'elevata quantità di aziende appartenenti ad un certo settore. L'individuazione di queste aree, che sono caratterizzate da una forte specializzazione produttiva, e l'analisi della loro complessità in termini di composizione, internazionalizzazione,

storicità e di legame con le comunità locali, da l'opportunità di dar forma ad un punto di riferimento dalla quale poter iniziare ad operare per provvedere all'identificazione dei distretti industriali nell'area veneta

Secondo le considerazioni che sono state esposte vengono riconosciuti i seguenti 17 distretti:

- 1- Calzatura della Riviera del Brenta
- 2- Concia di Arzignano
- 3- Meccanica dell'Alto Vicentino
- 4- Mobile di Livenza
- 5- Occhialeria Bellunese
- 6- Orafo Vicentino
- 7- SportSystem di Montebelluna
- 8- Ceramica artistica dell'area di Nove e di Bassano del Grappa
- 9- Elettrodomestici ed Inox nel territorio di Conegliano e di Trevigiano
- 10-Condizionamento e Refrigerazione nel Padovano
- 11-Giostra dell'area del Polesine
- 12-Ittico nel Polesine e nel Basso Veneziano
- 13-Marmo e pietra del Veronese
- 14-Mobile classico della Bassa Veronese
- 15-Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene
- 16-Vetro artistico di Murano
- 17-Vino della Valpolicella e Soave

Assieme ai distretti veri e propri troviamo la figura dei metadistretti, delle reti e delle agglomerazioni. Il metadistretto (ad esempio quello alimentare veneto) identifica le diverse connessioni che sono presenti tra sistemi produttivi differenti, senza una limitazione territoriale. Le reti innovative sono costituite da una grande quantità d'impresed enti pubblici e privati in ambito regionale, e sono capaci di dar vita ad un insieme di iniziative e progetti rilevanti per l'economia regionale in contesti produttivi multisettoriali. Le aggregazioni di impresed, invece, sono delle collaborazioni che hanno

lo scopo di realizzare uno specifico progetto i cui benefici gli stessi per tutti i partecipanti.

I distretti industriali di carattere artigianale o industriale presenti all'interno del territorio veneto si presentano come la colonna portante di questo sistema di risposta alla competitività mondiale e possibilità di costituire dei modelli di sviluppo vincenti e di lunga permanenza nel mercato.

Questi distretti hanno preso forma negli anni 70 in modo conforme e autonomo nell'area regionale, i prodotti che vengono creati in questi distretti sono considerati da sempre per la loro qualità e per i contenuti innovativi dei beni apprezzati nei mercati di tutto il mondo; i prodotti che vengono creati all'interno dei distretti rappresentano una quota importante delle esportazioni venete e della nazione.

Questo forte sviluppo economico ha dato luce a forme di aggregazione nuove, differenti dal tradizionale distretto. Hanno così avuto origine le Reti d'impresa che, per la natura e gli obiettivi propri, non vengono considerate in un territorio determinato, anzi, tendono a superare i confini regionali e, in alcuni casi, anche quelli nazionali; ciò che li contraddistingue è il loro lavorare maggiormente sul fronte della ricerca e dell'innovazione, grazie anche a progetti di partnership e alla collaborazione con Università e strutture di ricerca pubbliche e private.

CAPITOLO 3 – Il distretto dello SportSystem

3.1 - L'evoluzione del territorio Veneto

Il Distretto dello Sportsystem è situato nell'area di Montebelluna, un centro urbano della provincia di Treviso in cui vivono oltre 30.000 abitanti, nella fascia pedemontana sulla destra del fiume Piave ai piedi del Montello.

L'area di Montebelluna in passato era costituita da agglomerati di tipo proturbano, essendo l'economia veneta attiva principalmente nel settore agricolo, nell'artigianato e nel commercio. Questo periodo è caratterizzato dalla presenza di fitti rapporti commerciali a livello macro regionale e i reticoli commerciali per il rifornimento delle materie prime (rame, ferro, ambra e vetro) raggiungevano la Valle Agordina, la Val Zoldana, il Trentino, Aquileia, il Norico (l'attuale Austria centrale) e il Baltico.

I manufatti artigianali prodotti nel territorio venivano commercializzati, dando così vita ad una rete di scambi sia interna al Veneto che esterna, con l'area bolognese, quella Etrusca, le popolazioni celtiche e il Centro Europa come punti di destinazione.

Con la fase di romanizzazione il territorio subisce una trasformazione e viene modellato dalla centuriazione, dalla costruzione di strade che facilitarono le operazioni commerciali e da fortificazioni. L'unica via stradale che attraversa il territorio montebellunese era la Postumia, costruita intorno al 148 a.C. la quale figurava da strada di arroccamento verso le regioni subalpine non ancora romanizzate e congiungente tra loro i punti centrali della occupazione romana della Cisalpina: Genova-Aquileia (Binotto, 1984). Le strade commerciali costruite ripercorrono quelle paleovenete con direzione sud-nord, come la Cal Trevisana che congiungeva Altino con Treviso per raggiungere poi il Piave; in questo modo Montebelluna si trova quindi in una posizione strategica di controllo.

Montebelluna è sovrastata da un castello il quale prende il nome di Castrum; questo sorgeva nel punto più elevato del colle chiamato "Le Rive".

Binotto sostiene che il Castrum di Montebelluna risale al periodo dei Romani, quando si sentì il bisogno di fortificare razionalmente ed adeguatamente tutte le frontiere, innalzando fortezze soprattutto verso la zona alpina (Binotto, 1984).

Nei secoli successivi alla costruzione del castello di Montebelluna, la funzione militare venne affiancata da quella civile con i Longobardi e da quella economica in forma urbana; fu proprio in questo periodo che fioriscono industrie e commerci, così che nacquero le prime forme di associazionismo: le arti.

I comuni sopravvivevano grazie all'uso delle imposte, tra le altre troviamo dazi che variavano in base alla merce, alla provenienza e al mezzo di trasporto (maggiori erano le tasse sui beni minerari, mentre minori erano per i beni leggeri che venivano trasportati a cavallo); agricoltura e pastorizia erano le attività predominanti di quel periodo e si producevano lana e seta che venivano lavorate dalle industrie tessili locali (Binotto, 1984).

In questa fase, che inizia durante il II° secolo a.c. fino al 1872, il Castrum costituisce il nucleo principale dalla quale si sviluppò la struttura successiva, ossia quella del mercato. Il mercato di Montebelluna nacque intorno al X secolo, periodo di diffusione dei mercati sotto il dominio carolingio, in corrispondenza all'area del castello.

Il mercato di Montebelluna fu un passo importante per l'attività economica della zona significando un'apertura verso il mondo: numerose persone provenivano da lontano e spesso si stabilivano in zone ben definite; il mercato si presentava come l'emporio naturale tra il monte ed il piano in cui trafficavano tra di loro trevigiani, feltrini e bellunesi, in un luogo forte e presidiato come necessario in quei tempi (Serena, 1998). In questo periodo il territorio di Montebelluna fu di grande importanza perché risultava essere il punto in cui avveniva l'incontro tra la pianura veneta, dalla quale provenivano materie prime come granaglie, frumento e granturco, e la zona montuosa di Feltre, da cui arrivano sul mercato foraggi, animali, frutta e legname.

Per quanto riguarda la lavorazione artigianale hanno risalto i calzolari; i quali risultano essere 9 nel 1808 e 55 nel 1873; questa attività continuò a crescere per tutto il XIX secolo fino a quando nel 1904 si registrarono circa 200 laboratori manifatturieri (Durante, 1983).

Il 1872 risulta essere un anno di svolta per l'area di Montebelluna. In quell'anno fu necessario lo spostamento del mercato dalla zona del colle verso la pianura con l'obiettivo di riuscire ad ottenere un mercato più comodo a livello planimetrico e di più facile accesso; l'11 settembre 1872 si ha così l'inaugurazione di un nuovo mercato che porta alla nascita di Montebelluna, che fino ad allora risultava essere senza un centro

cittadino. Un ulteriore sviluppo del territorio e della rete commerciale si ebbe con la creazione nel 1886 delle linee ferroviarie che collegavano Treviso a Belluno e Padova a Montebelluna.

Fino a quel periodo l'aspetto economico era per la maggior parte incentrato sul settore agricolo con la produzione di bacchi da seta che alimentano l'industria tessile delle filande presenti nel territorio.

La produzione manifatturiera non era un'attitudine principale per i lavoratori montebellunesi; l'unica tipologia di produzione manifattura che riesce ad avere un certo impatto all'interno dell'economia del territorio era quella calzaturiera che non aveva diffusione solo all'interno della provincia trevigiana, ma anche in altri centri del Veneto (Serena, 1998).

3.2 - La storia del Distretto dello SportSystem

In seguito all'analisi lo sviluppo del territorio montebellunese, passiamo alla visione della storia dello Sportsystem, il distretto veneto specializzato nella progettazione, produzione e commercializzazione di articoli sportivi, tra cui calzature specialistiche (core business iniziale del distretto), abbigliamento e attrezzature pensate per la pratica sportiva (svilupparate negli anni seguenti).

I fattori determinanti della vocazione calzaturiera del distretto sono (Durante, 2006):

- il mercato; il quale viene situato in una zona che funge da punto di collegamento tra la pianura e la montagna e che quindi ha dato il via ad un forte rapporto tra i produttori di scarpe e i boscaioli e i montanari, i primi come produttori, mentre i secondi come clienti.
- La presenza della piccola proprietà; questa ha stimolato il senso di autonomia e intraprendenza alla base di qualsiasi tipologia d'iniziativa imprenditoriale.
- La tradizione veneziana; la quale è riuscita a portare all'interno di quella società contadina tipica del territorio veneto, un senso estetico che si trasformerà poi in gusto per il design e per il colore e nella ricerca di iniziative nel campo del gusto e della moda.
- L'emigrazione, per il ritorno di capitali da investire nell'acquisto della terra o nella creazione di nuove imprese artigiane.

La concentrazione calzaturiera nell'area è determinata da fattori principalmente localizzativi in quanto la zona di Montebelluna si trova proprio a metà strada tra i luoghi in cui avviene l'approvvigionamento delle materie prime (pellami del bassanese e dell'alto vicentino) e i luoghi dove si consumano i prodotti finiti (tutta la fascia pedemontana e delle Alpi nord-orientali) (Corò, Giurisatti, & Rossi, 1998).

La specializzazione produttiva di scarponi da sci e da montagna è dovuta (Durante, 2006):

- alla diffusione degli sport sciistici che sbarcarono in Italia nel 1896, dove nacque, nel 1903, a Belluno, lo Sci Club Cortina d'Ampezzo.
- Al continuo scambio d'idee ed esperienze tra conciatori, produttori, commercianti e gli stessi consumatori finali.
- Alla crescente passione per la montagna da cui cresce la domanda di prodotti da parte dei rocciatori e degli scalatori.

Come visto nel paragrafo precedente l'ammontare di laboratori artigiani calzaturieri è di circa 200 ad inizio 900; qui il calzolaio (chiamato "el scarper") aveva il compito di creare le scarpe a mano e la calzatura più venduta in quel periodo era la sgalmara, una "scarpa" costituita da una grossa suola di legno in cui il calzolaio incollava la tomaia in cuoio. Le innovazioni, fino ad arrivare alle scarpe che conosciamo, furono molte ma la più significativa si ebbe con l'introduzione sul mercato di scarpe costituite dalla suola Vibran nel 1937, ossia un unico pezzo di gomma vulcanizzata da cucire o incollare alla tomaia, che va a sostituire le soles ottenute cucendo tra loro i vari strati di cuoio.

A inizio secolo appaiono i primi calzaturifici di medie dimensioni che si strutturano in modo razionale (Tecnica nel 1890, Alpine nel 1898, Nordica, 1925); l'espansione delle attività provoca la crescita della domanda del prodotto e quindi una maggior richiesta di manodopera da parte degli imprenditori, questo coinvolse i Comuni vicini a Montebelluna (Trevignano, Nervesa, Pederobba e Asolo). Nel secondo dopoguerra, invece, si assiste ad una conferma di specializzazione produttiva grazie alle crescenti richieste di calzature con caratteristiche diversificate.

La trasmissione delle tecniche e delle competenze era garantita dallo scarper, che oltre a produrre le scarpe svolgeva pure il compito di maestro facendosi circondare da apprendisti che avevano come obiettivo quello d'imparare il mestiere; la presenza di queste figure che si accaparravano il dovere di tramandare l'arte della lavorazione delle scarpe e l'atmosfera del territorio produttivo è stato un elemento di grande importanza per il rafforzamento della specializzazione calzaturiera.

Negli anni cinquanta si assiste al passaggio da una produzione solamente artigianale verso una sempre più organizzata ed industrializzata; tutto questo a causa della necessità di produrre uno scarpone pensato appositamente per l'attività sciistica che aveva iniziato a diffondersi sempre più come dimostrato dai giochi olimpici svolti a Cortina nel 1956, in questo periodo infatti la produzione del distretto venne notata dall'attenzione statunitense.

Questa decisione di seguire una specializzazione indirizzata verso la produzione di scarponi per l'attività sciistica non provoca l'abbandono della creazione delle tradizionali scarpe da montagna; anzi, è in questo periodo che Montebelluna riesce a raggiungere una fama internazionale grazie all'impresa compiuta nel 1954 dalla spedizione italiana guidata da Ardito Desio, il quale, indossando scarponi Dolomite prodotti nell'area Veneta del distretto, riuscì a scalare il K2.

Fino agli inizi degli anni 60 la lavorazione è manuale con metodologie produttive tradizionali in cui ogni operaio produce paia complete o si inserisce nella manovia di poche grandi aziende-scuola (Alpina, Munari, Dolomite) (Corò, Giurisatti, & Rossi, 1998) ma le unità produttive non aumentano, anzi diminuiscono.

Nel decennio che va dai primi anni 60 fino agli anni 70 avviene la diffusione di tecniche Tayloristiche; in questo periodo aumenta la parcellizzazione del lavoro, c'è l'inserimento nel processo di macchine semplici di produzione e avviene l'introduzione dei primi prodotti innovativi come la suola piatta, la doppia tomaia, la sostituzione dei lacci con leve metalliche, la vulcanizzazione delle soles, l'iniezione delle soles in Pvc, la tomaia in pelle plastificata, fino ad arrivare, alla produzione interamente in plastica nella fine del decennio.

La maggiore fase di crescita del distretto industriale di Montebelluna la si può individuare nel decennio successivo, ossia appena prima dell'inizio degli anni 80. In questi anni, infatti, l'innovazione della plastica, la nascita di segmenti di mercato nuovi

e di prodotti favorisce la divisione del lavoro tra specializzazioni di progettazione e montaggio e imprese di fase locali. Inizia quindi a crearsi un mercato della subfornitura e l'occupazione comincia a crescere, specialmente nel caso delle piccole aziende. Nascono attività complementari a quella originaria (stampaggio ad iniezione, componenti in metallo, produzione di macchine) e aumentano le imprese che, nel decennio in questione, passano da un ammontare di 136 a 511 e gli addetti che da un totale di 4.439 diventano 9.710.

Il lancio dello scarpone da sci completamente prodotto in plastica crea un espandersi molto forte della produzione annuale che passa dalle 700.000 paia del 1969 ai circa 4 milioni e mezzo di paia nel 1976, un aumento di sei volte tanto di unità prodotte.

Questo nuovo processo produttivo porta ad una crescita dei consumi mai visto in passato e l'espansione produttiva da inizio ad una fase di decentramento produttivo riguardante non solo le lavorazioni in cui la manodopera è rimasta sempre al centro del sistema ma anche una pluralità di funzioni produttive, commerciali e finanziarie a sostegno del settore.

In questa fase la diffusione di iniziative calzaturiere si estende ulteriormente, investendo anche i comuni di Altivole, Veduggio e Istrana.

Gli investimenti che hanno portato all'acquisto di nuovi macchinari e alla riorganizzazione produttiva in seguito alle nuove innovazioni non fu possibile per tutte quelle imprese che si lanciarono nella produzione di calzature alternative.

Negli anni 70 si assiste alla diffusione della produzione di doposci in materiale sintetico che si affianca a quelli in pelle e cuoio.

Possiamo racchiudere in tre fattori i motivi che danno forte spinta allo sviluppo imprenditoriale in questo settore e non solamente nel campo calzaturiero, ossia il fatto che:

- Si tratta di un prodotto che dà il via ad una produzione altamente specializzata.
- C'è un aumento delle caratteristiche del prodotto (pelle, cuoio e materiale sintetico) e un'ampia gamma di prezzi.
- L'opportunità di valutare il prodotto non solo secondo la funzionalità di questo, ma anche secondo la moda.

Cominciano quindi a prender vita attività industriali extra calzaturiere che agiscono come posizioni di supporto e di fornitura diretta e indiretta rispetto al settore guida. Fino agli anni 70 il rapporto instaurato tra innovazione e imitazione all'interno del territorio ha funzionato per quanto riguarda la vitalità delle imprese; per di più, visto lo scopo di vendere un prodotto più semplice ed economico rispetto a quello di punta, i produttori di doposci hanno deciso di cercare dei fornitori che avessero la capacità di mettere a loro disposizione soles, minuterie meccaniche e componenti ad un prezzo più basso, ricorrendo all'imitazione creando così una domanda aggiuntiva che i precedenti fornitori non avrebbero potuto soddisfare. Si è formato così un doppio circuito fornitori-produttori: uno basato sull'innovazione, mentre l'altro sull'imitazione. In questo arco temporale non tutti i produttori sono stati ottimisti riguardo alle potenzialità ed al successo che può avere lo scarpone di plastica, molte aziende quindi si lanciano nella produzione di calzature alternative come scarpe da calcio, danza, ciclismo, tennis, ghiaccio, fondo e tempo libero.

La crisi che colpì l'economia mondiale degli anni 80 è stata la causa del primo arresto dello sviluppo economico del distretto montebellunese e la politica aggressiva di alcuni concorrenti (Salomon per quanto riguarda gli scarponi da sci, Adidas, Nike e altri nelle calzature da jogging e da tempo libero) ha costretto ad una parte degli operatori montebellunesi numerosi processi di ristrutturazione e diversificazione del prodotto, portandoli alla creazione di strutture organizzative più flessibili e produzioni miste.

La crisi che aveva colpito il distretto agli inizi degli anni 80 venne superata, ma a causa degli inverni miti di fine decennio, il calo della domanda di doposci fu inevitabile; per poter affrontare questo blocco del mercato furono svolte delle produzioni alternative e venne messa in pratica una veloce diversificazione per quanto riguarda la produzione. Nel 1987 è il vecchio scarpone che permette di migliorare la situazione economica del Distretto dello Sportsystem, ormai con un mercato in fase calante, e la scarpa leggera, che viene ribattezzata con il nome scarpa da trekking.

Verso la fase iniziale degli anni 90 ci si avvia ad una strategia di diversificazione all'interno del territorio montebellunese allo scopo di risollevare il mercato dei doposci e, assieme a pattini in linea, scarpe da snowboard e scarpe da calcio, quella che risulta vincente è la scarpa da città, una scarpa semplice che poteva essere utilizzata quotidianamente; questo fu un recupero del lavoro svolto dagli scarperai

montebellunesi, che all'inizio del secolo giravano con i loro carretti per la provincia di Treviso, per poi diventare dei veri e propri produttori in possesso d'iniziative imprenditoriali (Durante, 2006).

In questi anni le difficoltà di costo e la forte concorrenza da parte dei competitors internazionali generano un aumento e una spinta verso le nuove strategie di rete; infatti, le imprese di grandi dimensioni si trasformano in gruppi industriali e decidono di sviluppare la progettazione e la logistica in loco ma, allo stesso tempo, di spostare all'estero buona parte delle produzioni industriali e dei prodotti caratterizzati da un basso valore aggiunto; tutto questo per riuscire a sfruttare i vantaggi provenienti dalle conoscenze locali e dai costi di produzione ridotti che si trovavano in altri stati.

La delocalizzazione colpisce il segmento della produzione dei componenti; le imprese di grandi e medie dimensioni spingono i subfornitori a seguire lo stesso trend e si cominciano così ad osservare delle situazioni nella quale le aziende subfornitrici si spostano verso l'est Europa, oppure nelle regioni del sud-est asiatico.

Nello stesso periodo in cui si assistono queste attività che avevano l'obiettivo di ristrutturare il processo produttivo e che portano all'aumento della delocalizzazione, si cominciano a vedere instaurazioni di multinazionali nell'area geografica del distretto; infatti gruppi internazionali come Nike, Adidas, Salomon, Rossignol hanno deciso di compiere investimenti nel distretto con l'obiettivo di ricercare quelle competenze presenti nel territorio e quei circuiti informativi locali che danno origine a vere e proprie risorse intangibili difficilmente riproducibili all'interno dell'area (Corò, Giurisatti, & Rossi, 1998).

3.3 – La nascita del Distretto dello SportSystem

Il 9 giugno 2003 nacque ufficialmente il “Distretto dello SportSystem” di Montebelluna in seguito ad un Patto sottoscritto dalle aziende, associazioni di categoria, istituzioni pubbliche territoriali, Camera di commercio, sindacati, istituzioni di formazione e di ricerca.

Il Distretto dello SportSystem Montebellunese nasce con lo scopo di promuovere le aziende del distretto e del territorio, attraverso differenti progetti; uno su tutti riguarda la formazione dei dipendenti delle aziende, mentre quello che risulta essere più importante per la vitalità del distretto è quello di svolgere la funzione di interlocutore

ufficiale per le aziende facenti parte di esso verso le istituzioni: comuni, provincia e regione.

In questo momento di sviluppo l'estensione del distretto risulta di circa 320 chilometri quadrati e comprende una vastità di comuni dell'area del trevigiano; quelli che principalmente rientrano nel territorio dello SportSystem sono quelli di Valdobbiadene, Pederobba, Monfumo, Maser, Asolo, Altivole, Castello di Godego, Castelfranco Veneto, Veduggio, Caerano, Montebelluna, Crocetta, Volpago, Trevignano, Istrana, Cavaso del Tomba, Castelcucco, Cornuda, Fonte, Giavera del Montello, Nervesa, Arcade, Ponzano Veneto, Villorba e San Biagio di Callalta (Osservatorio Nazionale Dei Distretti Italiani, 2015).



Figura 2 - La dispersione geografica del Distretto dello SportSystem (Fonte: Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani)

Rispetto ad altri distretti, in quello dello SportSystem si trovano varie aziende che nel corso del tempo hanno avuto la forza di affermarsi con uno o diversi marchi rinomati a livello globale, di rispondere agli andamenti di mercato diversificando i prodotti offerti e continuando a finanziare la ricerca e l'innovazione, anche facendo investimenti onerosi e impegnativi. I vari subfornitori si sono trovati di fronte ad un calo dei volumi richiesti ma sono comunque riusciti a mantenere un certo livello di flessibilità e di personalizzazione all'interno delle varie fasi di lavorazione.

La specializzazione principale del Distretto sta sempre nella progettazione, produzione e commercializzazione di articoli sportivi, calzature specialistiche, abbigliamento e attrezzi pensati per la pratica sportiva.

Le aziende del Distretto Industriale sono 1.375 nel 2014 secondo il rapporto dell'osservatorio nazionale dei distretti; queste sono attive nel settore manifatturiero in ogni fase della filiera, nell'area della provincia di Treviso, corrispondenti soprattutto all'area dei comuni storici, dove l'alto livello di specializzazione si era già diffuso nel passato; questi risultano in calo rispetto a quanti fossero nell'anno precedente (-3,67%).

Le aziende che hanno firmato il Patto del Distretti prima indicato sono invece 151, tra le quali sono presenti imprese che non appartengono a tutti gli effetti al territorio montebellunese, ma sono provenienti da aree legate a questo da reti create dalla condivisione di progetti di ricerca nel settore moda, nei nuovi consumi e in prodotti di design e dall'importazioni di macchinari e accessori per la produzione di calzature (esempio Alpe Spa per il commercio di macchine e accessori per calzaturifici si trova a Noventa di Padova, Fila Europe Spa per la creazione calzature dal design al prototipo con sede a Milano, Mares Spa per la progettazione di scarponi da sci, produzione e vendita scarpette interne con sede logistica a Genova, ecc..).

Con riferimento al settore riguardante la calzatura sportiva della regione, nel rapporto fatto nel 2006 da parte dell'OSEM risulta che il comune di Montebelluna comprenda il 28,4% degli addetti presenti nel distretto. Nel 2011 troviamo che 8 paesi non rientrano più nel territorio economico del distretto dello SportSystem rispetto all'analisi svolta nel

2006; questo ha portato ad una riduzione della popolazione del 22%, diminuendo il numero di lavoratori presenti nell'area del SLL.

2001	<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

Tabella 2 – numero addetti e UL dei SLL che comprendono lo SportSystem nel 2001

2011	<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

Tabella 3 - numero addetti e UL dei SLL che comprendono lo SportSystem nel 2011

2001-2011	<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%

Tabella 4 – variazione percentuale numero addetti e UL del SLL che comprende lo SportSystem 2001-2011

Dai dati che sono presenti nelle tabelle precedenti possiamo individuare ciò che è che nel decennio in considerazione l'ammontare dei comuni industriali è diminuito del 6,8% perché c'è stata una riduzione del numero dei comuni (8 in meno) presenti nel territorio dello SportSystem, mentre il totale delle unità lavorative esistenti è cresciuto.

Nel Distretto dello SportSystem questo non trova conferma; infatti questi dati devono essere riconsiderati perché, con la modalità introdotta dall'ISTAT nel 2001 con cui si determinano i SLL e si provvede alla semplificazione degli ambiti di specializzazione,

viene considerato anche l'andamento delle aziende che non ricoprono un ruolo di primaria importanza all'interno della filiera produttiva del distretto.

IMPRESE										
	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 <i>Core Business</i>	213	86	18	3	1	211	86	20	2	1
Totale ambiti merceologici	884	283	39	4	3	823	276	39	3	3

ADDETTI										
	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 <i>Core Business</i>	655	1.738	1.849	970	1.074	659	1.740	2.016	679	1.065
Totale ambiti merceologici	2.931	5.199	3.530	1.282	2.930	2.631	4.939	3.608	978	2.951

Tabella 5 – Ammontare delle imprese e degli addetti del distretto dello SportSystem 2009-2010 (Fonte: all'archivio storico delle imprese attive, ASIA)

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

Numero Addetti. Anni 2009-2010			
Ambito merceologico <i>Core Business</i>		Totale ambiti merceologici	
<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
6.286	6.159	15.871	15.106

Tabella 6 – Ammontare delle imprese e degli addetti complessivo nel 2009-2010 (Fonte: all'archivio storico delle imprese attive, ASIA)

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

Tabella 7 – Ammontare delle imprese e degli addetti dello SportSystem 2010-2011 (Fonte: all'archivio storico delle imprese attive, ASIA)

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

Tabella 8 – Ammontare delle imprese e degli addetti complessivo 2010-2011 (Fonte: all'archivio storico delle imprese attive, ASIA)

Per core business viene preso in considerazione la specializzazione che contraddistingue il distretto dello SportSystem, ossia il settore calzaturiero.

Nel periodo compreso tra il 2009 ed il 2011 possiamo notare un calo del numero delle imprese di circa il 5,9% sull'ammontare degli ambiti merceologici ed un aumento invece dell'1,8% in merito al core business.

Nel caso dell'occupazione è presente una diminuzione del 7,6% in merito al numero di lavoratori rispetto al totale delle aziende ed un diminuire del 9,5% degli addetti operanti nel core business distrettuale. Questo spiegabile con il fatto che la produzione si è allontanata dalla principale specializzazione calzaturiera per tener testa ad un aumentare della richiesta da parte dei consumatori, specialmente stranieri, nei confronti di prodotti appartenenti all'abbigliamento Made in Italy e a quelli utilizzati per l'attività fisica.

A partire dal 2011, grazie al supporto degli enti territoriali e alla volontà degli imprenditori del territorio, ha preso il via il processo di restauro del distretto dello SportSystem, questo portò un miglioramento a livello occupazionale in seguito all'orientamento al processo di reshoring di alcune parti dei processi lavorativi da parte delle aziende presenti nell'area del distretto di Montebelluna.

Lo SportSystem da essere considerato inizialmente un distretto solamente calzaturiero, nel 2011, ha diversificato la produzione iniziando ad operare nel settore tessile-abbigliamento, sia quello tecnico che casual, e in quello delle attrezzature per lo sport.

Il distretto dello SportSystem, nella sua fase di crescita evolutiva, ha sviluppato delle fasi del processo di produzione in maniera tale da poter ingrandire la propria area di specializzazione, così da avere il poter di aumentare il proprio portafoglio prodotti e scommettere ancor più sul Made in Italy per far crescere il proprio parco clienti attraendone di nuovi.

CAPITOLO 4 – Delocalizzazione e backshoring nel distretto di Montebelluna

4.1 – Supply chain aziendale e la gestione a livello distrettuale

Negli anni sono state date differenti definizioni per descrivere la supply chain, ma per sintetizzare possiamo definirla indicandola come quell'insieme di attività che comprendono la produzione di un prodotto, partendo dalla fase in cui avviene l'acquisto delle materie prime fino al momento nella quale avviene la realizzazione del prodotto finale, inserendo tra questi due punti estremi le fasi della fornitura dei materiali e dei sotto assiemi, la fabbricazione e l'assemblaggio, l'immagazzinamento ed il monitoraggio delle scorte, la gestione degli ordini, la distribuzione e la spedizione al cliente, e la gestione di tutti i sistemi informativi che hanno lo scopo di controllare le varie attività (Quin, 1997).

Per poter creare una supply chain che possa risultare efficace ed efficiente l'obiettivo principale è quello di riuscire a diminuire l'ammontare di materie prime e prodotti finiti in movimento in ogni punto della filiera per portare ad una crescita della produttività e una riduzione dei costi (S., 1996).

È importante per coloro che vi operano stabilire delle linee da seguire per una creazione efficiente e una miglior gestione delle supply chain. Quelle imprese che lavorano con successo si impegnano nel gestire i seguenti elementi al loro interno con un alto grado di criticità sia se consideriamo una singola funzione aziendale, sia per un livello dell'intera catena produttiva: (Poirier, 1996)

- Organizzazione flessibile; un aspetto fondamentale per ogni fornitore è la rapidità con cui si riesce a rispondere alle domande che provengono dei clienti, il tutto realizzabile grazie ad un'organizzazione flessibile. Questa fa da supporto alla produzione e alla rete distributiva attraverso il conseguimento di efficienze nelle operazioni, e grazie all'opportunità di far crescere il livello dei servizi in merito alle consegne frequenti, puntuali ed affidabili.
- Rapporti organizzativi; le alleanze strategiche e le partnership che si creano all'interno della fitta rete di rapporti commerciali sono particolarmente importanti

per far in modo che l'intera supply chain riesca a raggiungere un elevato grado di successo. Le aziende devono quindi concentrare la loro attenzione sulla propria catena di fornitura e diminuire la quantità di fornitori con cui mantenere delle trattative. In particolar modo devono cercare di stipulare accordi con quei partner che creano i componenti importanti riguardo la qualità ed alle modalità con cui avviene la consegna; queste dovrebbero seguire un'organizzazione strategica di tipo Just in Time

- Coordinamento dell'intera Supply Chain; ogni azienda può trovarsi a far parte di una varietà di supply chain che presentano esigenze di business tra loro differenti. Risulta allora fondamentale per queste utilizzare dei criteri multicanale per la gestione delle attività e per la condivisione di risorse umane tra le varie catene di fornitura; il tutto per consentire una reciproca integrazione. Il fattore considerato di maggiore importanza per poter creare un coordinamento buono all'interno della supply chain è la capacità di poter fare delle previsioni sulla domanda dei clienti, e per poter riuscire nell'intento si deve essere in possesso dell'abilità e delle competenze di servire i loro prodotti in base alla richiesta del mercato senza alcun tipo di vincolo da dimensioni di lotto minimo.
- Potenziamento delle comunicazioni; grazie ad un adeguato livello di comunicazione interna ed esterna si può riuscire a raggiungere una riduzione dell'incertezza e del livello del magazzino. La creazione di una relazione di successo tra i fornitori e i clienti si ottiene attraverso una completa interazione e condivisione di informazioni che riguardano lo sviluppo del prodotto, i costi, la domanda e i piani riguardanti i tempi e i metodi di consegna dei materiali per dar vita alla produzione. Per completare questa fase è importante l'investimento in sistemi IT (Information Technology) compatibili tra tutti i soggetti che si trovano all'interno della supply chain e formati da informazioni condivise tra tutti.
- Esternalizzazione delle attività secondarie; l'azienda svolge attività primarie e attività secondarie, le prime risultano essere quelle che caratterizzano l'azienda stessa, in cui risiede il know how e dove si può raggiungere un maggior valore aggiunto attraverso il miglior rendimento dei capitali investiti, invece, le seconde, sono quelle attività che non vengono considerate chiave o di grande

importanza per l'azienda, queste possono venir portate all'esterno e affidate ad altre aziende, che sono in possesso di quelle capacità che consentono di realizzarle con maggiore efficienza e permettendo all'azienda di ottenere vantaggi sia in merito ai costi che alle qualità.

- Rispondere al mercato secondo la modalità "Make to Order"; in questa tipologia è la domanda a dar forma a ordini di produzione per le imprese e quindi la logica con cui si lavora è "pull"; questa tipologia utilizzata da numerosi vantaggi soprattutto per quanto riguarda la riduzione dei capitali immobilizzati. Prima di passare a questa tipologia di risposta al mercato la strategia con la quale avveniva la produzione era "make to stock", ossia l'azienda riusciva a soddisfare la domanda grazie alla merce che aveva in magazzino.
- Gestione efficiente del magazzino; nell'ultimo periodo le imprese hanno capito che trovarsi ad avere alti livelli di merci all'interno del magazzino è la conseguenza di costi troppo alti e quindi richiedono sempre più spesso forniture frequenti e in lotti minori, concentrandosi sulle logiche Just In Time.
- Controllo dei costi; all'interno di ogni organizzazione la funzione produttiva predilige avere delle previsioni di mercato affidabili e lead time lunghi, mentre la funzione commerciale proponga continui aumenti delle scorte per avere una maggior sicurezza per possibili stock out.

Un concetto che ricopre un ruolo importante in tutte quelle aziende che si sono rese conto di quanto sia importante la creazione di rapporti di collaborazione e di integrazione con i propri clienti ed i propri fornitori è il supply chain management. La gestione della catena di fornitura è ora considerato un punto principale per far crescere il livello di competitività attraverso la riduzione delle fasi d'incertezza e aumentando i vari servizi che vengono forniti al cliente.

Lo sviluppo di quei concetti riguardanti il supply chain management è iniziato nel periodo in cui la distribuzione e la logistica iniziarono ad avere una certa importanza, e si è incentrato sugli studi delle dinamiche industriali fatti da Forrester intorno agli anni 60 e sull'approccio "Total Cost".

Le prime forme d'interesse verso la catena di fornitura presero forma attorno gli anni 80, momento in cui le imprese iniziarono a comprendere che l'evoluzione dei mercati,

verso una richiesta che portava ad un abbattimento dei tempi di consegna e all'aumento della gamma di prodotti offerti, le avrebbe portate in un tempo ridotto a rischiare di essere meno competitive se avessero continuato a mantenere il loro isolamento organizzativo verso gli altri soggetti presenti nella filiera produttiva.

Dagli inizi degli anni 90 il supply chain management ha ricoperto un tema fondamentale; le tre principali ragioni sono (Ronda R. Lummus, 1999):

- Il totale d'impresе che decide di mantenere la loro integrazione verticale, cioè quelle che tengono all'interno delle loro mura tutte le varie fasi del processo produttivo, sta diminuendo; infatti, stanno diventando sempre più specializzate in alcune aree e decidono di spostare le attività che non generano un'alta resa dei capitali investiti ai fornitori esterni e tutte quelle operazioni che possono essere svolte all'esterno da altre aziende più qualificate;
- la crescita del livello di competitività nazionale ed internazionale; i consumatori si trovano di fronte ad una vastità di soggetti verso la quale poter soddisfare la propria domanda di prodotti e, con il passare del tempo, il bisogno di una qualità superiore verso questi prodotti aumenta. Diventa quindi cruciale per l'azienda riuscire a migliorare i tempi e la qualità della produzione e cercare di collocare i prodotti lungo il canale di distribuzione migliori per ottenere il massimo livello di servizio al minimo costo possibile.
- La consapevolezza maturata dalle imprese sul fatto che massimizzare la funzione o la prestazione di un solo reparto può portare ad una mancata ottimizzazione delle prestazioni dell'intera impresa. Questo dimostra che bisogna considerare la catena di fornitura nel suo complesso per capire l'impatto delle decisioni in una specifica area.

L'obiettivo delle aziende è, dunque, quello di ridurre i tempi di progettazione e di consegna dei propri prodotti attraverso la modernizzazione e semplificazione di tutte le operazioni. Per tal motivo, una gestione che pone una particolare attenzione alla supply chain ricopre un ruolo sempre più fondamentale dato che i manager che appartengono all'area in questione devono tenere sempre sotto controllo le situazione

dei propri partners per poter mantenere l'intero sistema competitivo e non solamente una parte dell'organizzazione.

Per poter svolgere un'analisi dei differenti contenuti del supply chain management bisogna essere in possesso di una chiara idea della complessità organizzativa di una supply chain.

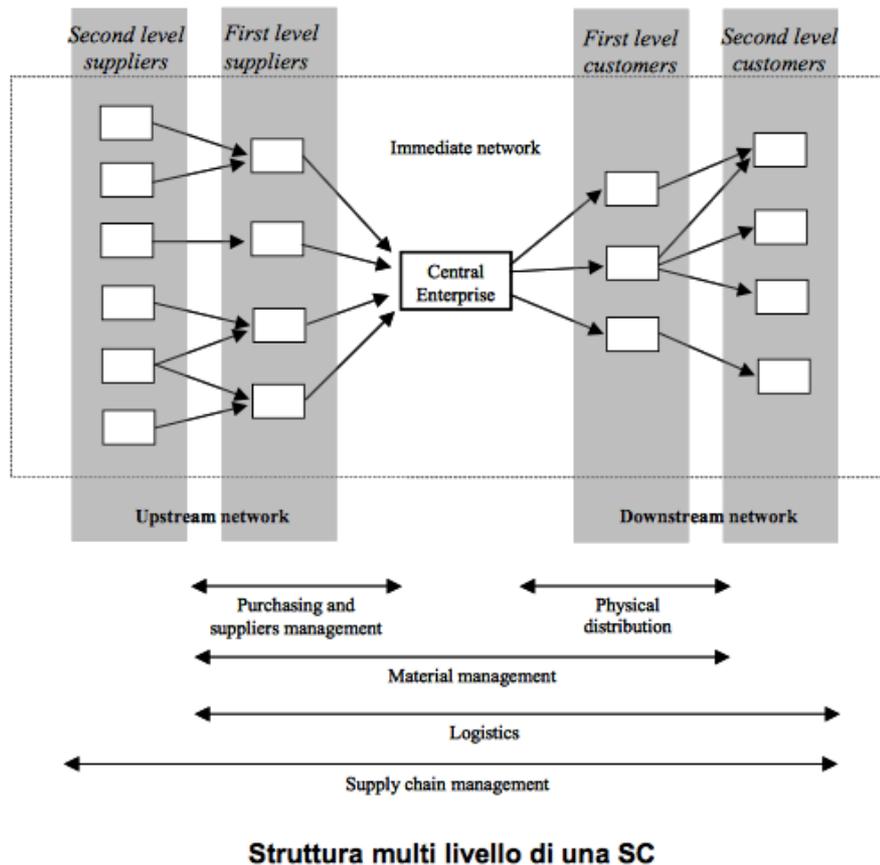


Figura 3 – Struttura Multilivello di una catena di fornitura (Fonte: Pessotto, Supply Chain Management, 2013)

Esistono due tipologie per effettuare l'analisi della supply chain:

1. Il tipo di strategia

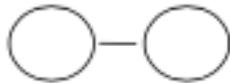
Esistono diversi livelli di strategia all'interno della supply chain, a seconda degli attori coinvolti nella definizione degli obiettivi e nella decisione della metodologia per raggiungerli. In particolare possiamo notare le seguenti decisioni:

- Decisioni strategiche di gruppo: sintetizzano le scelte all'interno della supply chain.
- Decisioni strategiche aziendali: presentano le strategie tra le diverse aziende.
- Decisioni strategiche operative; riguardano la sincronizzazione delle attività.

2. Il tipo di relazione

La supply chain è una struttura costituita da un complesso insieme di interazioni presente tra le varie aziende; troviamo, infatti, una varietà di relazioni all'interno di essa (Harland, 1996). Possiamo individuare le seguenti diverse relazioni:

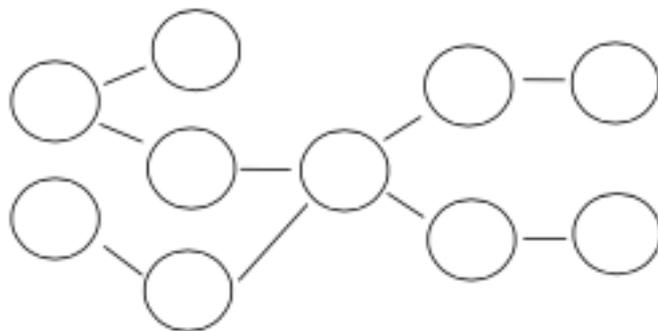
- Livello "diade"; nella quale è presente una semplice relazione che viene a crearsi tra due aziende (fornitore-produttore o produttore-distributore).



- Livello "catena"; è presente un insieme di relazioni tra due soggetti che comprendono più livelli di fornitori o distributori.



- Livello "rete"; troviamo la presenza di una rete di imprese che creano tra di loro un'interazione forte.



Nonostante la gestione della catena di fornitura non abbia uno specifico significato possiamo trovare decine di definizioni ma quella che comprende tutti i concetti più importanti è quella che indica il supply chain management come un coordinamento sistematico e strategico di tutte quelle funzioni che inizialmente vengono svolte all'interno dell'azienda come da tradizione e successivamente delle strategie che si trovano in ciascun'azienda e in tutti quei soggetti che operano lungo la catena di distribuzione, allo scopo di portare principalmente ad un miglioramento di quelle prestazioni di lungo periodo dei singoli soggetti e di tutta la catena (John T, 2001).

Oggi è diventato fondamentale monitorare, anticipare e controllare i fenomeni di vendita, attraverso una previsione dei consumi e delle tendenze del mercato.

In questo è coinvolta la totalità dell'azienda e le varie singole fasi: dall'area marketing fino all'area del controllo, ma il ruolo più importante lo ricopre la catena della logistica, la quale, soprattutto grazie all'avvento di internet e dei sistemi di supporto aziendali, ha avuto un ruolo di primaria importanza dando un forte contributo all'aumento della redditività dell'intero processo di business aziendale.

Il fatto che l'integrazione all'interno dell'azienda non sia più l'unica scelta possibile per aver successo viene oggi vista dal supply chain management come una cosa necessaria e fondamentale per il coinvolgimento strategico anche delle reti d'impresa che si trovano all'inizio e alla fine dei processi e delle diverse attività che hanno la capacità di produrre valore in relazione ai servizi e ai consumatori finali.

Le aziende quindi non sono più viste come delle singole realtà ma come un insieme di soggetti che danno vita a distretti in cui sono presenti rapporti tra fornitore e clienti, collaborazioni aziendali e reti di connessioni telematiche con l'obiettivo di raggiungere lo scopo delle attività aziendali, ossia quello di soddisfare le esigenze della clientela.

Possiamo quindi notare che l'obiettivo del supply chain management è quello di costruire all'interno del distretto un insieme di legami, collaborazioni e coordinamenti tra i vari fornitori, terzisti, clienti e distributori. Tutto per abilitare un modello di collaborazione innovativo per crescere insieme e supportare le competenze. La gestione della supply chain sta diventando sempre più importante con l'avvento delle catene globali.

Il fatto che le supply chain siano diventate sempre più globalizzate è diventato un fenomeno di studio e di analisi da parte di molti studiosi. Il punto principale è che la distanza è ormai diventata un fattore irrilevante, le aziende stanno indirizzando le proprie operazioni di produzione e scelte dei fornitori in luoghi che possano offrire il miglior costo totale di produzione e consentire allo stesso tempo di servire un segmento di mercato più ampio e in gran crescita.

Una immagine stereotipata della supply chain globale odierna è vista nella relazione Deloitte Touche Tohmato, nel quale si scrive: “immaginate di provare a progettare, produrre, vendere e fornire rapidamente un nuovo prodotto per un nuovo mercato potenzialmente redditizio data la realtà di oggi: i vostri fornitori si trovano in Nord America, Europa e Cina; i clienti sono negli Stati Uniti, Europa e Giappone; le vostre fabbriche invece si trovano in Brasile, Europa e Nord America; e i vostri ingegneri si trovano in Europa, India e Nord America” (Deloitte Touche Tohmatsu, 2003), questa ci fa notare come ormai quando parliamo di catene di fornitura e produzione siano rari i casi in cui si considera la realtà locale, ma si considera principalmente quella globale, incentrata sull'ottenere un vantaggio di costo in termini produttivi e maggiori ricavi cercando di raggiungere i mercati più ricchi e ampi e sfruttando le aree in cui la produzione e il costo della materia prima risulta essere minore rispetto a quello degli altri paesi.

Ci sono vari modi per identificare una catena globale, le due caratteristiche principali sono le seguenti (Pisano, 2015):

- Concentrazione Geografica; in alcuni casi ci sono dei vantaggi ad avere varie fasi ed attività geograficamente situate in zone vicine tra loro; come può essere il caso della produzione di vino, la quale è costituita da 4 fasi fondamentali: la coltivazione dell'uva, la produzione del vino (fermentazione), l'invecchiamento e l'imbottigliamento. Tipicamente queste fasi avvengono tutte nelle più immediate vicinanze non essendo necessario dover spostarsi per completare il raggiungimento del prodotto finale.
- Posizione rispetto al mercato; questa dimensione si riferisce ai vantaggi di avere delle attività produttive geograficamente vicine ai mercati di

sbocco per il prodotto. Un modo semplice per pensare a questo sistema è la distanza desiderata tra la fase di produzione finale e la posizione della domanda di mercato finale. Questo avvicinarsi al mercato finale è tipico per i prodotti voluminosi, mentre è meno utilizzato e utile per i prodotti poco voluminosi.

Possiamo mettere queste due dimensioni insieme per creare una semplice matrice 2x2 delineando 4 strutture.

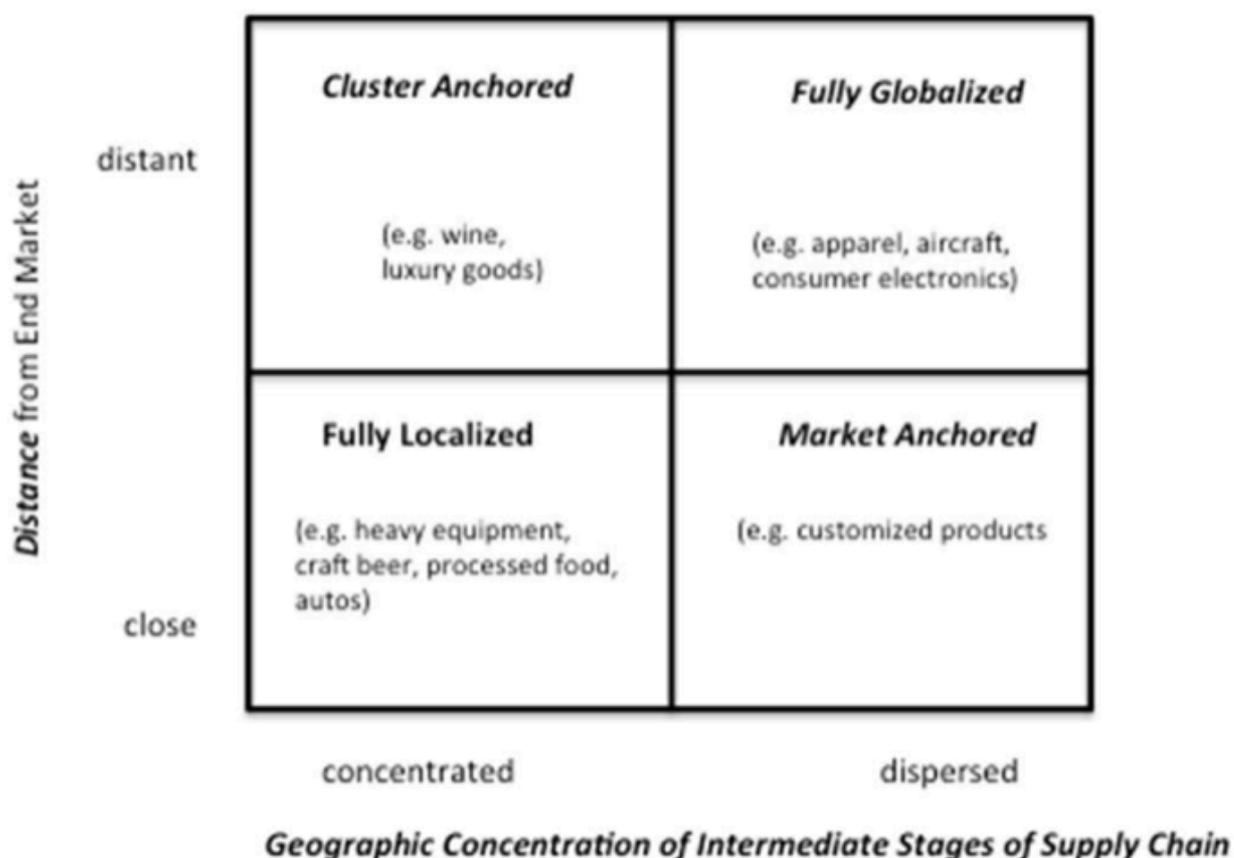


Figura 4 - Opzioni di configurazione di una supply chain (Fonte: Giulio Buciuni & Gary J. Pisano, Can Marshall Cluster survive Globalization?, 2015)

I riquadri rappresentano il rapporto tra concentrazione geografica e posizione rispetto al mercato. Nel riquadro in alto a sinistra (cluster anchored) possiamo osservare un alto livello di concentrazione geografica e una bassa vicinanza al mercato finale, questo è il caso del vino e dei beni di lusso che nella maggior parte dei casi vengono

prodotti nella stessa zona e venduti ai consumatori di tutto il mondo; nel secondo riquadro, quello situato in alto a destra, (Fully globalized) c'è una bassa concentrazione geografica di aziende della filiera e una scarsa vicinanza al mercato finale, ad esempio per quanto riguarda i prodotti elettronici il cui spostamento tra le aziende della filiera non crea un gran costo; nel terzo quadrante (Fully localized), che si trova in basso a sinistra, abbiamo un'alta concentrazione e alta vicinanza al mercato, tipico per i prodotti pesanti difficili da trasportare e per i prodotti artigianali come ad esempio le birre, infine, il quarto quadrante (market anchored), in basso a destra, è presente una forte dispersione della concentrazione geografica e una bassa distanza dal mercato finale.

Il concetto analizzato della supply chain management comincia ad essere troppo piccolo e le strategie devono avere come oggetto un nuovo sistema, non solo a livello di supply chain, ma a livello di distretto industriale.

Prende così forma il concetto di District Chain Management costituito da aspetti fondamentali quali:

- Network flessibili e reversibili a legami deboli
- District Knowledge
- Forte concorrenza tra imprese del distretto

Un progetto di District Chain Management è considerato un progetto di politica industriale e non di economia o ingegneria dei trasporti.

La progettazione di infrastrutture logistiche (porti, depositi, magazzini, piattaforme, ecc..) o di trasporto (strade, autostrade, linee ferroviarie, ecc..) è solo una delle tante fasi che costituiscono il quadro delle politiche per la logistica distrettuale, che, lentamente e gradualmente smuovono un distretto da una situazione di stallo ad una situazione di sviluppo coerente di fronte a nuovi accadimenti evolutivi.

Come abbiamo già visto in precedenza, ogni distretto è diverso seppur presenti delle similitudini con altri; si dimostra quindi importante per riuscire ad elaborare appropriate strategie di District Chain Management una prima fase di analisi della catena del valore distrettuale per poter identificare soggetti strategici, attività governate in modo ottimale, punti deboli, attività di supporto, ecc..

In questo caso è possibile distinguere i distretti in tre diverse tipologie in base all'organizzazione di questi (Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura Treviso, 2006):

- Distretti in cui esistono solamente una o due imprese di dimensioni maggiori (Distretti indotti)
- Distretti in cui esistono due imprese di medie dimensioni con poteri e carisma a livello paritario (distretti concorrenziali)
- Distretti dove le dimensioni delle imprese sono uguali e non è presente nessuna rilevante rispetto alle altre (Distretti polverizzati)

Nei "Distretti indotti" il potere delle poche imprese presenti è dato dal loro rapporto con i più grandi circuiti commerciali internazionali del settore. Questo porta ad un forte potere verso i fornitori che sono individuabili in quelle imprese di piccole e medie dimensioni presenti nel distretto, il che determina una organizzazione a piramide della supply chain.

La struttura gerarchica di questa filiera permette un supply chain management tradizionale in cui sono presenti investimenti infrastrutturali e in sistemi informativi.

Nei "distretti concorrenziali", invece, le imprese che sono commercialmente più rilevanti si trovano in una situazione di concorrenza tra loro, ma nessuna di queste riesce ad essere leader; ognuna di queste sviluppa una propria supply chain in cui sono presenti rapporti con le piccole medie imprese del distretto nella fase a monte e con i diversi buyer internazionali a valle. In questa tipologia di distretto sono presenti le conseguenze della concorrenza distrettuale e ricopre un ruolo fondamentale l'attività delle trust interface distrettuali che permettono l'incontro degli interessi dei vari imprenditori verso quelli argomenti che non verrebbero considerati come: formazione, cultura produttiva del distretto, marketing, logistica distrettuale, ecc..

Infine, nei "distretti polverizzati", la caratteristica di maggior rilievo è quella di essere ancora legati ai beni artigianali e di trovare il loro vantaggio competitivo proprio nell'artigianalità nei confronti dei competitors a livello mondiale. Troviamo dunque aziende di piccole dimensioni e con una divisione del lavoro che si dimostra più ridotta se la si considera rispetto alla realtà dei due precedenti casi.

Non è presente una leadership commerciale perché questa continua varietà e variabilità del mercato e la costante ricerca di prodotto con le caratteristiche artigianali non permettono la crescita dimensionale delle componenti manifatturiere di questo distretto.

Le imprese che vengono individuate in questa tipologia di distretto sono a conoscenza che il vantaggio competitivo che possono acquisire sta nella specializzazione produttiva, ma sentono il bisogno di integrarsi per sviluppare attività di servizi qualificata che in altri ambiti distrettuali è svolta all'interno delle supply chain modernamente e tecnologicamente organizzate. Questo permette la realizzazione di una ricerca all'associazionismo e all'integrazione, che porta ad iniziative commerciali, di marketing e tecnologicamente modernizzate.

4.2 La produzione all'interno dei distretti

Il modello del distretto industriale, dove la caratteristica principale è data dall'alto livello di specializzazione e di agglomerazione economica assieme alla localizzazione delle attività produttive in aree geografiche selezionate e ben delimitate, è stato ampiamente riconosciuto come una forma di organizzazione economica alternativa al concetto della grande impresa, in cui la produzione e le attività di supporto vengono per la maggior parte svolte all'interno dei confini dell'impresa.

L'Italia è diventata famosa in tutto il mondo per questa forma specifica di produzione, considerata un'alternativa alla produzione di massa utilizzata in molti stati, a causa di processi di radicamento delle piccole aziende in contesti socio economici specifici e per quanto riguarda gli spillover di conoscenza specializzata nelle competenze locali. Nonostante ciò, dalla fine del 1990, le imprese distrettuali hanno iniziato a compiere delle azioni d'internazionalizzazione delle proprie attività sia a valle che a monte, come evidenziato da molti studiosi che esplorano le tendenze evolutive del distretto.

Imprese distrettuali di produzione italiane hanno deciso di ricorrere al processo di internazionalizzazione a causa del mercato nazionale ormai saturo e di una concorrenza che, a causa della globalizzazione, risulta rendere sempre più competitivo il mercato; per cercare di raggiungere delle strategie di riduzione dei costi, le imprese dei distretti hanno deciso di spostare i loro impianti prima nelle aree

dell'Europa Centrale e orientale (Romania e Bulgaria principalmente) e poi verso le economie del continente asiatico (Cina e Taiwan).

Questo processo che ha colpito i distretti industriali era in linea con la riorganizzazione che stava colpendo pure le grandi imprese multinazionali.

Nonostante la nascita di un cambiamento globale nel settore manifatturiero, che consisteva in un'allocazione della produzione da paesi sviluppati a paesi in via di sviluppo, e la crescente frammentazione internazionale della produzione, alcuni tipi di attività manifatturiere rimangono radicati in luoghi specifici o in distretti industriali. Non solo, queste riescono a sopravvivere in un'economia globalizzata, ma anche prosperare e riescono a diventare i punti per lo sviluppo dell'innovazione. Un caso è quello del distretto della calzatura di lusso della Riviera del Brenta che, nonostante vi sia una forte concorrenza a livello mondiale, mantiene la produzione all'interno del territorio per alcuni fattori principali: il know how produttivo dei lavoratori e dei fornitori, l'alto valore aggiunto presente nel prodotto commercializzato e le idee di design ideate da i designer di fama mondiale.

Le tendenze dei giorni nostri però stanno cambiando, il trend dell'internazionalizzazione e della delocalizzazione verso quelle aree in cui i costi di produzione e le agevolazioni sono più vantaggiose rispetto al paese di provenienza sta rallentando perché sempre più aziende tendono a riportare all'interno dei confini nazionali attività ad alto valore aggiunto.

La migrazione delle industrie manifatturiere da un luogo all'altro è avvenuta fin dagli inizi del medioevo. Il secolo scorso, e negli ultimi decenni, si ha assistito ad un susseguirsi di drammatiche migrazioni di massa della produzione in tutto il mondo.

New England è stato uno dei produttori tessili più grandi del mondo all'inizio del 20° secolo e oggi non ha più fabbriche tessili. Nel 1985, il 75% della capacità di produzione di semiconduttori si trovava in Giappone o negli USA, ma già dal 2009 la quota di Stati Uniti e Giappone si era ridotta al 40%, mentre Taiwan, Corea, Cina e altri paesi del sudest asiatico hanno rappresentato il 50% della capacità produttiva.

Spinti dall'abbattimento delle barriere commerciali e dall'apertura dei mercati una volta chiusi (come la Cina, l'India, l'Europa dell'est e la Russia), la diminuzione di distretti produttivi da lungo esistenti in Europa e negli Stati Uniti si è verificata in settori diversi

come l'abbigliamento, le automobili, le biciclette, i prodotti chimici, l'elettronica di consumo, mobili, scarpe, attrezzature sportive e acciaio.

Gli studiosi hanno sempre sottolineato i vantaggi di una elevata divisione del lavoro all'interno del contesto distrettuale. In effetti, una forte concorrenza orizzontale, accompagnata da una forte relazione tra fornitori e clienti, ha permesso lo sviluppo delle conoscenze e il trasferimento, sia attraverso espliciti processi di innovazione in comune, sia nel caso di imitazione di prodotto (Becattini, 2009). Allo stesso modo, però, una profonda specializzazione del prodotto locale consente ad imprese distrettuali di basarsi su un profondo know how a base di prodotti, materiali, processi di produzione e necessità del mercato.

In paesi come il nostro questa specializzazione ha dato alla luce una grande quantità di prodotti di straordinaria qualità (calzature, occhiale, mobile..) a seguito di competenze localizzate di produzione difficilmente imitabili.

Tradizionalmente, i distretti industriali vengono descritti come dei sistemi chiusi in cui le attività della catena del valore vengono svolte da un gran numero di aziende locali; l'ingresso delle multinazionali ha modificato però questa immagine permettendo ai fornitori locali di entrare nelle catene globali del valore, con un impatto positivo sui processi di apprendimento.

I distretti industriali si sono trovati a dover competere con multinazionali che investivano in catene internazionali per sfruttare le migliori conoscenze ed il basso costo della manodopera; così, per far fronte a ciò, dagli anni 2000 i distretti hanno subito un forte processo di internazionalizzazione della catena del valore e hanno optato per lo spostamento delle linee di produzione in quelle zone che permettevano di elevare il proprio guadagno e di risultare competitivi.

In questo scenario sono stati fatti molti studi basandosi sulle analisi quantitative e qualitative dell'evoluzione della strategia di sourcing a livello distrettuale a strategie offshoring di imprese distrettuali. L'internazionalizzazione che ha colpito le imprese fuori dal distretto ha influenzato pure quelle appartenenti a quest'ultimo; pratiche di outsourcing che si possono individuare sono di due tipi diverse: vale a dire tra il distretto e le imprese distrettuali o tra il distretto e le imprese non distrettuali.

Tenendo in considerazione gli investimenti diretti in paesi esteri possiamo dire che questi richiedano il maggior impegno in termini finanziari ed organizzativi.

Nel biennio compreso tra il 2013 ed il 2014 solamente l'11,3% delle aziende ha effettuato o ha deciso che effettuerà investimenti diretti in paesi esteri con l'utilizzo d'impresе di cui è in possesso delle quote di proprietà o di controllo (7%) o attraverso l'acquisizione di una quota importante di partecipazioni da altre società (4,3%).

In riferimento a questa tipologia d'investimenti risulta esserci una situazione quasi uguale se consideriamo gli investimenti di tipo produttivo (stabilimenti, 43,3%) e quelli di tipo commerciale (distribuzione, 44,8%), invece è poco comune la costituzione di uffici commerciali.

Pure la percentuale di occupazione negli stabilimenti all'estero nel 2014 è sostanzialmente stabile (60% delle imprese).

Gli investimenti diretti esteri si rivolgono principalmente a stati dell'Unione Europea e a quelli che fanno parte dell'EFTA (principalmente Francia, Germania ed Europa Orientale), oltre che a Stati Uniti (15,7%), alla Cina (12,2%), ai Paesi Arabi (7,9%), al Brasile e ad altri paesi dell'America centro meridionale (circa il 10%).

Il motivo per cui alcune imprese non abbiano effettuato investimenti diretti all'estero è più difficile da analizzare; una delle motivazioni principali può essere vista nel fatto che una percentuale di imprese che si trovano nel distretto decide di puntare sulla produzione all'interno del territorio, dando maggior importanza e valorizzando la produzione Made In Italy, a cui viene riconosciuto un importante vantaggio competitivo grazie alla fama che ricopre verso l'estero, soprattutto per quanto riguarda le imprese dell'alimentare, dell'abbigliamento e dell'arredamento.

Ulteriori motivi possono essere dovuti ai legami che si creano tra le imprese e le comunità e il riconoscimento di una qualità superiore del capitale umano nei territori di partenza.

Altre decisioni possono essere lette come una insufficiente dimensione aziendale che non permette o non riscontra alcun vantaggio nella delocalizzazione, il sostenimento dei costi e l'insufficienza delle risorse finanziarie

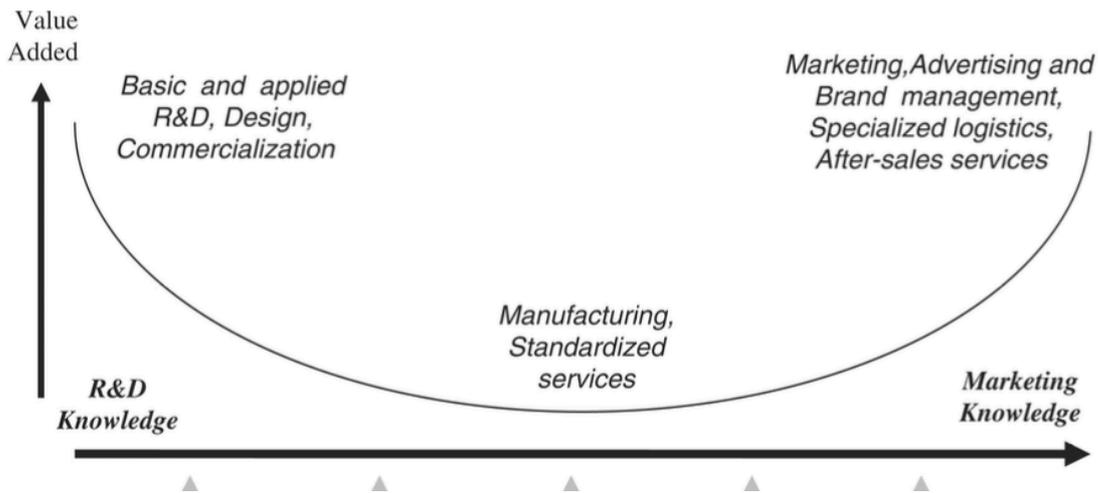


Figura 5 – Smiling curve

L'internazionalizzazione delle attività di produzione è stata svolta da diverse aree e settori produttivi.

Mudambi propone la "Smiling Curve" per esplorare le strategie per la localizzazione delle attività della catena del valore e spiega le motivazioni dietro la decisione di delocalizzare la produzione, in particolare modo nel caso dei mercati emergenti (Mudambi, 2008).

Secondo questo modello tutte le attività che hanno un basso valore aggiunto (come assemblaggio e produzione) possono essere spostate in quei paesi in cui è presente un basso livello salariale per singolo lavoratore e siano necessarie delle qualifiche minori da parte di questi, mentre, le attività che rendono un valore aggiunto maggiore (ricerca e sviluppo, progettazione e marketing) devono essere prodotte internamente o in outsourcing da aziende altamente qualificate.

Pertanto, il processo di internazionalizzazione coinvolgerà i paesi che sono in fase di sviluppo e le attività che rappresentano un basso valore aggiunto in cui la competizione si basa sui costi aggiunti; mentre, d'altra parte, le attività a maggior valore aggiunto saranno spostate verso i paesi sviluppati o mantenute all'interno dei confini della nazione di provenienza, dove l'alta abilità della forza lavoro ha le competenze per acquisire e trasformare le conoscenze per poter sviluppare prodotti sempre più nuovi ed innovativi.

Le tensioni verso l'abbattimento dei costi di produzione ed il bisogno di guadagnare in efficienza spinge le imprese a compiere operazioni di riorganizzazione delle proprie catene del valore internazionale. Questa strategia aziendale ha generato un impatto sul numero di imprese e di dipendenti nazionali che lavorano nella produzione, con un conseguente impoverimento delle competenze della nazione e locali, delle competenze delle forze lavoro e su beni comuni industriali.

Nonostante ciò, lo scenario è molto più complesso di quello individuato dalla smiling curve. Una società deve considerare una serie di vantaggi e svantaggi al fine di sviluppare sourcing globale, dal momento che ci sono vantaggi e svantaggi legati all'outsourcing e la sua riorganizzazione internazionale. In realtà il sourcing globale può essere giustificato dalla sua ricerca di efficienza, ma può anche essere legata alla necessità di acquisire competenze specialistiche che spesso non sono disponibili a livello nazionale.

Questa prospettiva è ulteriormente sviluppata da altri studi che discutono di come le imprese possano disaggregare le loro catene del valore in parti più piccole e definire la posizioni di queste parti per costruire e mantenere un vantaggio competitivo nel tempo. Per ogni attività della catena del valore o attività inferiore, l'impresa può destinare più scelte relativamente alla modalità di organizzazione e decisione di offshoring, legati a fattori quali vantaggio comparato, dimensione del mercato locale, la distanza culturale o l'ambiente istituzionale.

4.3 –La delocalizzazione produttiva

Quando parliamo di delocalizzazione produttiva indichiamo lo spostamento delle fasi di produzione di un prodotto e/o di un servizio in un'altra regione o in un'altra nazione, generalmente in un'area che si trova ad attraversare una fase di sviluppo economici. Più precisamente s'intende lo spostamento della produzione da imprese situate in una zona specifica, in cui magari i costi sono maggiori, verso altre localizzate all'estero, dove l'economia del paese si presenta più attrattiva e vantaggiosa.

Nel caso in cui la produzione venga spostato in un paese estero il prodotto che si ottiene non viene messo subito sul mercato, ma subisce un trasferimento dall'azienda

che opera verso il paese d'origine la quale successivamente si occuperà della vendita con l'utilizzo del proprio marchio.

Le aziende decidono quali attività è meglio portare all'esterno dei confini nazionali e anche in che paese poter spostare questi processi lavorativi; questa viene definita "Frammentazione Internazionale della Produzione", termine utilizzato per dare una identificazione al processo produttivo che precedentemente veniva localizzato in una sola area ed ora viene stabilito in paesi diversi.

Un termine che ha la funzione di sinonimo rispetto a delocalizzazione è outsourcing, difatti con questo termine si fa riferimento a quelle pratiche utilizzate dalle imprese di esternalizzare certe fasi del processo produttivo.

Queste due strategie devono però essere considerate in maniera distinta, infatti, quando parliamo di strategie di delocalizzazione intendiamo l'aumento della specializzazione verticale delle imprese nel contesto economico e la ricerca di vantaggi soprattutto in termini di costo compiendo uno spostamento di parte della produzione al di fuori dei confini nazionali ma non necessariamente al di fuori di quelli dell'impresa. Parlando di outsourcing, invece, indichiamo lo spostamento della produzione in un'impresa che si trova fuori dai confini nazionali per poi provvedere a ricevere il prodotto da quest'ultima.

Come visto precedentemente possiamo notare che la delocalizzazione può essere di diversi tipi. Da uno spostamento di una singola attività fino a situazioni nella quale avvengono investimenti verso aziende in territorio estero.

Gli esempi di spostamento della produzione più importanti sono i seguenti:

- Outsourcing: è la modalità più comune di divisione e spostamento della produzione verso l'esterno e prevede l'acquisto beni intermedi e prodotti da un'altra impresa. Questo raggiunge livelli internazionali quando l'impresa che si occupa di fornire i beni si trova in un paese al di fuori dei confini nazionali di quello acquirente; il tutto viene favorito dall'esistenza di una convenienza economica, ovvero che sia meno costoso l'acquisto dei prodotti sul mercato grazie a prezzi della materia prima più bassi o a vantaggi in termini fiscali o in merito ai salari dei lavoratori, invece di produrlo internamente o comunque

acquistarlo da altre aziende situate all'interno dei confini nazionali o in altri nella quale i costi relativi alla produzione risultino essere più alti.

- Subfornitura o subcontrattazione: qui, il subfornitore ricopre il ruolo che sarebbe spettato al committente per il compimento di una determinata operazione o fase lavorativa, rispettando le indicazioni tecniche date, mentre il committente determina fin da subito il contenuto e le caratteristiche tecniche della prestazione e si prende tutti i rischi del mercato.

La forma di sub contrattazione che viene utilizzata nella maggior parte dei casi consiste nell'instaurazione di un accordo tra le parti per l'acquisto di un prodotto finale da un produttore; l'impresa committente si occupa di fornire le attrezzature tecniche necessarie, le materie prime e le specifiche tecniche in modo tale da favorire l'azienda fornitrice nella produzione dei prodotti che vengono richiesti nella qualità desiderata, senza dover incorrere a continui problemi logistici.

- IDE: è costituito dall'effettuazione di un investimento diretto estero, qui le imprese scelgono di spostare all'esterno alcune attività della catena del valore per poter agire direttamente sul mercato estero. Può essere realizzato in due modi:
 - i) Investimento greenfield; qui l'azienda entra in possesso di nuovi stabilimenti e nuove strutture produttive in altri paesi per aumentare la capacità produttiva.
 - ii) Investimento brownfield; qui l'azienda entra in possesso della proprietà o controlla le imprese già esistenti situate all'estero.
- Joint venture: qui l'impresa decide di spostare la produzione con l'aiuto di partner esteri. In questo caso le aziende raggiungono un accordo tra di loro con l'obiettivo di realizzare un determinato progetto, in tempi limitati, con la divisione degli utili e dei rischi.

L'impresa sceglie di seguire la strada della delocalizzazione della produzione all'esterno dell'azienda per poter trarre qualche tipo di vantaggio; se i costi sostenuti per dar forma ad un prodotto, la qualità che raggiunge il prodotto finito e altre variabili che possano influenzare la scelta del consumatore e la strategia aziendale non

vengono viste come idonee all'internazionalizzazione, o comunque non utili a trarre qualche vantaggio, l'azienda decide di mantenere la produzione e quelle aree di facile delocalizzazione all'interno.

L'azienda sceglie l'opzione di delocalizzazione della produzione per ottenere vantaggi come:

- La riduzione dei costi di produzione.
- La reperibilità delle risorse nei luoghi di destinazione e quindi l'utilizzo di questi in modo più rapido e facile.
- L'esistenza di una manodopera a basso costo e con una bassa tutela da parte dello stato e dalle istituzioni.
- Mercati in forte fase di sviluppo.
- Lo superamento delle barriere commerciali e doganali.
- La possibilità di dar vita a partnership con potenziali concorrenti.
- Le agevolazioni finanziarie e commerciali.
- La diminuzione dei costi dovuti al trasporto.
- Un maggiore avvicinamento al cliente e consumatore finale.

La riduzione dei costi per produrre il bene è uno dei motivi fondamentali nella scelta di delocalizzazione da parte delle aziende; ulteriore importanza verso la convenienza a spostarsi è la presenza di materie prime abbondanti nel territorio.

La delocalizzazione però non porta solo vantaggi ma, anzi, troviamo diversi svantaggi quali:

- Una inevitabile riduzione dell'occupazione nel paese d'origine.
- Rischi nelle aree di destinazione (questi possono essere di carattere naturale, socio politici ed economici).
- Aumento dei costi logistici e di gestione.
- Perdita del controllo della qualità dei prodotti.
- Rischio di spostamento delle competenze.
- Diminuzione dell'immagine che può trasmettere l'azienda all'esterno.
- Riduzione della produttività interna.

- Riduzione di servizio.

La strategia che ha portato molte imprese italiane a spostarsi verso l'estero è stata sempre più utilizzata nell'ultimo periodo; con questo fenomeno indichiamo la decisione di grandi e piccoli gruppi industriali che delocalizzano la produzione propria dal territorio nazionale in altri paesi, dove il costo del lavoro si dimostra essere in alcuni casi più basso di circa il 75% rispetto al salario che viene percepito da un lavoratore italiano.

Questo significa che alcune strutture fisiche, o semplicemente il lavoro svolto da queste provoca una diminuzione delle possibilità di trovare un lavoro da parte dei cittadini italiani e per quelli degli stati nazionali a favore dei lavoratori dei paesi di destinazione.

La delocalizzazione da parte delle aziende del territorio italiano avvengono principalmente verso i paesi dell'Europa dell'Est, nell'area del Maghreb, in Cina e in alcuni casi nel Sud America, e generalmente nei principali paesi in cui, seppur sia presente una via di sviluppo delle infrastrutture di base, è presente una bassa, o addirittura assente, regolamentazione del mercato del lavoro, tanto imprenditoriale, quanto sindacale.

A causa di questo processo d'internazionalizzazione di alcune attività lavorative, la percentuale di occupazione ha subito una forte riduzione nel 2009; in quest'anno la situazione del lavoro in Italia ha visto la perdita di un ammontare di circa 367 mila unità, mentre il tasso di disoccupazione giovanile (comprendente la fascia d'età tra i 15 ed i 24 anni) aggirava intorno al 27,7% (superiore del 7,1% rispetto alla media europea).

Le maggiori imprese italiane hanno trasferito da alcuni anni ormai le loro attività di produzione, con gli effetti già visti in precedenza. Tra queste troviamo:

- FIAT: la quale ha aperto stabilimenti in Polonia, Serbia, Russia, Brasile e Argentina;
- DAINESE: in cui c'è stata un'apertura di due stabilimenti in Tunisia
- GEOX: con stabilimenti in Brasile, Cina e Vietnam
- BIALETTI: fabbriche in Cina
- OMSA: in Serbia

- ROSSIGNOL: in Romania
- DUCATI ENERGIA: in India e Croazia
- BENETTON: spostandosi nell'Est Europa
- CALZEDONIA: in Bulgaria
- STEFANEL: in Romania

Storicamente il fenomeno che ha portato le imprese italiane a spostare all'estero una parte dei sistemi di produzione è stata modesta se la si mette in relazione con quella che ha colpito le altre potenze economiche europee (Viesti, 1985).

Tutt'oggi la quota d'investimenti diretti esteri in uscita sul PIL italiano è limitata se la si confronta con le altre nazioni facilmente comparabili con la situazione del nostro paese per la dimensione e il grado di sviluppo.

Per dare una motivazione a questa situazione troviamo una diversità di fattori;

- il primo riguarda la dimensione delle imprese; queste risultano essere di medie dimensioni quindi possiamo notare una relazione diretta e positiva tra la grandezza dell'impresa e la capacità che ha questa di organizzare la propria attività internazionale. È richiesta una grande capacità finanziaria e grandi risorse strategiche, manageriali, organizzative, logistiche e di controllo che non sono facilmente disponibili in imprese che presentano piccole o medie dimensioni.
- Un secondo fattore sta nella presenza delle economie esterne tipiche dei distretti; infatti, queste hanno l'obiettivo di rendere l'organizzazione delle fasi di produzione su scala internazionale meno conveniente dato che la presenza in determinate aree territoriali di un'alta quantità di imprese specializzate, di fornitori e di servizi può generare diversi vantaggi ad elevare la competitività della singola impresa, grazie allo sfruttamento di quelle risorse intangibili e delle relazioni che si creano. In Italia infatti hanno una minor rilevanza quei settori ad alta economia di scala, mentre sono maggiori i fattori con una forte economia specializzata come vediamo nei casi dei distretti.

Inizialmente le aziende avevano atteggiamenti opposti rispetto a questo trend però, a partire dagli anni 80, le imprese italiane hanno iniziato a crescere ed a sperimentare un forte livello di attività di produzione all'estero. Le aziende che hanno fatto da protagoniste a questa fase sono state quelle di dimensioni piccole e medie.

La situazione internazionale è in continuo mutamento a causa di due fattori principali: la progressiva liberalizzazione del commercio con le nuove vicende geopolitiche e l'aumento della concorrenza dei paesi emergenti. Ciò porta le imprese a ricercare nuove soluzioni e la modalità più utilizzata risulta essere quella di delocalizzare la fase di produzione per riuscire a rispondere alla concorrenza dei competitors internazionali. La riduzione dei costi di produzione, attraverso la ricerca di zone dove è presente un basso costo della manodopera e varietà di vantaggi economici nel campo della produzione viene vista come la decisione principale per la delocalizzazione del processo produttivo, essendo le aree di destinazione degli investimenti caratterizzati da un basso costo del lavoro; in questi paesi le imprese decidono di spostare le parti della produzione in cui è presente una bassa necessità di competenze specifiche.

Oltre all'opportunità di riduzione dei costi sostenuti per produrre un determinato prodotto possiamo aggiungere la possibilità di generare delle economie di scala.

Nel 2005 il valore dell'importazione di prodotti tessili e di abbigliamento da paesi dell'Est Europa è 11 volte maggiore rispetto a quanto risultava nel 1991, questo indica un fenomeno di delocalizzazione in atto perché i prodotti sono diretti principalmente verso province specializzate e forti esportatrici dei beni che importano.

Considerando le aziende italiane che operano nel settore dell'industria e dei servizi dove lavorano più di 50 addetti, l'ISTAT ha individuato che nell'arco di tempo compreso tra il 2001 ed il 2006, circa 3000 imprese hanno deciso di dare il via a processi di delocalizzazione; questo ha colpito in primis le imprese industriali rispetto a quelle operanti nei servizi (17,9% rispetto al 6,8%).

Le ultime rilevazioni ISTAT sono state svolte, su impulso della commissione europea, nel corso del 2007 sulla base del questionario ammortizzato a livello Europeo, interessando solo le aziende manifatturiere.

Questi dati mostrano che nel periodo compreso tra il 2001 e il 2006 più di 3000 imprese italiane hanno dato il via a vari ed eterogenei processi di internazionalizzazione; di queste circa 1600 imprese hanno dato inizio a nuove attività economiche all'estero,

mentre 2200 aziende hanno trasferito fuori dai confini nazionali attività economiche e funzioni aziendali, e allo stesso tempo, altre 850 imprese hanno realizzato la duplice attività di delocalizzazione intense che altri investimenti esteri di contenuto ampio.

Un punto di destinazione maggiore per le imprese del territorio italiano è stata l'Europa, zona colpita dal 55% delle imprese che hanno abbandonato i confini nazionali, poi troviamo la Cina con il 16,8% e Stati Uniti e Canada che assieme comprendono il 9,7%, seguiti da Africa con il 5% ed India con il 3,7%.

In merito invece al livello occupazionale, secondo i dati emersi dell'Enterprise Risk Management (ERM), il calo del 6,4% dei posti di lavoro successivo ai processi di ristrutturazione svolti dalle aziende è causato da strategie di trasferimento della produzione all'estero da parte delle aziende; ammontare che per il 2009-2010 si è tradotto in una perdita significativa di circa 34 mila posti di lavoro.

In Italia la situazione risulta migliore se paragonata a quella che risulta negli altri paesi dell'Unione Europea, infatti, la situazione francese mostra una perdita del 6,6% di occupazione, in Germania la riduzione si aggira attorno al 6,9% mentre la situazione peggiore riguarda il Regno Unito, la quale presenta una diminuzione dell'8,9% della percentuale di occupanti.

Possiamo affermare che le attività di delocalizzazione internazionale hanno permesso al nostro Paese di rimanere sugli scenari internazionali grazie alla riduzione dei costi di produzione che si è riflessa sui margini maggiori di vendita; difatti, per le aziende italiane la strategia economica riguardante la delocalizzazione internazionale si è dimostrata di successo soprattutto per merito della capacità di dar vigore a politiche che avevano lo scopo di contenere i prezzi; questi hanno permesso il conseguimento di migliori risultati sui mercati internazionali.

Le regioni italiane in cui il fenomeno della delocalizzazione aziendale si è dimostrato di dimensioni maggiori sono quelle che si trovano nell'area del Nord Italia, in particolare in Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Piemonte.

Confindustria nel 2010 ha condotto uno studio allo scopo di comprendere e dare un significato al posizionamento delle imprese Italiane nelle filiere internazionali.

Il lavoro evidenzia come l'industria italiana sia stata sottoposta a forti pressioni da parte delle concorrenti mondiali e abbia subito un calo della redditività; secondo Confindustria, infatti, nella situazione produttiva in cui ci troviamo, ossia un'economia

che si dimostra integrata sempre più a livello globale, la futura collocazione che ricoprirà l'Italia come paese produttore di manufatti finali e prodotti intermedi sarà determinata dalla posizione che riuscirà a ricoprire nelle catene di fornitura globali. Molto importante sarà dunque la sua abilità di mantenere le fasi strategiche di controllo e quindi di sviluppare quelle catene (Confindustria, 2010).

4.4 - Il Backshoring

Il fenomeno della delocalizzazione non è necessariamente un processo duraturo e tantomeno viene considerato sempre vantaggioso, infatti può accadere che un'azienda possa decidere di trasferire alcune delle fasi produttive al di fuori dei confini nazionali per poter ottenere vantaggi di costo e per motivazioni commerciali, ma può anche arrivare a considerare il fatto che l'idea di spostarsi al di fuori dei confini nazionali non sia poi del tutto ottimale, e quindi di ritornare nel paese d'origine o di riavvicinarsi a questo rispetto alle prime destinazioni di internazionalizzazione.

Questo processo viene chiamato backshoring e consiste proprio in una rilocalizzazione geografica di un'attività dall'estero al paese domestico dell'impresa, o una riconcentrazione di alcune parti della produzione della sede estera, nella quale si sono stabiliti, verso la sede di origine dell'azienda.

Questa scelta di rimpatriare la produzione può avvenire in quattro diversi livelli:

- Istituzionale: nella quale la scelta di ritornare al paese d'origine colpisce l'intera azienda.
- Funzionale: qui il ritorno nel paese d'origine riguarda solo una parte o un'area dell'azienda.
- Direttamente: in cui il riassorbimento dell'attività avviene all'interno dell'azienda.
- Indirettamente: in cui l'attività viene concessa ad un'azienda del territorio, ma non all'azienda madre.

Le motivazioni di questa scelta di riportare alcune attività nei confini nazionali sono prevalentemente di natura economica; i costi di trasporto per queste società sono

aumentati nel tempo e hanno inciso pesantemente facendo diminuire in maniera notevole il margine di profitto.

La logistica ha l'incidenza maggiore se consideriamo le cause per la quale molte aziende hanno spinto ad effettuare un rientro, seguite da un aumento dei costi produttivi nei territori in cui si trovavano, scarsità della qualità della produttiva e ritardo delle consegne dei prodotti o dei materiali.

In un'analisi più attenta possiamo individuare i motivi principali per la quale un'impresa è spinta a scegliere di tornare nel paese di origine in seguito ad una prima fase di delocalizzazione.

Queste sono:

- La valutazione errata dei costi; in alcune situazioni le valutazioni che sono state fatte per portare ad un iniziale trasferimento non si dimostrano o risultano diverse da quelle che ci si aspettava e, per così porre rimedio all'investimento sbagliato, si decide di ritornare alla situazione iniziale e di riportare all'interno dei confini della nazione le proprie attività di produzione
- Differenziali di costo di produzione; è possibile individuare delle differenze in merito ai costi sostenuti per produrre beni tra i paesi in cui vengono destinate le strategie di offshoring e le economie del paese di destinazione. Questo ad esempio nel caso della manodopera, infatti si ha notato che nell'ultimo periodo i vantaggi dovuti ai bassi salari sono in diminuzione, paesi ospitanti (come nel caso della Cina) iniziano ad avere una maggior consapevolezza economica e le retribuzioni iniziano a salire portando alla cancellazione di uno dei più grandi motivi che avevano portato a considerare la strategia di spostamento della produzione un'arma vincente.
- Produttività e qualità dei prodotti: se non rispettano l'aspettativa delle qualità dei prodotti e l'efficienza nello svolgere la produzione del prodotto, si ha a che fare con una strategia sbagliata, si decide dunque di ritornare nel luogo di partenza alla ricerca di un know-how migliore e di una maggior abilità della lavorazione dei prodotti; in questo caso il

vantaggio di costo non è sufficiente a rispondere ad una bassa qualità del prodotto.

- I costi di trasporto: se questi subiscono un aumento del prezzo, come è accaduto in seguito all'aumento dei prezzi del petrolio, potrebbe non considerarsi una mossa vincente quella di spostare la produzione verso l'estero, dovendo questi prodotti ritornare nel territorio in cui ha sede l'impresa.
- Risparmio relativo al finanziamento del capitale circolante; con la realizzazione dei prodotti all'interno dei confini si diminuiscono i successivi costi di spedizione.
- Riduzione dei costi di logistica; è facile capire che la vicinanza delle imprese alla supply chain porta ad un aumento della flessibilità operativa grazie soprattutto ai costi di trasporto ridotti.
- Difficoltà della gestione della partnership; si possono riscontrare avversità nelle relazioni con le amministrazioni e le istituzioni estere e nel mantenere i rapporti tra le persone all'interno delle aziende.

I vantaggi che porta il backshoring sono dovuti al mercato. Infatti vengono in primo luogo considerate le caratteristiche del paese d'origine che essendo in possesso di un insieme d'infrastrutture elevate e ramificate creano una produttività di qualità superiore e più rapida.

Inoltre, l'affidamento su forza lavoro qualificata che, oltre ad aumentare la produttività, limita il livello minimo delle scorte e controlla la qualità della merce si dimostra un vantaggio per l'azienda che vuole imporsi sul mercato.

Un ulteriore elemento importante è la diminuzione dei costi sostenuti per il trasporto della merce, sia che avvenga nel paese stesso, sia nei paesi vicini.

Dopo l'ultima crisi economica e l'aumento del potere economico dei paesi in via di sviluppo come la Cina (individuabile in un aumento dei salari e delle condizioni produttive meno convenienti), c'è stato un ritorno della produzione verso i paesi occidentali, e una recente ricerca dimostra che pure le aziende europee stanno considerando l'idea di un processo di rientro verso il paese d'origine o in un paese situato nelle vicinanze (nearshoring) (Fratocchi, 2014) perché le decisioni fatte nel

passato non si dimostrano del tutto soddisfacenti nel periodo in corso e non sono in possesso di quelle competenze per rispondere alle necessità dei clienti di un vero e proprio “made in” del prodotto venduto.

In seguito alla ricerca svolta da parte del Gruppo di Ricerca Uni-CLUB Mo-Re Backshoring (nato dalla collaborazione tra l'Università di Catania, L'Aquila, Udine, Bologna e Modena&Reggio Emilia), l'Italia risulta essere il paese europeo con il maggior numero di imprese che hanno deciso di riportare all'interno dei confini delle aree di lavoro (60 imprese), seguita dalla Germania (39). Le imprese italiane rientrano soprattutto dalla Cina (36%) e dall'Est Europa (26,7%), i primi sono avvenuti in maniera costante dal 2004 e il 2011, mentre quelli dall'est Europa si sono concentrati nel periodo che va dal 2007 in poi.

Dall'analisi dei settori merceologici possiamo notare che il 43% delle imprese che hanno riportato la produzione all'interno dei confini nazionali appartiene al settore abbigliamento-calzatura, percentuale che sale al 67% se vengono considerate anche le operazioni che comprendono il nearshoring aziendale.

Il database creato da questo gruppo contiene le informazioni su 376 aziende in merito ai dati raccolti fino al 2012 sul fenomeno del backshoring e del nearshoring..

Nel settore moda si possono notare diversi casi di ritorno; come quelli di Nannini, Piquadro e Furla per il settore borse-pelletterie, e Ferragamo, Prada, e Tod's per il settore del lusso; Gaudi, impresa con sede a Carpi, attiva nell'abbigliamento, ha abbandonato i fornitori cinesi per affidare la produzione a laboratori localizzati in Emilia e Toscana; Safilo ha fatto ritorno nel territorio italiano riportando la linea di produzione nel territorio bellunese (Impresa in movimento?, 2015).

L'Italia, oltre ad essere soggetta ad azioni di rientro da parte delle aziende nazionali, è anche punto importante per alcune aziende europee per quanto riguarda i fenomeni nearshoring; in primis per quanto riguarda le case di lusso francese, le quali vedono nelle competenze e capacità delle imprese italiane una soluzione attraente da raggiungere per poter stabilire la produzione di alcuni prodotti di alta qualità.

Come per le imprese internazionali, anche nel caso delle imprese Italiane il rientro può comprendere diverse strategie che non si escludono a vicenda; un caso è quello dell'azienda di abbigliamento Belfe, situata a Vicenza, che dopo aver localizzato la produzione in Cina negli anni 90, ha adottato nel 2004 strategie di backshoring

aziendale portando alcune linee produttive nei propri stabilimenti nel vicentino e strategie di nearshoring delegando altre attività a fornitori in Bulgaria, riducendo così i costi in merito al trasporto (Alba, 2012); successivamente c'è stata la chiusura nel 2012 da parte di Belfe degli stabilimenti vicentini per poter portare tutta la produzione in Bulgaria.

Oltre a quest'azienda sono numerosi i casi di adozione di una duplice strategia come nel caso della veronese Calzedonia e il marchio di camiceria And.

Come già visto in precedenza, grazie al progetto Uni-CLUB MoRe Back-Reshoring è stata costruita una banca dati per poter mantenere un'analisi nel tempo dell'intensità del fenomeno del reshoring.

Il database contiene circa 500 risultati di decisioni di backshoring o nearshoring in merito ad aziende italiane e straniere attraverso articoli scientifici, stampe, rapporti di società di consulenza e ricerche tramite motori di ricerca.

Nonostante l'origine del fenomeno non sia recente ma risalga al periodo degli anni 80 e 90 le sue dimensioni sono aumentate nell'ultimo periodo, specialmente dal 2009 con uno aumento importante tra il 2011 ed il 2013.

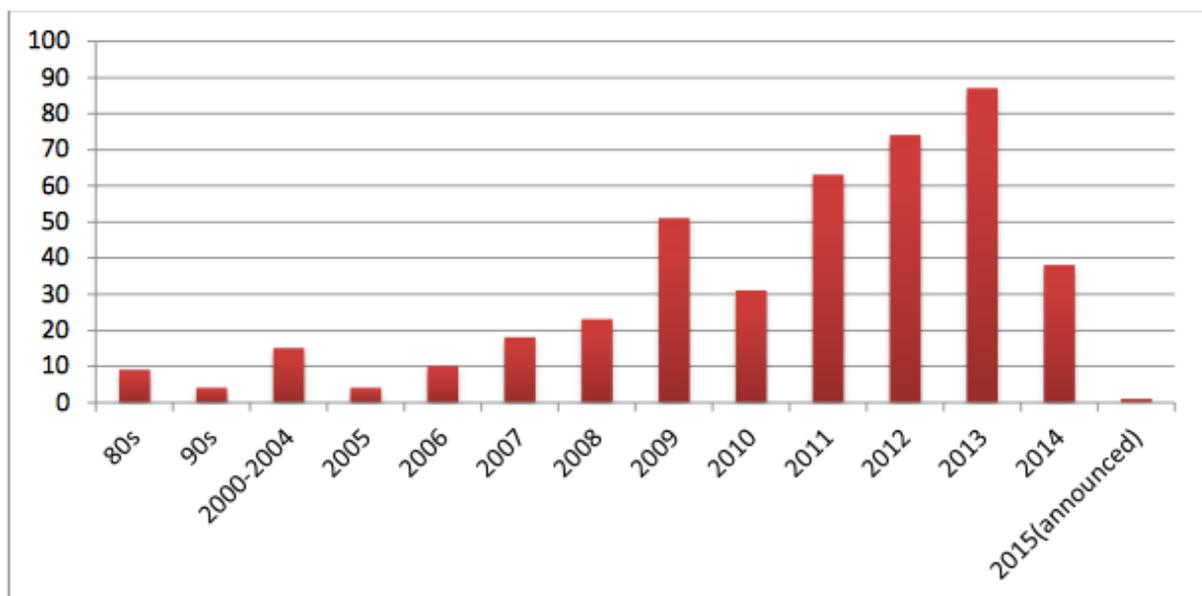
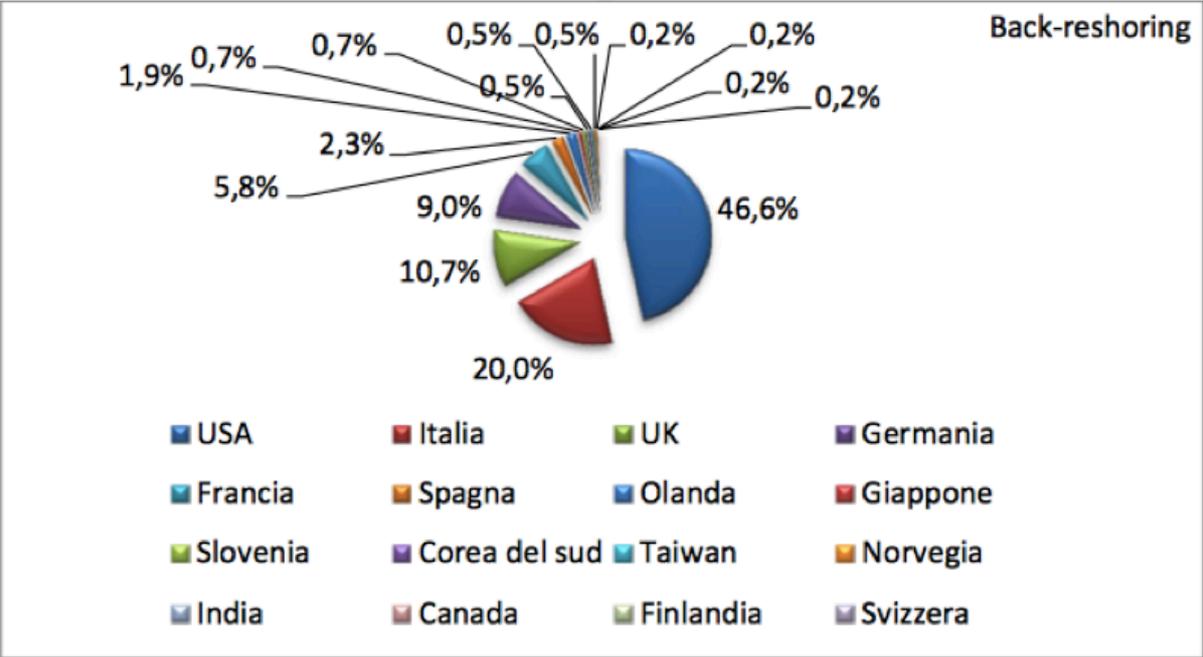


Grafico 2 – Sviluppo del fenomeno del back-reshoring nel tempo (Fonte Uni-Club MoRe Back-reshoring Research Group,2014)

Secondo I dati che sono stati raccolti da Uni-Club MoRe Back-reshoring il 79,4% delle 97 evidenze di backshoring registrate fino al 2011 si sono manifestate dal 2008 in poi. Inoltre, secondo i dati raccolti da un campione di 501 casi appartenenti a 423 imprese, gli Stati Uniti e l'Europa sono ugualmente rappresentati in termini di paesi in cui le aziende desiderano far ritorno dopo situazioni di offshoring che non sono riuscite a rispettare le aspettative. Specialmente i paesi che risultano maggiormente colpiti dal fenomeno del rientro all'interno dei confini sono gli Stati Uniti, l'Italia e la Germania, tutti paesi in cui si trova una forte economia manifatturiera.



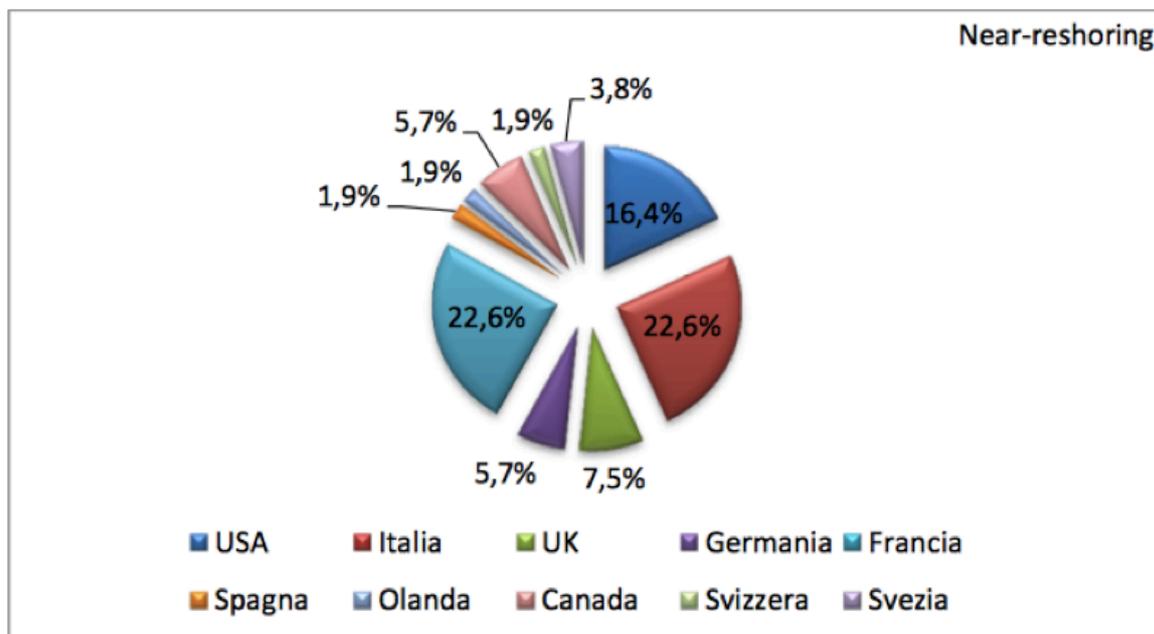


Grafico 3 – Scomposizione delle evidenze di backreshoring e nearshoring relativo al paese di origine (Fonte: Uni-Club MoRe Back-reshoring).

Dai due grafici rappresentati qua sopra possiamo notare come il fenomeno del nearshoring sia decisamente molto più importante in Italia rispetto agli Stati Uniti; difatti, in Italia, la percentuale delle aziende che hanno deciso di riportare la produzione nel paese d'origine e quelli che la avvicinano è molto simile (il backshoring risulta del 20% e il nearshoring del 22,6%), mentre nel caso degli Stati Uniti il backshoring risulta essere il doppio rispetto al nearshoring.

Analizzando invece le zone estere dalla quale le aziende fanno ritorno, quella maggiormente colpita risulta essere la Cina (60,3%), mentre gli altri paesi del continente asiatico e quelli della zona dell'est Europa contano circa l'11,8% e 11,1% a testa. Quest'ultimi sembrano essere stati tra le mete di maggior interesse per i paesi dell'Unione Europea nell'attuare le loro politiche di delocalizzazione.

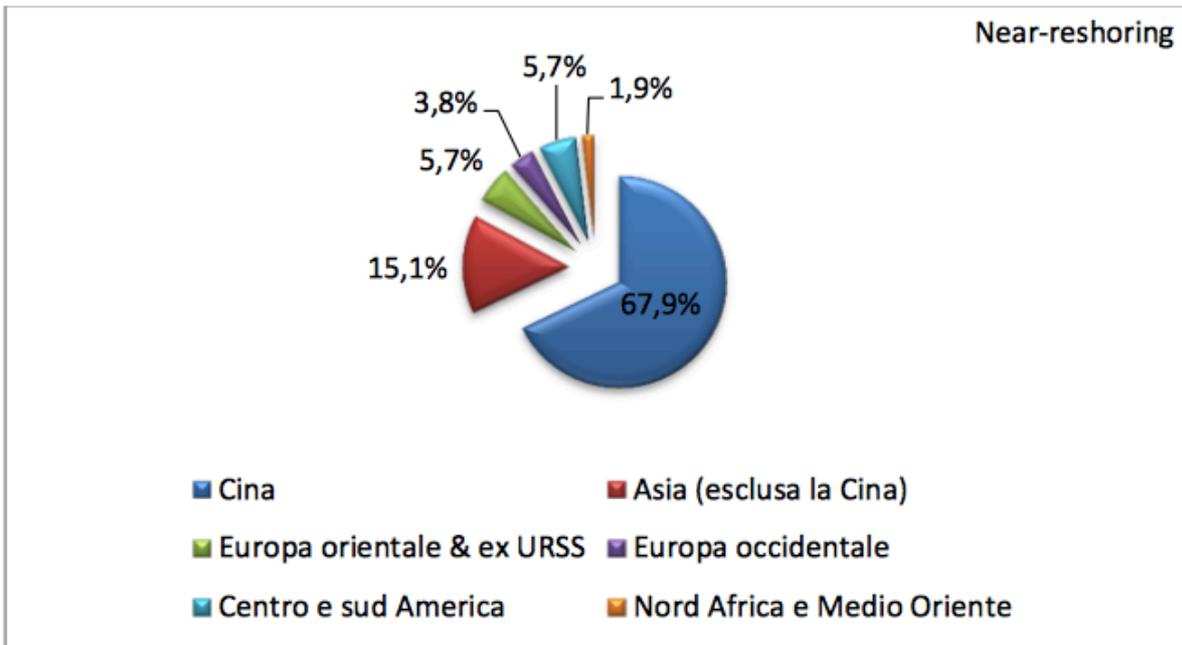
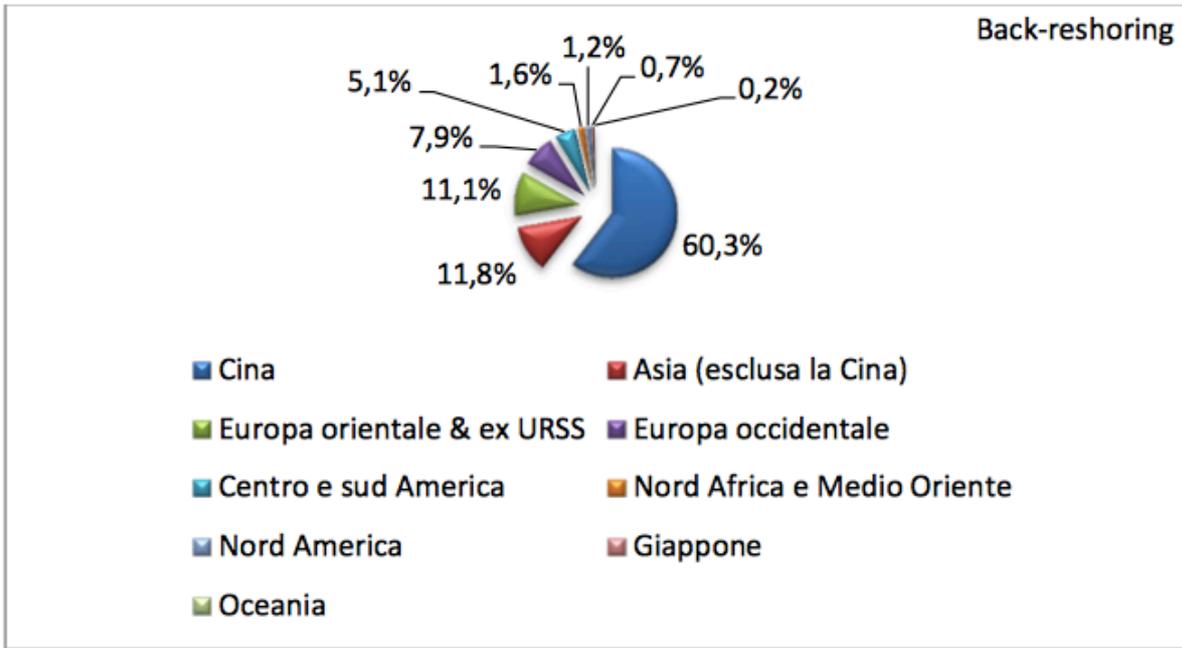


Grafico 4 - Paesi più frequentemente abbandonati (Fonte: Uni-Club MoRe Back-reshoring)

I settori che sono maggiormente colpiti da questo fenomeno sono quelli che comprendono calzatura e abbigliamento, il settore elettronico, meccanico, mobili e arredamento. Si può notare che il fenomeno sia indifferente al livello d'intensità tecnologica e di capitale industriale; infatti, è visibile come il settore dell'abbigliamento e delle calzature e quello elettronico siano ai primi posti della classifica dei settori maggiormente soggetti al fenomeno, si nota infatti che il primo abbia un livello

d'intensità tecnologica medio bassa e alta intensità di capitale, mentre il secondo risulta essere l'opposto.

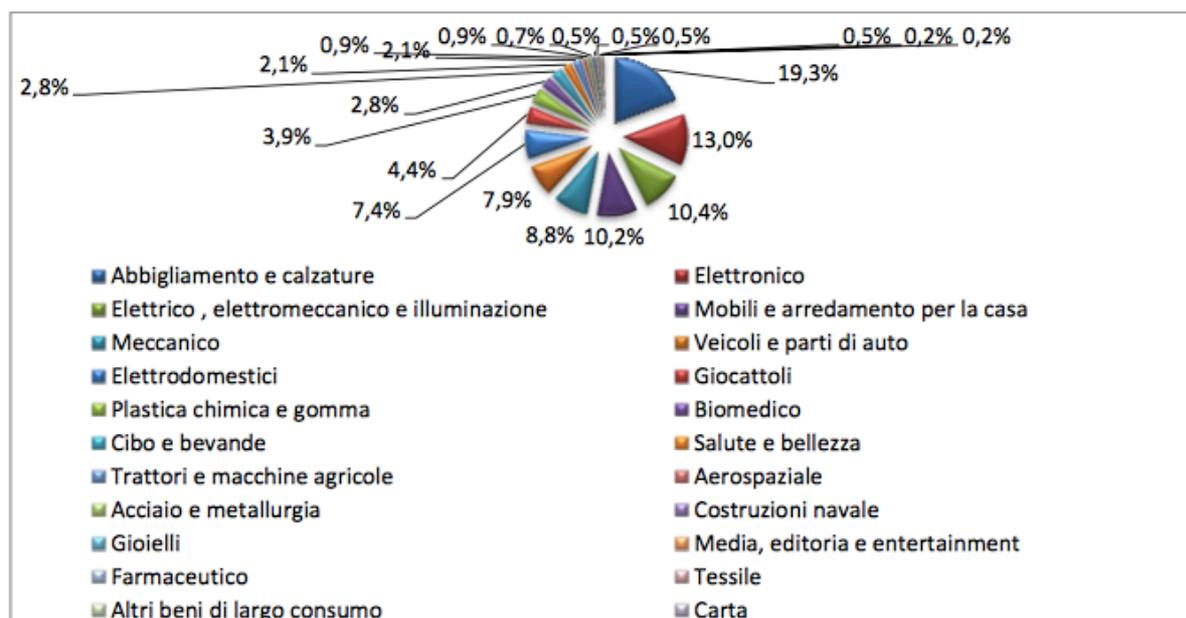


Grafico 5 - settori soggetti all'abbandono dei paesi in cui erano localizzati (Fonte: Uni-Club MoRe Back-reshoring)

Possiamo notare che esiste una discrepanza temporale tra la durata degli episodi di offshoring a seconda della destinazione delle attività manifatturiere.

Nella tabella sottostante è visibile come la produzione spostata nell'est Europa abbia una durata più prolungata rispetto a quella spostata nei paesi del continente asiatico.

Intervallo di tempo	Cina	Asia (esclusa la Cina)	Europa Orientale	Centro e Sud America	Nord America	Europa Occidentale	Totale
Meno di 3 anni	17	3	2	1	1	2	26
3-5 anni	40	5	8			3	56
6-10 anni	32	12	4	1	1	2	52
Più di 10 anni	31	16	14	6	1	11	79
Dati non disponibili	30	22	10	9	1	9	81

Tabella 9 – Divisione temporale della strategia di offshoring e paese estero di delocalizzazione (Fonte: Uni-Club MoRe Back-reshoring)

In relazione al prodotto invece, secondo uno studio svolto dai consulenti della società di consulenza McKinsey&Company, ad essere più facilmente soggetto ad iniziative di rientro sono i beni che hanno una durata breve, alti costi di obsolescenza e diretti ad un gruppo di consumatori molto sensibile all'andamento della moda e del mercato.

4.5 - La manifattura nel distretto dello SportSystem di Montebelluna

I primi documenti in merito alla produzione artigianale di scarpe a Montebelluna risale ai primi anni del 1800. Durante l'intero XIX secolo la produzione locale di scarpe è stata specializzata nella produzione di scarpe in pelle e legno per i lavoratori agricoli che dovevano muoversi nei boschi del Montello.

Dopo la prima guerra mondiale il distretto dello SportSystem di Montebelluna ha incontrato la prima fondamentale diversificazione del prodotto dando il via alla produzione di scarponi da montagna per cogliere l'opportunità servita dal mercato, legata alla crescente diffusione degli sport di montagna.

Il distretto di Montebelluna è cresciuto dalla sua specializzazione originale di stivali da scii fino a diventare il leader mondiale nella produzione di scarpe per l'attività sportiva. Attualmente i principali prodotti di specializzazione comprendono scarponi da scii e trekking, scarponi da motociclista, scarpe da bicicletta e abbigliamento sportivo. Per questo motivo è facile e ormai comune associare al distretto di Montebelluna il termine "SportSystem".

Le principali industrie distrettuali e filiere localizzate sono legate alla creazione di scarponi da sci ed ai vari tipi di scarpe tecniche, anche se esistono alcune aziende tessili e di abbigliamento che chiudono e completano la filiera sportiva con la produzione di abbigliamento sportivo.

Nel territorio del distretto avviene la produzione di circa il 60% della produzione italiana delle scarpe utilizzate per l'attività ciclistica e l'80% per quanto riguarda i pattini a rotelle e da ghiaccio; se si considera invece la produzione che avviene in Italia rispetto a quella mondiale, nel distretto prendono forma il 25% dei pattini in linea, il 50% delle scarpe tecniche da montagna, il 75% e il 65% di scarponi da sci e dopo sci e l'80% di stivali utilizzati per le pratiche motociclistiche.

Se si procede all'osservazione del prodotto finale è possibile trovare diverse filiere, infatti accade che le aziende di abbigliamento e i produttori di calzature spesso

condividono gli stessi subappaltatori e fornitori specializzati come designer, distributori o agenti di mercato. Sono presenti anche alcune industrie complementari, incluse quelle che si occupano di materie plastiche, stampaggio e attrezzature meccaniche.

I fornitori specializzati che possiedono specifiche competenze tecniche e le industrie laterali offrono le loro competenze e conoscenze alle imprese locali per il continuo rinnovo dei prodotti e dei processi.

Le aziende del distretto dello SportSystem sono costituite da produttori di prodotti di marca e non marchiati, diversi fornitori specializzati (come costruttori di macchinari, stampatori, studi di design, specialisti di iniezione, produttori di leve, produttori di nastri per le scarpe) e subappaltatori di capacità (come le imprese che si occupano del taglio del cuoio, produttori superiori od esclusivi, aziende di assemblaggio di scarponi e fabbricanti superiori).

Il distretto di Montebelluna presenta numerosi marchi di fama internazionale divisi in diversi mercati di nicchia sportivi. Le aziende finali comprendono i principali produttori di scarponi da sci con noti marchi come Nordica, Tecnica, Salomon e alcuni importanti produttori di calzature da trekking come Lotto e Diadora, diversi produttori di scarpe sportive specializzate in mercati di nicchia e alcuni produttori di scarpe da passeggio come Geox e Stonefly.

Le imprese distrettuali mostrano un elevato grado di eterogeneità non solamente per quanto riguarda la specializzazione tecnica e di prodotto, ma anche in merito alle dimensioni e alla struttura di controllo della proprietà.

Il distretto di Montebelluna è caratterizzato dalla presenza di alcune delle imprese multinazionali più importanti del settore sportivo (ad esempio Rossignol, Lange, HTM, Nike) che si sono stabilite nel distretto negli anni 90 in seguito all'acquisizione di aziende locali per poter trarre vantaggio dalle conoscenze presenti e dalle abilità dei lavoratori e dalle relazioni che si sono create negli anni all'interno del territorio.

Nel 2003, considerando la gamma diversificata di prodotti, il distretto sportivo ha esportato circa il 70% della produzione totale, questo per un valore di circa 1300 milioni di euro. I mercati di destinazione esteri più importanti includono i paesi dell'Unione Europea, gli Stati Uniti e il Giappone.

Una delle motivazioni principale in merito alla fama, alla potenza ed allo sviluppo del distretto dello SportSystem la si può evidenziare nella vicinanza alle Dolomiti; alla fine

del 1800 gli artigiani locali hanno iniziato a produrre scarpe da trekking per gli amanti della montagna, nel corso del 1900 la produzione si è estesa alle scarpe da ginnastica e scarponi da sci.

Durante il 1980 a Montebelluna hanno preso vita i numerosi marchi sportivi famosi a livello globale come Tecnica, Nordica, Lotto, Diadora, ed ha iniziato a diventare punto per investimenti da parte di grandi marchi esteri come Nike e North Face.

Fino alla fine degli anni 80 lo scopo delle imprese italiane che operavano nei mercati internazionali era quella di espandere le esportazioni ed entrare in possesso di maggiori quote di mercato nei paesi più ricchi vendendo prodotti realizzati nel proprio paese; però a partire dai primi anni 90 questa traiettoria cambiò e si poté assistere ad uno spostamento della produzione verso paesi in cui è presente un basso costo del lavoro per così ridurre i costi della produzione, dando in questo modo una risposta alle continue concorrenze sui prezzi da parte dei competitors di altre nazioni che avevano già spostato negli anni 60 la produzione i paesi nella quale il costo della manodopera era assai inferiore (G. Tattara, 2006).

Per poter procedere ad una frammentazione a livello internazionale della produzione è necessario che le fasi del ciclo produttivo siano indipendenti tra di loro così da ottenere una grande importanza per quanto riguarda le singole attività, specialmente nel caso in cui i costi di coordinamento, di comunicazione e di trasporto siano sufficientemente bassi da poterla rendere più conveniente a livello economico e non siano presenti barriere che blocchino o rallentino lo spostamento della merce e dei capitali tra una nazione (o regione) ed un'altra.

Nell'industria calzaturiera, l'elevato livello di standardizzazione che caratterizza le singole operazioni, il tipo di tecnologia utilizzata e le modalità con cui avviene l'organizzazione della produzione, danno l'opportunità di compiere una suddivisione del processo produttivo in segmenti che godono di una discreta autonomia funzionale; per questo motivo le industrie distrettuali presentano nella maggior parte dei casi una struttura frammentata in modo verticale su scala globale.

La produzione a livello globale avviene da parte di imprese guida (nella maggior parte ci riferiamo ad imprese finali la cui produzione avviene con l'uso del proprio marchio o tramite imprese commerciali) che si occupano di sviluppare e coordinare una fitta rete di produttori presenti in ogni parte del mondo e spesso localizzati in aree in cui è

presente un basso costo della manodopera o fiscalmente più vantaggiosi (Est Europa e Asia).

La rete di produttori si incarica di svolgere le fasi operative dei processi di produzione, mentre le imprese committenti si occupano solamente di fornire le specificità tecniche del prodotto, alcuni componenti ed un certo livello di assistenza, incaricandosi il ruolo centrale nella gestione dei vari segmenti della catena del valore attraverso il controllo e il coordinamento dell'attività degli attori coinvolti.

Il 1989 fu un anno di svolta per il mercato mondiale; con la caduta del muro di Berlino e le sue successive conseguenze nella politica di tutto il mondo, i paesi dell'Europa orientale hanno fornito un'occasione unica per il distretto di Montebelluna e per tutte le aziende che cercavano un modo per aumentare il proprio profitto.

Aumentare la competitività delle imprese locali creando catene di approvvigionamento internazionali era diventata allora una soluzione raggiungibile grazie al trasferimento e alla subfornitura internazionale di fasi semplici e in cui era necessaria una grande intensità di lavoro, come l'assemblaggio delle scarpe.

La continua pressione concorrenziale sui prezzi da parte delle multinazionali e delle grandi aziende del settore della calzatura ha rappresentato il fattore principale che ha portato alle aziende operanti nel distretto dello SportSystem di Montebelluna di adottare strategie di delocalizzazione della produzione; l'obiettivo primario era quello di portare ad una diminuzione del costo della manodopera ed aumentare quindi il proprio margine di profitto.

Da qui si ha assistito ad un mutamento della rete produttiva del distretto; avvenne una ricollocazione dell'area produttiva in Romania con l'intento di dare la possibilità alle aziende italiane di aumentare il proprio livello competitivo attraverso il riposizionamento in quei settori che avevano un valore aggiunto minore all'estero e dando un peso maggiore ai fattori immateriali presenti nel territorio del distretto, i quali permettevano di determinare la competitività: design, tecnologia, creatività, servizi e comunicazione.

Molti subappaltatori locali che hanno improvvisamente perso i loro ordini a causa dell'esternalizzazione hanno deciso di rispondere a questo trend con l'apertura di nuovi laboratori nell'Est Europa o con il trasferimento all'estero per diventare manager e controllori di qualità dei subappaltatori esterni del distretto e delle imprese affiliate

stabilite nell'area dell'Europa orientale, prive in alcuni casi di una figura in grado d'indirizzare la produzione sulla via dell'efficienza.

L'internazionalizzazione della produzione scelta dalle aziende, infatti, ha anche richiesto una delocalizzazione dei produttori di Montebelluna. Le aziende distrettuali hanno migrato insieme ai loro fornitori e collaboratori con l'obiettivo di minimizzare il rischio di perdere fonti cruciali di conoscenza tacita e competenze accumulate incorporate in manager e lavoratori qualificati.

Gli stabilimenti situati in Romania, la maggior parte nella zona di Cluj-Napoca, lavorano seguendo il sistema "lohn", cioè un contratto internazionale secondo il quale un produttore si assume l'obbligo di svolgere la realizzazione di un manufatto in base all'ordine che veniva imposto dal committente, seguendo le specifiche tecniche fornite da quest'ultimo, utilizzando i materiali forniti dalla casa madre o ceduti in conto lavoro, riesportando i prodotti finiti e ricevendo una remunerazione come corrispettivo.

I materiali che vengono usati nelle fasi di produzione che avvengono in Romania sono per la maggior parte inviati dall'azienda che opera in Italia perché hanno una qualità maggiore se paragonati a quelli che sono presenti nel territorio rumeno; ad esclusione però di alcuni materiali che sono più semplici (colle e adesivi), i quali vengono acquistati nelle vicinanze del luogo di produzione, avendo questi un impatto minore sul valore del prodotto finito.

Nei laboratori e nei stabilimenti situati a Cluji si realizzano generalmente le lavorazioni più tradizionali, ossia quelle che richiedono competenze semplici e tecnologie standardizzate e non necessariamente avanzate, mentre le lavorazioni complesse e che hanno la necessità di macchinari altamente tecnologici sono effettuate nel territorio italiano. Un esempio lo notiamo nel fatto che in Romania è presente un'azienda che produce calzature sportive e si occupa del montaggio delle tomaie senza però effettuare l'iniezione delle soles perché questa operazione risulta essere decisamente più complessa e richiede maggiori competenze; questa attività difficile da svolgere viene per l'appunto svolta nelle aziende che operano in Italia.

Allo stesso modo, le aziende che si occupano della produzione di componenti per le calzature e l'abbigliamento sportivo realizzano in Romania i sottopiedi, i contrafforti e i puntali che vengono utilizzati per le calzature classiche ed outdoor, invece i componenti tecnici per le calzature sportive, che necessitano delle lavorazioni più

tecniche e precise e materiali maggiormente sofisticati (come ad esempio le parti in carbonio) vengo prodotti nelle aziende italiane.

Le macchine che vengono utilizzate in Romania per la produzione hanno le stesse caratteristiche di quelle che vengono utilizzate dalle aziende italiane, e nella maggior parte dei casi avviene il trasferimento dallo stabilimento italiano in comodato d'uso o in proprietà.

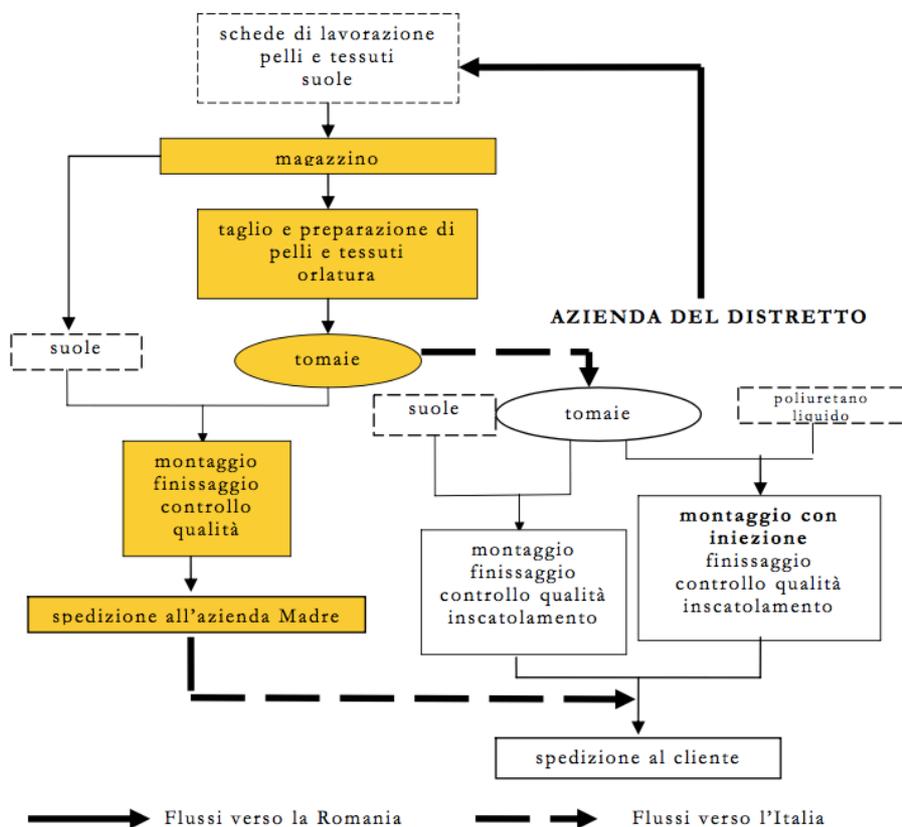


Figura 6 – Catena del valore di un'azienda calzaturiera che delocalizza (Fonte: Giuseppe Tattara, Giovanna De Giusti e Florentina Constantin il decentramento produttivo in Romania in tre distretti del Nord-est, 2006)

In ogni caso, le aziende continuano ad occupare: le attività che stanno a monte della filiera di produzione, il design e la progettazione del prodotto; nonché le varie operazioni con a capo la logistica e le fasi a valle della catena di valore, la commercializzazione e marketing; ossia tutte quelle attività immateriali che hanno un

maggior valore aggiunto e che hanno una grande importanza nel determinare la competitività del prodotto e il suo successo nel mercato.

In Italia, nel caso del distretto industriale, questo allungamento della filiera ha dato vita ad un impatto molto forte sull'occupazione con un calo dei posti di lavoro nelle linee di produzione.

Infatti, come conseguenza dei processi di trasferimento iniziati verso la fine degli anni 90, il numero delle imprese del distretto dello SportSystem è calato notevolmente. Il fallimento delle imprese ha riguardato principalmente i "tomaifici" e le piccole attività locali che svolgono le fasi più laboriosamente intense del distretto, come il taglio, l'assemblaggio, la scuola e la produzione superiore. Si può stimare che tra il 1997 e il 2001, anno in cui ha iniziato ad intensificarsi il processo d'internazionalizzazione, il distretto di Montebelluna ha perso circa 1000 lavoratori.

Le imprese che fanno parte del distretto di Montebelluna hanno svolto investimenti molto importanti nell'area dell'est Europa e specialmente in Romania; oggi, queste imprese che operano nel distretto, tentano di muoversi verso mercati nuovi svolgendo un ulteriore decentramento produttivo mirando l'area asiatica e la Cina in primis; la produzione che viene svolta in Romania non viene abbandonata e continua a mantenere un ruolo molto importante in merito alla produzione di beni destinati al territorio europeo.

Nonostante il crollo delle imprese locali e dell'occupazione, il grosso processo di trasferimento avviato negli anni 90 ha aumentato la competitività del distretto. Negli ultimi anni il fatturato e l'esportazione del distretto hanno mostrato una tendenza generale di espansione e crescita.

La delocalizzazione non ha trasformato il distretto di Montebelluna in una sorta di sistema produttivo vuoto che si occupa solamente di governare le attività trasferite esternamente. Il sistema sportivo non ha perso la sua identità spaziale, ma mantiene ancora forti radici locali a Montebelluna.

La delocalizzazione verso i paesi dell'est Europa ha dato l'opportunità d'intraprendere una profonda ristrutturazione del distretto dello SportSystem di Montebelluna: il distretto originale, infatti, ha perso la parte più standardizzata e con meno requisiti in termini di conoscenza del processo produttivo ma ha mantenuto ben vive e radicate a Montebelluna le fasi più importanti della struttura della filiera sportiva come: la

progettazione, la prototipazione, la ricerca e sviluppo, la produzione di componenti specializzati, la fase di progettazione e analisi della moda, produzione di basso volume e produzione di alta qualità, marketing e distribuzione.

Per analizzare la situazione del polo produttivo di Montebelluna utilizziamo i dati presenti nei codici ATECO; i seguenti che abbiamo analizzato sono il codice ATECO 152 (produzione di calzature) e ATECO 3230 (fabbricazione di attrezzature sportive). Secondo i dati del codice ATECO 152 si nota una sostanziale diminuzione dei posti di lavoro nella zona di Montebelluna tra il 2006 e il 2012. La dimensione della forza lavoro locale è diminuita del 15% in questo intervallo di tempo passando da i 5283 a 4508 dipendenti.

Questo ridimensionamento è stato particolarmente forte tra il 2008 e il 2009 a causa di un periodo colpito da una forte crisi finanziaria.

Se invece consideriamo la fabbricazione di attrezzature sportive (attività caratteristica di Montebelluna) secondo il codice ATECO 3230, il numero di lavoratori utilizzato da imprese manifatturiere locali è diminuito del 52%, passando da un totale di 910 a 432 dipendenti.

Il declino della produzione che ha colpito l'area montebellunese è facile da notare nel cambiamento strutturale che ha subito il distretto, diventato questo ormai un reticolo di relazioni globali, senza però perdere la propria potenza economica; anzi, nonostante questo, le aziende che hanno esportato la produzione in territori in cui è presente un basso costo della manodopera e altri vantaggi economici sono riusciti a far aumentare i propri profitti.

Un caso particolare di impresa che svolge azioni di delocalizzazione nel territorio dello SportSystem è Geox che nel 1998 decise di approfittare delle opportunità di costo presenti nei mercati esteri e quindi decide di spostare a Timisoara (Romania) una buona quantità delle fasi produttive.

La quasi totalità della produzione dell'azienda di Montebelluna è effettuata all'estero, la Geox, infatti, porta a Timisoara le pelli conciate e il poliuretano per le soles, gli accessori e gli stampi di alluminio necessari per la produzione. In quest'ultime, attrezzature e macchinari, e in Romania ci si occupa dell'assemblaggio per poi esportare il prodotto finito.

Nel 1990, invece, la produzione di prodotti di abbigliamento comincia a prendere quota in Cina, ciò non toglie però l'importanza che riescono a mantenere i produttori in terra rumena.

Il dibattito sulla internazionalizzazione della produzione ha evidenziato il basso valore legato alla produzione all'interno di attività presenti nella catena del valore, sottolineando la necessità di concentrarsi su quei processi che presentano un valore aggiunto maggiore come marketing e ricerca e sviluppo. Tuttavia, recenti studi concentrati sul backshoring hanno rinnovato l'attenzione sul controllo interno della produzione per la competitività maggiore dell'impresa.

Tra i dieci casi di aziende che nell'ultimo periodo sono ritornate a produrre all'interno dei confini nazionali dopo aver svolto una esperienza di localizzazione produttiva all'estero ben due appartengono al distretto dello Sportssystem di Montebelluna; queste sono la Aku e la Masters.

La Aku è un'azienda della provincia di Treviso che si occupa della produzione di calzature da trekking e outdoor. Questa, dopo aver spostato una buona quantità delle linee di produzione in Romania, ha scelto di ritornare nel 2010 all'interno dei confini nazionali e riaprire lo stabilimento che si trovava nell'area di Montebelluna per poter produrre i prodotti che hanno una qualità maggiore.

Questa situazione è stata significativa soprattutto per il fatto che l'intero settore del Made in Italy si è presentato parecchio sensibile al cambiamento di rotta. Sono state molte infatti le aziende che hanno seguito la rotta di backshoring.

La scelta è stata influenzata da motivazioni di moral suasion da parte di Assosport, associazione che ha sostenuto il fatto che l'intento comune è quello di promuovere il reshoring, ovvero riportare parte della produzione verso il paese d'origine e i vari brand, dall'Europa all'America, fino all'Italia. Non solo per una questione economica, ma anche sociale ed etica per poter promuovere il lavoro nel territorio dove le aziende sono cresciute.

Un'ulteriore impresa che lavora nel campo dell'abbigliamento sportivo che ha optato per un ritorno sui propri passi e reinsediare alcune linee di produzione nel territorio italiano è la Masters, una tra le migliori aziende a livello mondiale in merito alla produzione di bacchette da sci e nordic walking e attrezzature da trekking. Questa, nel

2013, ha deciso di riportare a Bassano del Grappa la realizzazione di tubi in alluminio che prima era stata delocalizzata in Cina.

Anche Diadora ha adottato pratiche di backshoring annunciando la riapertura a Montebelluna di una manovia e di un capannone dismesso per produrre modelli di lusso venduti dai 200 euro in su o prodotti per le collezioni limitate. Nell'estate del 2015 l'azienda ha scelto di dar vita a operazioni di rientro portando all'interno dei confini nazionali una maggioranza delle linee di produzione; con questa mossa l'intento è stato quello di portare la linea "Heritage", la collezione che presenta la maggior qualità dell'impresa, all'interno della produzione domestica.

La scelta di Diadora ha generato l'assunzione di 40 lavoratori e l'obiettivo per i prossimi 3 anni è quello di realizzare nel territorio italiano il 10% della produzione aziendale che ora è delocalizzata in Cina, Thailandia e Vietnam

Questa tendenza alla delocalizzazione non lascia esterna la Tecnica, impresa inserita nel gruppo delle imprese che si occupano di calzatura da montagna; l'azienda con sede a Giavera del Montello ha presentato sempre nell'estate del 2015, a Parigi, una collezione di Moon Boot firmata Jimmy Choo in vendita ad un prezzo compreso tra gli 800 e i 2000 euro. Questi prodotti di alta qualità vengono prodotti in un laboratorio di Montebelluna, da anni legato all'azienda, in tiratura bassa, e non saranno distribuiti più di cinquemila esemplari l'anno (Favero, 2015).

Sempre all'interno del Distretto dello SportSystem troviamo un ulteriore caso di reshoring nella Fitwell srl, un'azienda specializzata nella produzione di scarpe e scarponi tecnici da montagna; in questo caso, dopo una prima fase di esternalizzazione in Romania della produzione riguardante i modelli di medio e bassa gamma, c'è stata la decisione di creare un proprio brand concentrandosi su prodotti di alta qualità e di far rientrare la produzione in Italia nello stabilimento di Pederobba, in provincia di Treviso, dove la manifattura artigianale risulta altamente specializzata e crea scarpe in cuoio leggere per il trekking, scarponi da montagna e calzature antinfortunistiche.

Un trend questo che altri stanno studiando e che a Montebelluna, secondo quanto affermato da Luca Businaro, presidente di Novation Tech e di Assosport, sono sul punto di imitare. Dice Businaro: "Diverse aziende sono tornate a produrre sul territorio e altre stanno pensando di farlo. Il fenomeno del reshoring va incoraggiato"

Si ha deciso di puntare ad un ritorno all'interno del confine non per ciò che riguarda la produzione di massa, ma bensì per quella parte a maggior valore aggiunto. In un momento in cui si ha raggiunto la crisi dei consumi di massa e la resistenza per quanto riguarda quelli di lusso "è chiaro che la Romania e Il Far East saranno sempre la base per la produzione di massa ma la rilocalizzazione della produzione più alta, legata al Made in Italy, è una tendenza che sta prendendo forma. Soprattutto per marchi consolidati che hanno possibilità di sfruttare l'appeal dei vecchi modelli. Dopo Diadora, anche queste realtà di casa nostra ci stanno pensando" (Nicoletti, 2015).

Gli obiettivi quindi del distretto di Montebelluna sono quelli di riportare la produzione ad alto valore aggiunto all'interno del territorio e di ricreare la professionalità all'interno di questo per sostenere nel lungo periodo il ritorno delle produzioni.

Con questo intento i sindaci e la Regione stanno studiando i percorsi di formazione specifici per il settore, sfruttando gli istituti professionali superiori e creando poi ulteriori percorsi dedicati.

CAPITOLO 5 - Conoscenza ed innovazione nel distretto

5.1 - Le forme di conoscenza

Dato il grande impatto che stanno avendo la globalizzazione economica, la crescita dei diversi bisogni dei consumatori e la continua rapidità di cambiamento tecnologico, ricopre un aspetto importante nelle organizzazioni la conoscenza, la quale risulta essere il fattore principale con la quale un'azienda può avere la capacità di raggiungere un vantaggio competitivo stabile nel tempo; il tutto attraverso la produzione e la generazione di prodotti innovativi, capaci di rispondere alle esigenze che si possono presentare nel mercato.

La conoscenza corrisponde ad un concetto astratto che si trova all'interno dei singoli individui, dei gruppi o delle organizzazioni, in maniera conscia od inconscia, che prende forma attorno alle informazioni che si creano attraverso le esperienze che vengono vissute dai soggetti (Polanyi, 1966).

La definizione data di conoscenza è formata da tre caratteristiche principali: una strutturale, una processuale e una funzionale (ALBINO, GARAVELLI, & SCHIUMA, 1998).

La conoscenza secondo l'ottica della struttura è costituita da un gruppo di informazioni, che sono interpretate secondo il profilo processuale dai singoli individui secondo le esperienze acquisite e che, in base ad una visione funzionale, daranno vita alle abilità e alle competenze del soggetto che le possiede.

Uno degli studiosi più affermati nel campo della conoscenza è stato l'economista ungherese Michael Polanyi, il quale ha distinto due forme di questa in base al loro grado di accessibilità alla stessa (Polanyi, 1966):

- Conoscenza esplicita; è riconducibile ad un sapere di tipo razionale ed oggettivo che una volta che viene "codificato" può essere espresso attraverso un linguaggio formale ed essere facilmente comprensibile ed assimilabile da chi lo riceve.
- Conoscenza tacita; è riconducibile a quel tipo di conoscenza che viene a trovarsi all'interno delle menti delle singole persone ed è ciò che risulta

dell'esperienza di loro stessi, questa risulta più difficile formalizzare e comunicare verso l'esterno.

Queste due caratteristiche di conoscenza creano quattro tipi diversi di sapere se vengono legati al fatto che la conoscenza può essere anche distinta in individuale e in collettiva.

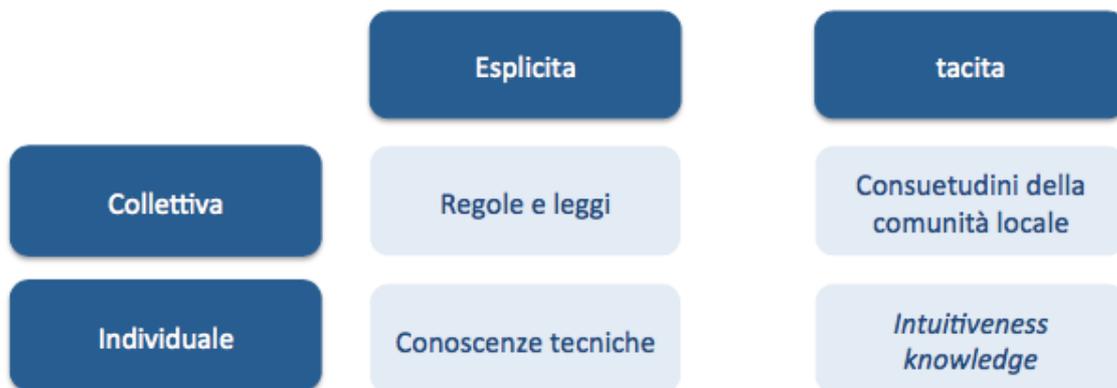


Figura 7 – I livelli di conoscenza

Le caratteristiche viste, incrociandosi, danno origine a differenti tipologie di sapere come: il rapporto tra conoscenza collettiva ed esplicita da vita a regole e leggi, il rapporto collettiva e tacita è costituita da consuetudini della comunità locale; il rapporto individuale ed esplicita da origine a conoscenze tecniche mentre il rapporto che si crea tra la conoscenza tacita e quella individuale da origine ad *intuitiveness knowledge*.

La conoscenza può a sua volta essere distinta in due ulteriori modalità, ossia conoscenza scientifica e conoscenza tecnologica (Corno, Reinmoeller, & Nonaka, 1998):

- La conoscenza scientifica; si riferisce a quel tipo di conoscenza che, essendo costituita da teorie e da principi, ha la caratteristica di essere codificata e quindi

facilmente trasferibile; grazie agli scienziati ed agli studiosi che la mettono a disposizione della comunità, questa conoscenza appartiene ad un sapere di pubblico dominio e a disposizione di tutti.

- La conoscenza tecnologica; si basa su quella conoscenza costituita da un sapere più pratico e legato alle modalità di lavoro e all'esperienza posseduta da coloro che detengono questa particolare conoscenza; ha un elevato livello di difficoltà per quanto riguarda la trasferibilità e l'accessibilità.

La differenza principale tra questi due tipi di conoscenza sta nel fatto che gli scienziati si pongono come obiettivo principale quello di spiegare un certo fenomeno alle persone e producono una conoscenza oggettiva ed esplicita in grado di essere compresa da chi ci la voglia ricevere, mentre gli agenti economici producono una conoscenza soggettiva che non necessariamente sarà come quella che viene dagli agenti che rispondo a quel determinato bisogno.

Una caratteristica fondamentale della conoscenza è che questa non si esaurisce con il proseguire del tempo ma, anzi, aumenta dando sempre più valore allo stock di conoscenza che si possiede (Foray, 2006).

Nonaka e Takeuchi hanno elaborato un modello di creazione e condivisione della conoscenza che permette di rappresentare i processi che descrivono il ciclo di vita della conoscenza in azienda.

Il modello tiene conto di due dimensioni:

- La dimensione ontologica: in questo caso si considera il fatto che siano solamente gli individui a generare la conoscenza; i processi in cui avviene la cattura, archiviazione, la trasformazione e l'organizzazione, l'utilizzo, l'internazionalizzazione e la creazione, la condivisione, l'integrazione e la scoperta della conoscenza che viene generata dai soggetti che operano all'interno dell'impresa, danno vita alla conoscenza di tipo organizzativo.
- Dimensione epistemologica: a livello epistemologico si sottolinea la differenza che può aver luogo tra la conoscenza di tipo tacito e quella conoscenza esplicita, cioè quel tipo di differenza che è presente tra un certo livello di conoscenza di tipo personale, difficile da formalizzare e da comunicare se non

utilizzando il contatto diretto, e quella conoscenza codificata e sistematizzata che si presenta di più facile trasmissione anche in maniera del tutto informale tra gl'individui.

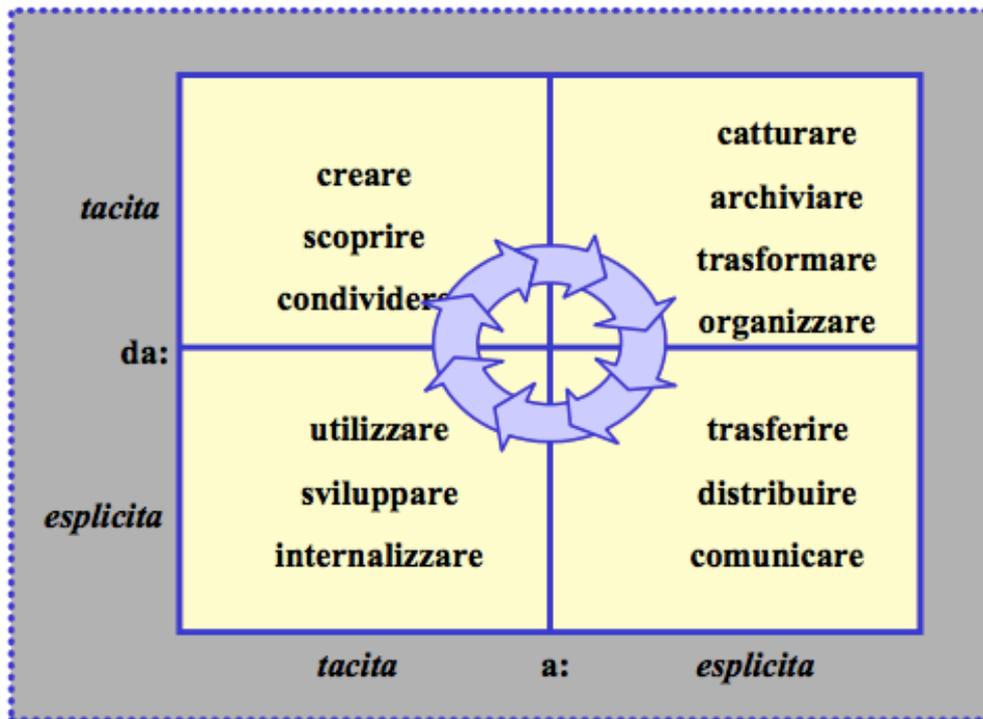


Figura 8 – Rappresentazione dei processi di conversione della conoscenza che avvengono nelle aziende

La conoscenza esplicita ha la funzione di essere utilizzata, applicata ed internalizzata e, in questo modo, permette da una parte di svilupparsi e, dall'altra parte, di individuare e dare forma una nuova forma di conoscenza tacita.

La conoscenza di tipo tacito in possesso degli individui, invece, viene catturata e, seguendo un processo di trasformazione (esplicitazione), viene resa anch'essa trasferibile e comunicabile ai diversi livelli dell'organizzazione presenti all'interno di un'azienda o di un'organizzazione.

La differenza che è presente tra la conoscenza di tipo tacito e quella di tipo esplicito si presenta importante nel processo che permette di dar vita alla conoscenza dato che quella tacita è la fonte principale da cui ha forma l'innovazione e quindi la conoscenza di maggior valore strategico per l'impresa.

La fase di creazione della conoscenza è un processo che può essere sia individuale che sociale; il modello in questione permette dunque d'individuare i diversi processi attraverso il quale avviene l'interazione tra le persone, i gruppi e l'organizzazione che danno l'opportunità alla conoscenza di prendere forma e di trasferirsi.

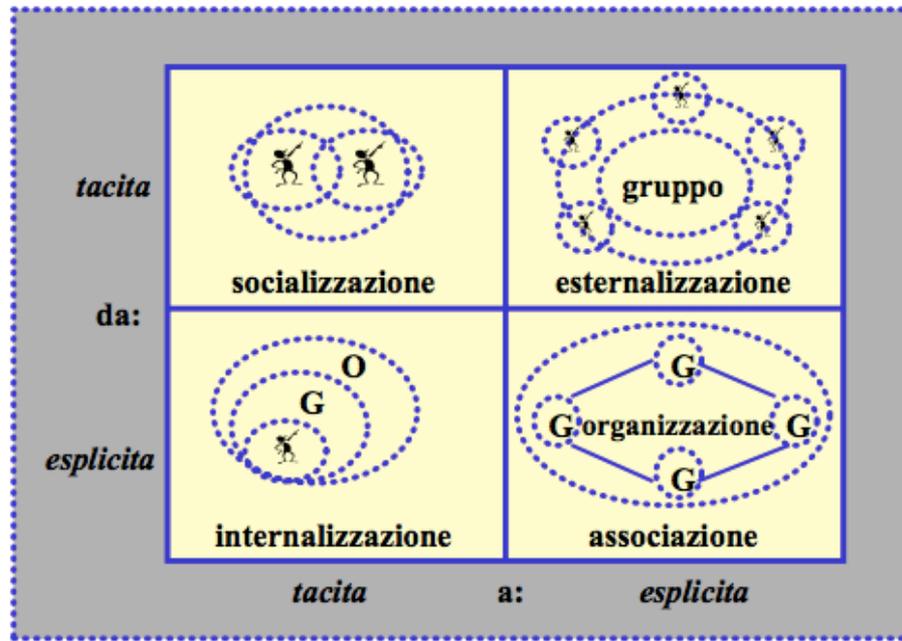


Figura 9 - le interazioni che vengono a crearsi tra individuo, gruppo e organizzazione

Le persone che decidono di condividere il sapere tacito o implicito e dare una determinata forma a concetti, informazioni, intuizioni ecc. devono prendere le conoscenze in loro possesso e renderle esplicite; per far questo è importante che si venga a creare un processo d'interazione con gli altri individui, con i gruppi e con l'ambiente che nel caso dell'impresa risulta essere l'organizzazione stessa.

Le condizioni per il raggiungimento di una più agevole interazione tra le persone sono determinate dal contesto sociale ed organizzativo di riferimento che può semplificare quel processo che permette di creare e condividere le conoscenze.

La fase in cui le persone ed i gruppi riescono ad interagire ricopre un ruolo molto importante nello stimolare la fase in cui prende avvio la condivisione delle idee e delle conoscenze possedute dai soggetti. I contesti organizzativi possono favorire diversi tipi di comportamenti delle persone:

- Comportamento che consente il venire in possesso della conoscenza: un contesto nella quale lo scambio di conoscenza e la creazione della stessa è lasciato alla libera volontà da parte di un determinato soggetto senza l'utilizzo da parte di quest'ultimo di strumenti che supportino la formazione dei gruppi e senza alcun tipo di supporto organizzativo che permetta di far prevalere un atteggiamento favorevole all'impossessarsi della conoscenza.
- Comportamento che da origine allo scambio di conoscenza: un contesto nella quale l'interdipendenza è collegata a strumenti che diano supporto alla produzione e al sapere collettivo o sociale, ossia strumenti che facilitino l'interazione individuale e la formazione dei gruppi con l'obiettivo di far prevalere un comportamento favorevole allo scambio della conoscenza che non viene integrata e trasferita in tutta l'organizzazione facilmente senza il loro utilizzo.
- Comportamento che favorisca la crescita in comune: un contesto nella quale sono presenti strumenti che favoriscano i processi di distribuzione della conoscenza, di associazione e d'integrazione e associazione di quei gruppi che si trova all'interno dell'ambiente organizzativo.
- Comportamento che favorisca la condivisione delle conoscenze: un contesto organizzativo che dia l'opportunità di stimolare l'applicazione e l'internazionalizzazione delle conoscenze attraverso la formazione di vari processi di crescita individuale e sociale delle persone; questo consente di raggiungere un livello in cui avviene lo sviluppo e l'instaurazione di atteggiamenti che permettano di condividere una buona quantità di conoscenza tra i soggetti che si trovano all'interno dell'organizzazione.

L'incontro tra flussi di conoscenza e l'ambiente organizzativo è di grande importanza per poter così raggiungere la creazione di quel contesto sociale che ha la funzione di dar forza alle competenze in possesso da parte del singolo soggetto e da ambito in cui le persone possano elaborare e dare significato alle diverse forme della conoscenza e quindi, dar vita ad un processo che permetta la comprensione.

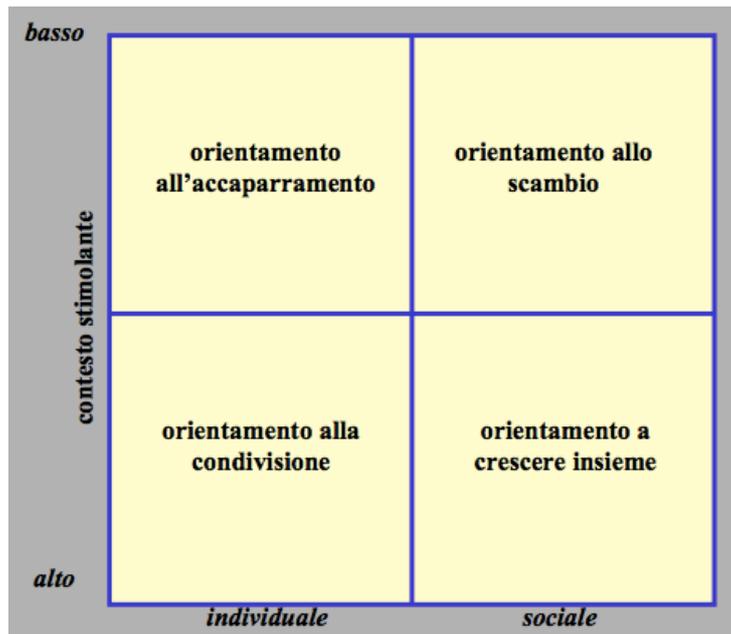


Figura 10 – Il processo in cui avviene la creazione della conoscenza

L'organizzazione deve fornire gli strumenti necessari per indirizzare la conoscenza e per poter quindi dare la possibilità ad ogni lavoratore di comprendere il processo che permette la condivisione ed il trasferimento della conoscenza come parte integrante di ogni attività lavorativa.

Secondo gli studi svolti esistono diversi fattori che possono rallentare o bloccare il processo che porta alla creazione ed al trasferimento di una determinata quantità di conoscenza nel contesto aziendale, questi sono:

- L'assenza di fiducia che può esserci tra le diverse parti
- La differenza culturale, linguaggio e valori di riferimento
- La mancanza di tempo e spazio in cui si possa favorire l'incontro
- Status e riconoscimenti
- Barriere psicologiche
- Intolleranza agli errori ed alla ricerca di aiuti.

Questi "blocchi" che si possono creare sono superabili attraverso un aumento dello stimolo verso le relazioni e la fiducia reciproca, un instaurarsi di una cultura condivisa, la nascita di spazi e tempo che diano forma al trasferimento della conoscenza (fiere,

conferenze, ecc.), concessione di incentivi in base ai rapporti di trasferimento della conoscenza, incentivare ambienti collaborativi e flessibili in maniera tale da favorire l'apprendimento e lo sviluppo delle qualità delle idee.

I processi che hanno portato alla creazione della conoscenza e dell'innovazione negli ultimi anni sono diventati sempre più complessi data la presenza di una più ampia varietà di fonti di conoscenza e input a disposizione di organizzazioni ed imprese, e la maggior interdipendenza e divisione delle operazioni tra i diversi attori (individui, soggetti ed altre organizzazioni). Come sottolineato dagli studi fatti da Nonaka e Takeuchi nel passato, il sistema che genera e sfrutta la conoscenza richiede un'interazione dinamica e la trasformazione di forme tacite e codificate di conoscenza, ossia una forte interazione tra i soggetti.

Gibbons et al (1994) sostengono che il processo in cui avviene la produzione della conoscenza si sta spostando da un modello verso una nuova modalità che viene descritta come produzione di conoscenza caratterizzata da transdisciplinarietà ed eterogeneità. Conseguentemente la creazione di nuovo sapere si diffonde in tutta la società e possiamo parlare di conoscenza socialmente distribuita.

Uno studio più recente svolto da Bjørn Ashemi nel 2015 sostiene che il processo d'innovazione delle aziende e delle industrie è anche fortemente influenzato dalla loro specifica base di conoscenze; in questo studio avviene la distinzione di tre tipi base di conoscenza: analitica, sintetica e simbolica. Questi indicano diversi mix di conoscenze tacite e codificate, possibilità e limiti di codificazione, qualifiche e competenze richieste dalle organizzazioni e dalle istituzioni coinvolte, ossia sfide e pressioni specifiche per l'innovazione.

Conoscenza analitica

Qui ci si riferisce a quei settori in cui la conoscenza scientifica è molto importante e dove la creazione della conoscenza è spesso basata su processi cognitivi e razionali, o su modelli formali; alcuni esempi possono essere le biotecnologie e le tecnologie informatiche.

Sia la ricerca applicata, che lo sviluppo sistematico di prodotti e processi, sono attività rilevanti; le aziende sono in possesso dei propri servizi di R&S, ma contano anche sui risultati della ricerca delle università e di altre organizzazioni di ricerca nel loro

processo d'innovazione. I collegamenti che si creano tra università ed industrie e le rispettive reti sono dunque importanti e frequenti.

Gli input e le uscite della conoscenza sono in questo caso prevalentemente più codificate rispetto agli altri; questo non presuppone che la conoscenza tacita non sia rilevante dato che ci sono sempre due tipologie di conoscenze coinvolte e necessarie nella fase di realizzazione di un nuovo livello di conoscenza e d'innovazione. Il fatto che la codificazione sia più frequente è dovuto a diverse ragioni: gli input in merito alla conoscenza sono spesso basati su analisi di studi già esistenti, la generazione della conoscenza si basa sull'applicazione di principi e metodi scientifici, i processi di conoscenza sono più organizzati (specialmente se guardiamo i reparti di R&S) e i risultati vengono documentati in rapporti, file elettroniche o brevetti. Queste attività richiedono qualifiche e capacità specifiche da parte delle persone che vengono coinvolte; la forza lavoro, di conseguenza, ha più bisogno di esperienze di ricerca o di formazione universitaria. La creazione della conoscenza in forma di scoperta scientifica ed invenzione tecnologica è più importante che negli altri tipi di conoscenza dato che queste invenzioni portano a brevetti ed attività di licenza. L'applicazione della conoscenza è sotto forma di nuovi prodotti o processi e ci sono più innovazioni radicali rispetto agli altri tipi di conoscenze.

Base di conoscenza sintetica

Questo fa riferimento alle impostazioni industriali, dove l'innovazione avviene per via principale attraverso l'applicazione di conoscenze esistenti o attraverso la nuova combinazione di conoscenze.

Spesso questo avviene in risposta alla necessità di risolvere problemi specifici che si verificano nell'interazione tra i clienti ed i fornitori. Esempi di settore comprendono l'ingegneria degli impianti, macchinari industriali e sistemi di produzione avanzati e la costruzione navale. I prodotti risultano essere unici o prodotti in piccola serie e la ricerca e sviluppo risulta essere meno importante rispetto al caso precedente; per questo motivo prende la forma di ricerca applicata.

I collegamenti rilevanti sono quelli nel campo universitario, ma sono decisamente più intensi nel campo dello sviluppo che nella ricerca di base. La conoscenza viene creata meno in un processo deduttivo o attraverso l'astrazione, ma più spesso in un processo

induttivo di test, sperimentazione, simulazione basata su computer o tramite lavoro pratico; la conoscenza che troviamo nella rispettiva soluzione tecnica o nell'attività d'ingegneria è parzialmente codificata.

Nonostante ciò, la conoscenza tacita sembra essere più importante che nel primo tipo, in particolare perché il sapere spesso deriva dall'esperienza acquisita sul posto di lavoro e attraverso l'apprendimento: facendo, utilizzando e interagendo. Rispetto al primo tipo di conoscenza, vi è più know how concreto, artigianato ed abilità pratiche necessarie per poter produrre e permettere la circolazione della conoscenza; queste sono spesso forniti da scuole professionali e politecniche o da una formazione sul posto di lavoro.

Il processo d'innovazione è nella maggior parte dei casi orientato verso l'efficienza e l'affidabilità di nuove soluzioni, o l'utilità pratica e la facilità d'uso dei prodotti dalla prospettiva dei clienti. Nel complesso questo porta ad un modo piuttosto incrementale del processo d'innovazione, dominato dalla modifica di prodotti e processi esistenti. Poiché questi tipi d'innovazione sono meno perturbatori per le procedure e le organizzazioni esistenti, la maggior parte di esse si svolge in imprese esistenti, mentre le spin off sono meno frequenti.

Base di conoscenza simbolica

Questa tipologia di conoscenza è legata agli attributi estetici dei prodotti, alla creazione di disegni e immagini e all'utilizzo economico di varie forme di artefatti culturali. Il significato crescente di questo tipo di conoscenza è indicato dallo sviluppo dinamico delle industrie culturali come i media (film, pubblicazioni, show, musica), pubblicità, design e/o moda (Scott 1997). Queste industrie sono di grande intensità in termini d'innovazione e progettazione poiché una parte fondamentale del lavoro è dedicata alla creazione di nuove idee e immagini e meno al processo di produzione fisica reale. La concorrenza cambia sempre più dal valore d'uso dei prodotti al valore che ha il marchio, nelle industrie culturali in particolare l'input è estetico e non cognitivo in termini di qualità. Questo richiede capacità piuttosto specializzate nell'interpretazione dei simboli rispetto alla semplice elaborazione delle informazioni; le conoscenze che vengono coinvolte sono incorporate e trasmesse in simboli estetici, immagini, segni, artefatti, suoni e narrazioni. Questo tipo di conoscenza è legato in maniera forte ad

una profonda comprensione delle abitudini, delle norme e della cultura quotidiana dei specifici gruppi sociali; a causa dell'integrità culturale delle interpretazioni, questa tipologia di base di conoscenza è caratterizzata da una forte componente tacita.

L'acquisizione di competenze essenziali creative, immaginative e interpretative è minore rispetto alle qualifiche formali e ai diplomi universitari che si hanno in varie fasi del processo creativo.

Il processo di socializzazione (piuttosto che l'educazione formale) nel commercio non è solo importante per i processi di formazione del know how, ma anche per l'acquisizione del know how stesso, cioè la conoscenza di potenziali collaboratori con specializzazione complementare.

Quest'ultimo è particolarmente importante per il fatto che la produzione è tipicamente organizzata per i progetti temporanei; Infatti, le industrie culturali, come quelle di produzione cinematografica, sono le impostazioni emblematiche del progetto.

Facendo una considerazione più in generale, il progetto fornisce un'area organizzativa in cui un diverso punto di culture professionali che va dal mondo artistico al mondo commerciale dei servizi alle imprese è unito per un periodo di tempo limitato.

I progetti, nella base di conoscenza simbolica, non sono in ogni caso necessari per colmare o minimizzare tale diversità in modo semplice. Vengono infatti viste come aree di tensione produttiva e di conflitti creativi che innescano l'innovazione.

La conoscenza e il suo continuo sviluppo ricoprono il ruolo importante di fonte in grado di generare prodotti e processi sempre nuovi ed innovativi, per poter così aiutare le aziende ad avanzare sul mercato e potersi mettere a confronto con le altre potenze mondiali.

L'innovazione ricopre un ruolo molto importante sul quale molti studiosi hanno posto il proprio interesse per la notevole complessità del fenomeno che appare sempre più ampio e articolato.

Secondo la prospettiva dell'impresa possiamo riconoscere il fatto che il tema dell'innovazione debba gran parte della sua complessità principalmente a tre elementi che la contraddistinguono:

- In primo caso, l'impatto strategico che assumono i processi innovativi: dando questi all'impresa maggiori opportunità di crescita per la sua competitività. L'introduzione di nuovi prodotti e processi e il miglioramento di quelli già esistenti aumenta le opportunità che l'impresa riesca ad ottenere in termini di valore per i clienti e miglioramenti della posizione competitiva verso la concorrenza.
- Un elevato livello di complessità che permetta di alimentare l'interesse verso tale fenomeno; infatti, la grande complessità legata alla gestione di tale fenomeno fa sì che non sia possibile incaricare questa attività solamente ad una funzione aziendale ma sia necessario un coinvolgimento generalizzato di tutta l'organizzazione aziendale.
- Pluralità degli strumenti operativi necessari per la sua gestione; difatti questa richiede l'uso e lo sviluppo di nuovi prodotti in grado di favorire quei processi cognitivi dai quali non è più possibile fare a meno per sviluppare innovazioni di successo.

L'analisi degli approcci suggeriti dalla letteratura in merito allo sviluppo di nuovi prodotti innovativi prende diverse strade.

Secondo i primi approcci sviluppati verso gli inizi degli anni 50, il processo di sviluppo di nuovi prodotti viene presentato come un processo lineare caratterizzato da un numero di fasi limitate e collegate fra loro da un rapporto di tipo sequenziale (Carter & William, 1957). Quindi, in questo caso, la funzione ricoperta da Ricerca e Sviluppo assume un ruolo fondamentale: il processo prende avvio da un'innovazione tecnologica o da una scoperta tecnologica che si trasforma poi in un prodotto nuovo che viene messo in vendita sul mercato cercando di rispondere ai bisogni dei consumatori ed utilizzatori.

Riguardo invece al filone technology push sono senz'altro i numerosi gli studi neo-tecnologici di derivazione neo shumpertiana (Dosi, 1982), i quali recuperano il ruolo ricoperto dalla scienza e dalla tecnologia nella spiegazione del processo economico e dei processi innovativi, muovono verso una concezione dell'impresa che segue dinamiche di sviluppo totalmente dipendenti dalle conoscenze accumulate. Tale

concezione da a scienza e tecnologia il pieno merito di essere i motori dell'innovazione.

Verso la parte finale degli anni 70, quando aumenta il bisogno di garantire un maggior collegamento fra il processo di sviluppo dell'innovazione e il mercato di sbocco, la tecnologia assume un ruolo subordinato alle esigenze di mercato. Vi è una sorta di parallelismo rispetto alla visione neo shumpertiana per il fatto che a dare il via all'innovazione ci sarebbe il riconoscimento da parte delle aziende dell'esistenza di determinati bisogni che non vengono ancora soddisfatti dalla domanda (Rosenberg & Mowery, 1979): così il ciclo di sviluppo dell'innovazione sarebbe attivato con l'obiettivo di ridurre il divario tra offerta e domanda.

Riscontrando una complessità tra le spinte innovative dovute agli avanzamenti tecnologici e quelle derivanti dai cambiamenti dei mercati di sbocco, i modelli che si affermano negli anni successivi tentano di portare una sintesi fra i fattori determinanti dell'innovazione.

Tentano di raggiungere ciò riconoscendo la presenza di una complementarità tra i due fenomeni visti prima attraverso la ricerca di un equilibrio tra le esigenze di ricerca e sviluppo e quelle Marketing, con una crescente attenzione alle ricadute positive che l'adozione di procedure organizzative esercitano sulla performance organizzativa dell'impresa (Rucker & Walker, 1987).

Quando parliamo d'innovazione indichiamo quel processo costituito da fasi diverse nella quale le imprese danno forma alle idee trasformandole in prodotti nuovi o migliori, in processi o servizi che hanno lo scopo di migliorare, competere e distinguersi dai concorrenti (Barengghen A. Rowler J. Sambrook S 2009).

Tutte le innovazioni, solitamente, comprendono la creatività e potrebbero essere definite come la riuscita dell'utilizzo di idee creative nella realtà imprenditoriale.

I processi innovativi, ossia quei processi interni ad un individuo o ad un'organizzazione che permettono di avere idee creative, devono essere integrati nella strategia aziendale ed è necessario che l'innovazione diventi un processo costante all'interno dell'impresa a causa delle nuove tecnologie, dei nuovi concorrenti, dei nuovi clienti e dei nuovi modelli di business.

L'innovazione dunque va ben oltre alla semplice generazione di idee creative, infatti, questa consiste nella concretizzazione di tali idee.

L'innovazione può essere promossa sia dagli innovatori che dai consumatori finali:

- Nel primo caso risultano essere gli inventori di maggior successo quei soggetti che riescono ad avere una buona padronanza degli strumenti e dei processi produttivi che sono importanti nel settore in cui operano, che hanno in sé stessi una gran curiosità per le complicità presenti e per la ricerca delle possibili soluzioni, hanno in proprio una grande capacità nel mettersi in discussione attraverso ipotesi esistenti e modelli di pensiero dominanti.
- I consumatori finali sono in possesso di una grande consapevolezza dei bisogni che sentono e delle esigenze per poterli soddisfare; questo li spinge a consigliare alle aziende delle modifiche ai prodotti che sono già esistenti ed a rivolgersi ai produttori con proposte di variazioni nel processo, nel design e nelle caratteristiche tecniche del prodotto.

Una delle maggiori fonti che dà origine all'innovazione è formata dagli investimenti che vengono compiuti in ricerca e sviluppo da parte delle aziende. Questo investimento su cui puntano le imprese è diviso in due tipologie: ricerca di base e ricerca applicata. Quando parliamo della prima indichiamo una ricerca pura, in cui s'intende quell'insieme di azioni in cui ci si pone come scopo quello di comprendere ed approfondire al massimo il livello di conoscenza di una determinata area scientifica, senza però tenere subito in considerazione le possibili applicazioni a livello commerciale e di mercato; quando parliamo invece di ricerca applicata indichiamo l'intenzione di aumentare il livello di comprensione di un determinato problema con l'obiettivo di soddisfare un determinato bisogno. Quando invece parliamo di sviluppo indichiamo quell'insieme di attività che permettono di usufruire delle nuove conoscenze che si hanno in possesso per applicarle allo scopo di creare nuove tipologie di prodotti, materiali e processi

La crescente importanza dell'innovazione è dovuta in parte alla globalizzazione dei mercati, dato che l'introduzione di nuovi prodotti innovativi consente alle imprese di proteggere i propri margini di profitto e di ridurre i costi (specialmente grazie alle innovazioni di processo). Anche i processi dell'IT (information technology) hanno aiutato ad aumentare la vitalità con cui avviene la creazione di qualcosa d'innovativo:

l'introduzione di software per la progettazione e produzione con l'aiuto di un computer (CAD e CAM) ha reso più facile lo sviluppo di prodotti nuovi, mentre il passaggio ad una tipologia di produzione più flessibile ed i cicli di produzione che si sono più accorciati hanno dato l'opportunità di raggiungere un alto livello di sostenibilità economica.

La spinta all'innovazione da parte delle aziende ha comportato alle imprese una maggior difficoltà nel raggiungimento del successo nel mercato a causa di un aumento del numero di concorrenti presenti e al loro continuo rinnovarsi; oltre a questa complicità per le aziende questa spinta all'innovazione ha portato degli effetti positivi alla società, infatti, ha permesso ai consumatori di tutto il mondo di poter accedere ad una gamma di prodotti e servizi sempre più ampia, ha portato un salto in avanti all'efficienza della produzione di quei prodotti considerati di prima necessità e ha dato l'opportunità di mettersi in contatto con soggetti ad ogni parte del mondo.

5.2 –La generazione ed il trasferimento di conoscenza all'interno del distretto

Le imprese che operano all'interno dei distretti industriali, per poter raggiungere il successo, generano ed utilizzano un determinato livello di conoscenza. Quando queste interagiscono con l'ambiente che le circonda riescono ad assorbire una certa quantità d'informazioni che vengono poi convertite in conoscenza e compiono azioni secondo la base delle informazioni, esperienze, dei valori e regole interne.

Per poter dar vita alla conoscenza si devono considerare 5 modi utili:

- **Acquisizione;** quando si discute riguardo alla generazione della conoscenza si indica la conoscenza che un'azienda acquisisce e sviluppa internamente. La conoscenza acquisita dall'esterno non deve essere originale in assoluto, ma deve risultare come una novità per l'azienda che l'acquisisce.

Il modo più facile per entrare in possesso di una nuova forma di conoscenza è quello di acquisirla, attraverso l'assunzione di nuovi individui, oppure entrando in controllo di un'organizzazione che la costituisca.

Quando un'azienda ne acquisisce un'altra, per poter entrare in contatto con la conoscenza in possesso di questa, sta acquisendo risorse umane e entra in contatto con la conoscenza che è presente nei vari documenti o file elettronici. La determinazione del valore che la conoscenza acquisita dall'azienda possiede è strettamente soggettivo e varia dai bisogni che un'azienda sente. Oltre a venir acquisita, la conoscenza può anche essere presa in prestito o affittata dall'esterno, un esempio è il caso dell'assunzione di un consulente esterno per la gestione di un progetto, oppure un supporto finanziario da parte di un ente di ricerca in cambio della gestione dei diritti commerciali di certi risultati che vengono ottenuti.

- Risorse dedicate; un modo ulteriore per poter dar vita a forme di conoscenza nuove da parte di un'impresa è quello di formare delle unità lavorative o dei gruppi di lavoro a cui incaricare in maniera specifica un determinato scopo, come nel caso delle divisioni di ricerca e sviluppo.

Le motivazioni per la quale le unità di R&S si trovino a lavorare in modo separato dalle altre sono dovute al fatto di poter così permettere a coloro che si occupano della ricerca di lavorare con la libertà sufficiente per riuscire ad analizzare tutte le loro idee senza trovarsi di fronte ad alcuni vincoli ed obiettivi di profitto.

Per raggiungere un miglioramento del livello comunicativo tra le parti, i manager si occupano di assicurare che la conoscenza che viene realizzate in aree dedicate a questi compiti venga resa disponibile all'interno dell'organizzazione.

- Fusione; la possibilità di generare conoscenza attraverso questa modalità permette di introdurre i termini di complessità e conflittualità nel poter ricercare una soluzione sinergica per il fatto che in questo modo un'ampia varietà di soggetti in possesso di idee differenti si uniscono allo scopo di lavorare insieme ad un progetto o per raggiungere una soluzione, e l'obiettivo da raggiungere in comune accordo diventa l'obiettivo principale.

Nonostante la fusione permetta il raggiungimento di determinati risultati che in alcuni casi potrebbero esser considerati di difficile accesso, questa non indica una scorciatoia per poter generare la conoscenza dato che è necessario un impegno significativo riguardante il tempo e le risorse necessarie, per riuscire a svolgere un lavoro in comune.

- Adattamento; le imprese che non riescono a stare al passo con il cambiamento delle condizioni esterne e alle spinte del mercato sono destinate ad un fallimento, a causa soprattutto di una fossilizzazione delle competenze che riuscivano a rendere in passato un prodotto di successo facilmente appetibile ai consumatori.

Le potenzialità di adattamento interne ad un'azienda sono legate a due fattori principali: il possesso all'interno dell'azienda di risorse interne e di competenze impiegabili in maniera alternativa, e l'atteggiamento di apertura verso l'esterno ed una grande capacità di assorbimento. Le risorse più importanti per quando si parla di adattamento sono quelle umane, le quali devono essere aperte verso l'esterno e sapersi adattare ai vari incarichi incontrati nel percorso lavorativo per riuscire ad entrare in possesso di diversi tipi di conoscenza.

- Conoscenza in rete; questa può essere generata anche attraverso l'azione di reti informali autonomamente organizzate che possono aumentare il loro grado di formalizzazione. Quando queste reti arrivano ad avere un livello di condivisione sufficientemente ampio per poter operare e collaborare in maniera efficiente, il proseguimento della conversazione porta alla creazione di nuova conoscenza nell'organizzazione. Queste reti spesso hanno bisogno di alcuni revisori specializzati della conoscenza e di facilitatori, che hanno il compito di interpretare ed esplicitare i contenuti che altrimenti rimarrebbero impliciti e difficilmente comprensibili.

Il punto che queste cinque utilità hanno in comune è la necessità di allocare spazio e tempo per poter creare o acquisire conoscenza. Nelle imprese in cui è presente una forte propensione al dedicare risorse si intendono non solamente archivi oppure laboratori per poter svolgere test o esperimenti, ma pure luoghi dove può avvenire l'incontro tra i diversi individui coinvolti.

Dato che la conoscenza può essere senza problemi considerata la risorsa con una maggior importanza all'interno di un'impresa, allora l'impresa che non è capace di generare nuovi tipi di conoscenza non è destinata a sopravvivere.

Il trasferimento della conoscenza viene considerato il processo nella quale la conoscenza che è in possesso di un determinato soggetto (organizzazione o persona) viene acquisita anche da un altro (Cutler, 1989).

Questo sistema è la combinazione creata di due componenti: il sistema informativo ed il sistema interpretativo.

Il primo viene riconosciuto nel momento in cui un soggetto che si trova in possesso di una certa conoscenza la trasferisce (informa) ad un altro; il secondo, invece, avviene a livello personale e riguarda la fase d'interpretazione ed apprendimento da parte del soggetto ricevente.

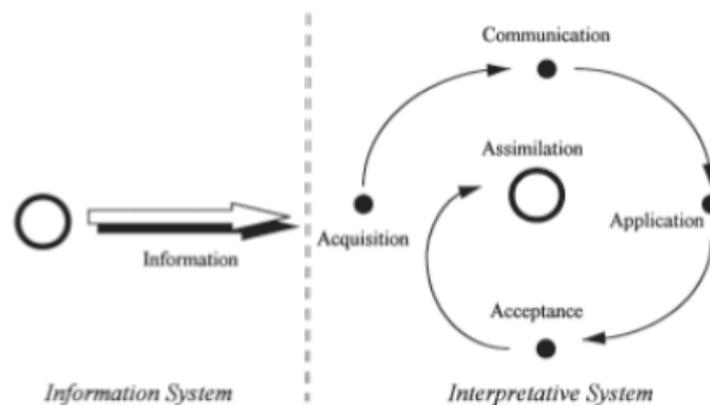


Figura 11 - Le componenti del processo di trasferimento

Parlando di trasferimento della conoscenza troviamo quattro fattori che possono influenzare l'efficacia di questa fase:

- I soggetti (raggruppabili in persone ed organizzazioni); i quali, per poter raggiungere un livello efficiente di trasferimento ed acquisizione, devono avere la volontà di condividere tutta la loro conoscenza senza alcun tipo di limitazione, avere un alto livello di fiducia tra le parti e una esperienza simile. Se si tiene conto di queste analisi, i soggetti a livello distrettuale risultano idonei ad un trasferimento efficiente dato che i soggetti condividono la propria conoscenza contestuale e, grazie alle relazioni che si creano, stabiliscono un rapporto di fiducia reciproco.

- Contesto; questo può essere sia di tipo interno che esterno all'organizzazione. Quando consideriamo il contesto interno, in cui ci si basa su aspetti inerenti alla cultura e ai comportamenti dell'organizzazione, è caratterizzato dalla capacità di assorbimento e di trasferimento della conoscenza; invece quello esterno, definito come il luogo nella quale troviamo le relazioni intra-organizzative, è influenzato dai modi di porsi dell'organizzazione nei riguardi delle cooperazioni e delle alleanze con i vari soggetti.
- Il contenuto della conoscenza che viene trasferita; questo è formato da due caratteristiche: equivocità ed incertezza; la prima è causata dal fatto che in ogni gruppo di persone sono presenti dei differenti tipi d'interpretazione, la seconda può essere causata dal fatto che ciò che in alcuni casi viene considerato importante per chi fornisce la conoscenza non lo è altrettanto per il ricevente, e viceversa.
- Media; che sono individuabili in ogni mezzo utilizzabile per compiere lo spostamento di dati ed informazioni; questi possono essere identificati in due caratteristiche: capacità e ricchezza. La prima è individuata come la capacità dei media di dar un contenuto a tutta la conoscenza che si vuole trasferire (qui troviamo i database, documenti, ecc.), mentre la seconda è quando riesce nell'intento di influenzare gli schemi mentali che si trovano nei soggetti, così da facilitare il trasferimento.

Ci sono tre principali motivi che permettono il trasferimento della conoscenza, questi sono:

- L'osservazione con lo scopo di imitare la conoscenza incorporata nei processi, nei prodotti e nelle innovazioni.
- Le varie relazioni che vengono a crearsi all'interno del contesto distrettuale.
- Lo spostamento delle risorse umane da un'impresa ad un'altra.

Il primo meccanismo di trasferimento della conoscenza fa riferimento alle innovazioni e alle stesse imitazioni di prodotto; in questo modo, è facile notare che un determinato prodotto, per qualche motivo innovativo, costituisce un artefatto che presenta in sé una

conoscenza, sia di tipo tacito che esplicito. Il prodotto finito e le azioni di marketing contengono delle conoscenze esplicite che vengono utilizzate o generate nella fase di sviluppo di un nuovo prodotto, mentre, viene data una certa visibilità ad alcune conoscenze tacite, che salgono ad un livello meno tacito o semi esplicito. L'osservazione con l'obiettivo di portare all'imitazione deve quindi dare l'opportunità di entrare in possesso del maggior numero possibile di conoscenze che si trovano racchiuse nel prodotto, attraverso un processo di reverse engineering.

Il secondo meccanismo invece viene guidato dalle relazioni più o meno forti che si creano all'interno del distretto industriale. Le relazioni tra le imprese che vengono prese in considerazione sono quelle che risultano collegate nella filiera produttiva o nel contesto più ampio del distretto; oltre a queste ci sono anche quelle relazioni tra aziende non collegate in modo diretto tra di loro da una relazione, se queste mantengono relazioni di scambio con un terzo soggetto.

Infine, il terzo meccanismo comprende le relazioni sociali che si creano tra persone che operano in imprese diverse, soprattutto se queste non sono collegate da relazioni organizzative. Qui i soggetti hanno l'opportunità di svolgere quindi il ruolo che hanno gli artefatti e ricoprire la funzione di "portatori di conoscenza".

Quando un lavoratore in possesso di competenze specializzate cambia lavoro questo può essere soggetto all'apprendimento di nuove tipologie di conoscenza presenti nel contesto in cui verrà a trovarsi, oppure le conoscenze che egli possiede potranno trasferirsi verso altri lavoratori che lavorano all'interno dell'azienda attraverso la comunicazione diretta o all'apprendimento secondo l'osservazione imitativa.

Le conoscenze che vengono trasferite attraverso i soggetti possono essere tacite o codificate, e riguardare ogni attività della catena del valore. La maggior parte delle conoscenze trasferite riguardano competenze semplici (un esempio può essere l'utilizzo migliore di un macchinario), ma ci sono dei casi in cui i trasferimenti riguardano anche trasferimenti di conoscenze di un elevato grado di complessità (l'utilizzo di un certo sistema aziendale).

I meccanismi visti precedentemente possono operare assieme in modo congiunto; infatti, la probabilità di successo dell'imitazione di un nuovo prodotto cresce in maniera maggiore se l'impresa che imita s'impossessa di un lavoratore che è stato coinvolto

nell'operazione di produzione e sviluppo dell'innovazione in una differente realtà aziendale.

La diffusione all'interno del distretto della conoscenza è dovuta da tre principali processi differenti:

- La trasmissione, intenzionale o meno, della conoscenza al potenziale destinatario attraverso uno o più media cognitivi.
- La ricezione della conoscenza da parte del destinatario.
- L'assorbimento della conoscenza che viene ricevuta, che rende la stessa disponibile per l'impiego.

L'assorbimento è la fase che risulta più importante e la possibilità che una conoscenza che viene prodotta in un determinato contesto industriale venga assorbita è dovuta principalmente al livello di complessità della conoscenza che viene presa in possesso dal ricevente, definibile in base al numero delle unità di conoscenza che sono presenti all'interno della stessa.

Molti studiosi sostengono il fatto che, quanto maggiore risulta l'incidenza di conoscenza tacita di un processo innovativo, maggiore sarà il livello di difficoltà nell'imitazione; questo dovuto al livello di complessità dell'interpretazione della conoscenza tacita.

Le conoscenze tacite possono essere rese esplicite in vari modi e a diversi gradi, e quindi trasferirsi dai vari contesti aziendali attraverso l'osservazione degli artefatti che le incorporano o attraverso la comunicazione che accompagna in via diretta o indiretta i contesti aziendali.

Se la complessità della conoscenza esterna mette un freno al suo assorbimento da parte di un contesto aziendale, d'altra parte questo effetto non può prescindere dalle caratteristiche cognitive del contesto. A parità di complessità, la probabilità che la conoscenza prodotta in un determinato contesto e indirizzata verso qualche forma esterna venga assorbita da un altro contesto, è tanto maggiore quanto lo è la capacità di assorbimento.

Cohen e Levinthal (1990) sostengono che la capacità di valutazione e di utilizzo della conoscenza esterna è in gran parte una funzione del livello di precedenti conoscenze

correlate. A livello più elementare, questa conoscenza correlata precedentemente comprende competenze di base o anche una lingua comune, ma può anche includere la conoscenza degli ultimi sviluppi scientifici o tecnologici in un determinato campo (Cohen & Levinthal, 1990). Gli autori stessi sostengono il fatto che la capacità di assorbimento può avvenire in diversi modi: attraverso degli investimenti in ricerca e sviluppo, oppure al learning by doing, che viene sviluppato attraverso l'esperienza produttiva.

Nel caso in cui in un contesto aziendale sia presente una struttura cognitiva molto vicina a quella del contesto che ha generato una nuova conoscenza si rende più facile e rapida la possibilità di poter apprendere tale conoscenza, quindi la capacità di assorbimento del primo risulta elevata. In presenza di prossimità cognitiva, l'osservazione viene vista come un meccanismo di trasferimento della conoscenza, purché l'osservazione finalizzata a svelare le conoscenze che sono presenti in un artefatto si concluda in un modo positivo.

La bassa distanza cognitiva presente tra i contesti aziendali presenti nel distretto facilita quindi il trasferimento della conoscenza stessa, invece nel caso di elevata distanza cognitiva tra aziende il trasferimento risulta più difficile e complesso.

I punti di prossimità e di interazione cognitiva spiegano il motivo per cui i meccanismi di knowledge transfer risultano particolarmente frequenti all'interno dei distretti industriali.

In primo luogo, analizzando le varie fasi della filiera produttiva e i settori dei distretti, la popolazione che è compresa all'interno delle imprese distrettuali può essere divisa in gruppi che risultano formati da un certo numero d'impresе che condividono la stessa specializzazione a livello di output realizzato. All'interno di questi raggruppamenti omogenei in merito al profilo tecnologico produttivo, la distanza cognitiva che separa i contesti aziendali è molto ridotta.

Il secondo fattore determinante in merito alla capacità di assorbimento riguarda l'interazione cognitiva; qui si deve considerare il fatto che i limiti di un distretto industriale delineano un contesto socio culturale unico ed omogeneo; una sorta di omogeneità socioculturale costituita da un insieme di elementi riassunti nel concetto di community market, cioè un linguaggio condiviso e valori, significati, regole implicite di comportamento comuni (Dei Ottati, 2003).

La dimensione comunitaria indica una qualità particolarmente significativa in quanto essa opera come una risorsa immateriale, collettiva e specifica dei distretti. Questa permette in ogni modo di facilitare la possibilità di dialogo all'interno del distretto e la comprensione tra soggetti che dialogano e l'adattamento reciproco con l'obiettivo di arrivare a quei risultati che i soggetti pensano di ottenere attraverso la relazione. Questa omogeneità socio culturale permette di ottenere facilmente l'interazione cognitiva all'interno del distretto e aumenta la probabilità che avvengano relazioni e mobilità interaziendale da parte delle persone.

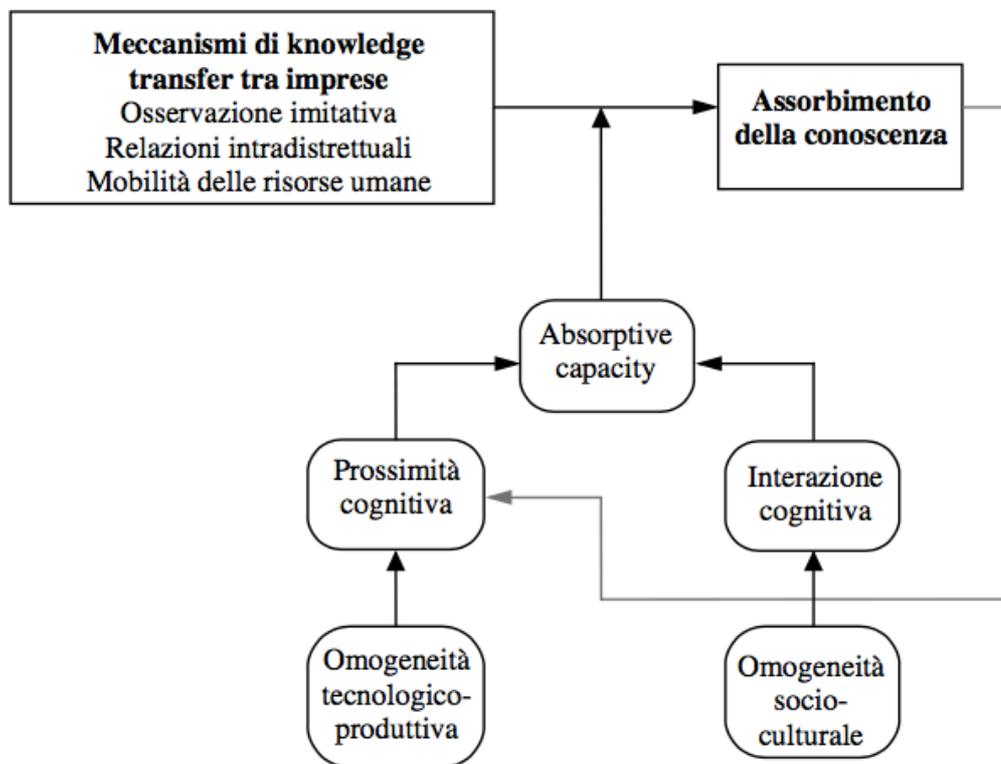


Figura 12 – Trasferimento della conoscenza tra imprese distrettuali

La circolazione delle conoscenze all'interno dei distretti, rende questi ultimi trasparenti sotto il profilo informativo per coloro che operano all'interno dello stesso.

Considerando una visione più ampia è facile riconoscere il fatto che il trasferimento di conoscenza possa coinvolgere non solo fonti interne, ma pure fonti che si trovano al di fuori del distretto industriale stesso.

L'osservazione di come viene indirizzato l'assorbimento nel contesto distrettuale di conoscenze che vengono generate al suo esterno porta a conoscere ulteriori e diversi modi per poter riuscire ad entrare in possesso di conoscenze nuove:

- L'assunzione di nuove risorse umane da aree situate al di fuori del distretto; questa metodologia viene utilizzata dalle imprese del distretto per poter acquisire conoscenze nuove o che non sono ancora presenti all'interno dello stesso e che operano in settori differenti.
- Le relazioni che si intrattengono dalle imprese distrettuali con fornitori, situati al di fuori del distretto, di materie prime, servizi e tecnologie, a monte della supply chain, e a valle con clienti commerciali e industriali.
- L'osservazione con a scopo l'imitazione di innovazioni che vengono introdotte da concorrenti esterni al distretto; questa modalità di trasferimento della conoscenza può portare anche allo sviluppo dell'innovazione originaria in presenza di una combinazione forte con il patrimonio di conoscenza posseduto dai follower distrettuali.
- Le esperienze professionali avute all'esterno da parte di persone che decidono di distaccarsi per un determinato periodo temporale dal contesto locale distrettuale per poi potervi fare ritorno ed impiegare così le conoscenze acquisite in altri contesti.
- La creazione di nuove realtà aziendali attraverso il coinvolgimento di risorse imprenditoriali derivanti sia dal distretto che dall'esterno di esso.
- Un ruolo di collegamento cognitivo importante tra distretto e ambiente esterno viene svolto da determinate istituzioni locali come le banche, gli enti di formazione e di ricerca e i centri di servizi alle imprese.

Una modalità più recente ma che riesce comunque a portare un alto impatto cognitivo all'interno del distretto è l'interessamento delle aziende multinazionali nei confronti dei distretti italiani.

Quando il fenomeno iniziava ad essere osservato, questo ingresso delle aziende multinazionali non ha dato vita ad una fase di riduzione nel territorio del numero di sistemi produttivi, anzi, gli investimenti svolti da parte di questi attori esterni hanno

portato al riconoscimento della presenza di uno specifico contesto distrettuale di conoscenza, competenza e relazioni rilevanti per il vantaggio competitivo nel settore di riferimento.

In questo caso vi è un'acquisizione all'interno del distretto di un'impresa che introduce all'interno di uno schema tradizionale di produzione e circolazione delle conoscenze in ambito distrettuale e di un elemento forte di connessione con l'ambiente esterno.

Capitolo 6 - L'innovazione in Italia e in Europa

6.1 – La situazione in Italia ed in Europa

Lo strumento utilizzato dai paesi dell'Unione Europea per poter stilare una classifica dei paesi europei in cui è presente una maggior capacità d'innovazione è l'European Innovation Scoreboard (EIS), il quale si basa su 26 indicatori statistici e per poter quantificare l'innovazione regionale a livello Europeo fa uso del Regional Information Survey (RIS).

L'European innovation Scoreboard utilizza il Summary Innovation Index (SII) per poter misurare la performance dei singoli paesi; il nuovo quadro di misurazione distingue 4 tipologie particolari d'indicatori e dieci dimensioni dell'innovazione, per un totale di 27 indicatori diversi. Le quattro tipologie particolari di indicatori sono:

- Le condizioni quadro che individuano i principali volani dell'innovazione all'esterno delle aziende e comprende tre dimensioni dell'innovazione: Risorse umane, Sistema di ricerca attraenti e Ambiente favorevole all'innovazione.
- La voce investimenti: la quale individua gli investimenti pubblici e privati nella ricerca e nell'innovazione e si divide in due parti: finanziamenti e aiuti e investimenti delle aziende.
- La voce attività di innovazione: che comprende quelle attività innovative a livello aziendale e si articola in tre diverse dimensioni dell'innovazione: innovatori, collaborazioni e attività intellettuali.
- La voce Effetti: questa descrive gli effetti delle attività d'innovazione delle aziende divise in due dimensioni dell'occupazione: effetti sull'occupazione e effetti sulle vendite.

Con l'analisi svolta attraverso i RIS notiamo che l'Italia si trova in una fase calante rispetto alla media europea e, con un punteggio di 75,1, si posiziona indietro rispetto al gruppo dei paesi innovatori moderati; la media europea risulta di circa 102 punti e sembra irraggiungibile per il contesto italiano perché se consideriamo l'andamento degli ultimi 5 anni la situazione è sempre rimasta stabile sulle percentuali attuali.

L'Europa migliora e comincia a recuperare nei confronti degli Stati Uniti, ma d'altra perde terreno nei confronti della Corea Del Sud e del Giappone.

Secondo il punteggio medio del rendimento innovativo calcolato a partire da un determinato indicatore composito, l'indice sintetico d'innovazione, gli stati membri sono così classificati in quattro diversi gruppi di rendimento suddiviso in: Modest Innovators, Moderate Innovators, Strong innovators e Innovation leaders.

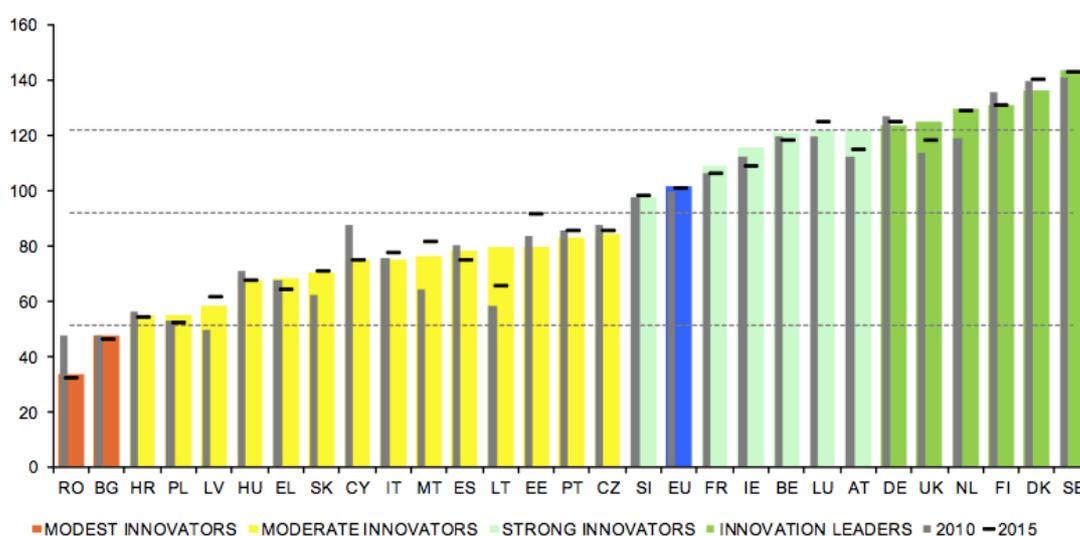


Grafico 6 - Rendimento dei sistemi innovativi degli stati membri dell'UE

Le colonne colorate hanno lo scopo d'indicare il rendimento innovativo degli stati membri del 2016 rispetto a quelli dell'UE nel 2010 secondo i dati che sono disponibili dai 27 indicatori in considerazione.

Se lo paragoniamo al 2010 il rendimento innovativo dell'Unione Europea è aumentato di 2 punti percentuali. Rispetto ai singoli stati facenti parte dell'unione si registrano risultati differenti, considerando un aumento del rendimento in 15 paesi, mentre una diminuzione in 13. L'aumento maggiore è stato osservato nei casi di Malta, Lituania, Paesi Bassi e Regno Unito, invece, la diminuzione maggiore si è vista con Cipro e Romania.

A livello globale l'Unione Europea risulta meno innovativa rispetto ad Australia, Canada, Corea del Sud, Giappone e Stati Uniti. Se si considerano, invece, i paesi dell'area europea, il paese del territorio europeo con un indice d'innovazione maggiore risulta essere la Svizzera; tra gli innovatori forti troviamo Islanda, Israele e Norvegia,

mentre, Serbia e Turchia sono innovatori moderati e l'ex Repubblica iugoslava di Macedonia e l'Ucraina sono innovatori modesti.

6.2 Dati sull'innovazione in Italia

Fra gli studiosi e coloro che operano all'interno dei sistemi produttivi è da tempo diffusa l'idea che, se si considerano le grandi sfide che l'Italia deve necessariamente superare per poter difendere la propria competitività verso i concorrenti di tutto il mondo, l'innovazione, e la sua applicazione nell'apparato produttivo nazionale, ricopra un ruolo fondamentale.

Nel caso in cui sia presente una scarsità o addirittura mancanza d'innovazione l'Italia si troverà ad essere incapace di tenere alto il proprio valore e quindi di competere con le altre potenze economiche mondiali, rimanendo bloccata e non allineata con il cambiamento dei contesti ambientali.

Se per i paesi meno avanzati gli incrementi della produttività possono provenire dall'adozione delle tecnologie già esistenti, per quanto riguarda quelli più evoluti il discorso è tutt'altro perché non è sufficiente solamente l'utilizzo di quelle già in uso o presenti nel mercato, ma è necessario lo sviluppo di prodotti e di processi radicalmente innovativi, capaci di assicurare il vantaggio competitivo acquisito attraverso l'orientamento verso un crescente valore aggiunto, con l'utilizzo di tecnologie sempre nuove.

Questo porta ai paesi più sviluppati economicamente a compiere investimenti in ricerca e sviluppo forti e pesanti, ad instaurare rapporti con istituti di ricerca scientifica capaci di generare la conoscenza necessaria allo sviluppo di nuove tecnologie, la creazione di forti collaborazioni per la ricerca, lo sviluppo ed il trasferimento tecnologico tra le università e le imprese, predisporre adeguati strumenti per proteggere la proprietà intellettuale.

L'ultima analisi condotta dall'Istat nel 2016 in merito all'innovazione all'interno delle imprese mostra che il 44,6% delle imprese italiane nella quale lavorano più di 10 dipendenti ha svolto attività con a scopo l'innovazione.

Nel triennio in considerazione, ossia quello compreso tra il 2012 ed il 2014, la quota d'impresе che innova cala rispetto al triennio precedente di 7,3 punti percentuale, il che è spiegato dal diminuire delle innovazioni organizzative e di marketing.

Per quanto riguarda l'innovazione all'interno delle aziende la situazione registra un calo per quello di piccole e medie dimensioni (-8 punti percentuali per le prime e -3,9 per le seconde), mentre quelle di grandi dimensioni presentano una crescita di 0,8 punti percentuali. Raggiungendo una percentuale d'impresе innovatrici dell'83,5%, le grandi impresе si presentano molto forti nell'innovazione soprattutto quelle industriali. Come nel triennio precedente risulta essere l'industria il settore più innovativo con circa la metà delle impresе con attività di innovazione, mentre quelle di servizi presentano una percentuale di propensione ad innovare del 42,2% e quelle operanti nelle costruzioni del 30,5%.

Se consideriamo la spesa investita per l'innovazione risulta che le impresе costituite da almeno 10 dipendenti si aggira attorno ai 23,2 miliardi di euro (minore di 4,3 punti percentuale se paragonata al 2012), e se prendiamo in considerazione i singoli settori vediamo che per l'industria la spesa si aggira attorno agli 8000 euro per dipendente, per i servizi è di 4300 mentre per le costruzioni risulta essere di 2800 euro.

La principale voce riguardo gl'investimenti nell'innovazione risulta sempre essere la Ricerca&Sviluppo (49,6%) mentre stanno crescendo gli investimenti in macchinari ed altre attrezzature (34%); le altre voci si riferiscono ad altri investimenti di tipo immateriali, infatti troviamo: design con il 6,1, formazione del personale e marketing (6,1%) e acquisizione di licenze e brevetti (4,2%).

In questo triennio la percentuale d'impresе che è riuscita a beneficiare del sostegno pubblico è cresciuta passando da un 20,7% nel triennio precedente ad un 23,6% in quello attuale e in merito alle dimensioni delle aziende che riescono a beneficiare di questi aiuti sono quelle di grandi dimensioni a riuscire ad ottenere più vantaggi. Le impresе che investono maggiormente nella ricerca e sviluppo crescono con l'aumentare della dimensione della stessa, infatti, quelle di grandi dimensioni investono quasi il doppio (58,2%) rispetto a quelle minori (30%)

Le impresе che riescono ad innovare creando con altri soggetti delle forme di cooperazione è ancora bassa ma comunque in aumento rispetto al triennio 2010-2012 arrivando a 19,8% rispetto al 12,5%. Questa propensione alla cooperazione aumenta

al crescere della dimensione dell'impresa e risulta maggiore per le imprese industriali; le imprese innovatrici che hanno deciso di dar vita a forme di collaborazione con soggetti esteri si aggira attorno al 4,4% e queste sono per di più di grandi dimensioni. Quei soggetti con la quale le imprese riescono principalmente a collaborare sono i fornitori (10,5%) e i consulenti e collaboratori privati (9,1%); nei casi delle imprese di grandi dimensioni troviamo altre tipologie di partner con cui collaborare per dar vita a prodotti e processi innovati: troviamo infatti Università nel 26,3% dei casi ed imprese industriali che operano nello stesso contesto (22,8%).

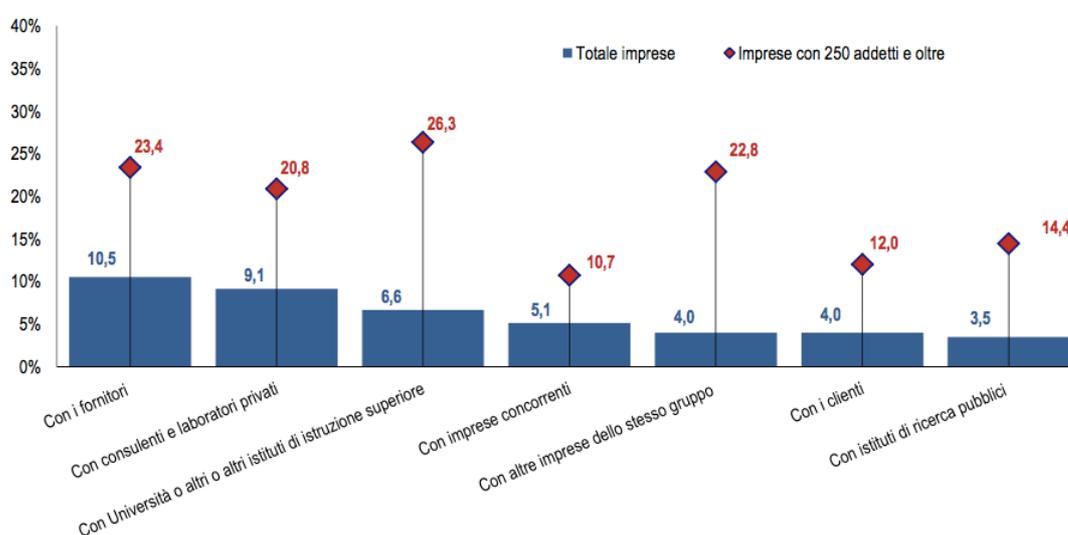


Grafico 7 – Percentuale d'impresе che coopera con altri partner (Fonte: Istat)

Per quanto riguarda i prodotti innovativi, il 40% delle imprese è riuscita a portarne mercato e di queste la metà ha dato vita a prodotti nuovi per il mercato estero. Il 48,1% delle aziende che ha apportato un'innovazione ha dichiarato che questa innovazione è stata sia di prodotto che di processo; in particolare, il 27,2% ha deciso di investire in prodotti nuovi, mentre il restante 24,7% ha ricorso solamente all'utilizzo di nuovi processi di produzione.

Dall'analisi Istat in merito all'oggetto dell'innovazione imprenditoriale italiana risulta che le aziende che hanno deciso di compiere investimenti nel campo dell'innovazione allo scopo di apportare un miglioramento alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti

sono l'89,4%, mentre quelle che hanno deciso d'innovare per ampliare la gamma di prodotti e servizi offerti sono l'80,6%.

Gli ostacoli che invece vengono individuati dall'Istat in merito all'attività innovativa riguardano specialmente ragioni di natura economica e finanziaria; infatti, nel triennio preso in considerazione, sono i costi troppo alti, l'assenza di risorse finanziarie interne ed altre fonti di finanziamento a rappresentare secondo le imprese il motivo per cui le imprese faticano ad introdurre innovazione.

Il 70% delle imprese che compiono investimenti nel campo dell'innovazione sostiene che i costi siano troppo elevati, il 63,9% ritiene che la causa maggiore sia la mancanza di risorse finanziarie proprie e il 58,8% lamenta l'assenza di finanziamenti esterni. Altri motivi riscontrati sono: la volatilità della domanda, la presenza d'impresе già dominanti, la carenza di personale qualificato, la difficoltà di creare partnership per ottenere dei risultati innovativi, la mancanza di informazioni sui mercati e sulle tecnologie e la carenza nella capacità innovativa delle stesse imprese.

Nell'ultimo periodo la performance innovatrice dell'Italia è diminuita, perdendo lo 0,2% rispetto a quella dell'Unione Europea. Ed è stata altalenante. Nel periodo 2010-2011 era intorno a 75 su 100, nel 2012 a 77 per poi avere un calo a 75 nel 2013, 76 nel 2014 e salire nel 2015 a 78 fino a calare di nuovo al punto di partenza di 75.

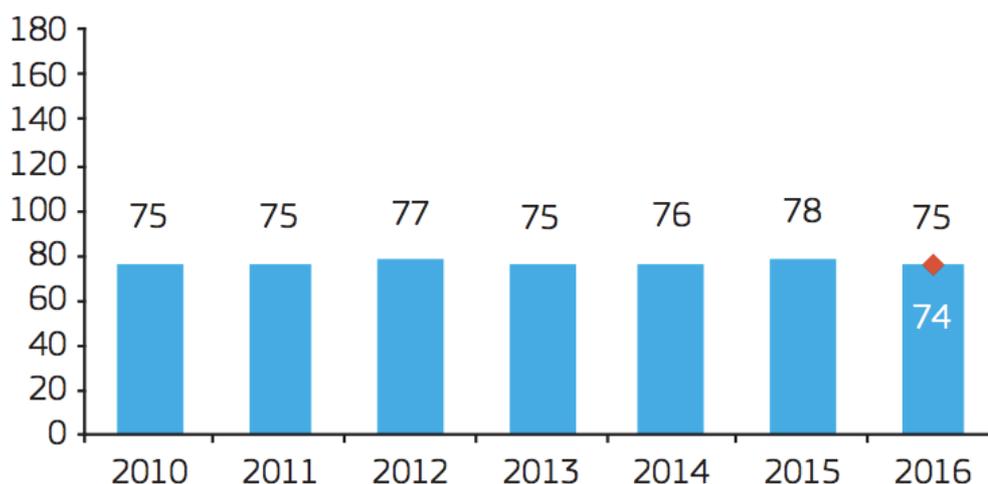


Grafico 8 – Indice di innovazione in Italia

Le debolezze che colpiscono l'Italia vengono individuate in una modesta connessione presente tra le aziende ed il pubblico-privato, nell'aspetto dei finanziamenti e negli investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo, innovazione e nuove tecnologie.

I punti di forza invece vengono riconosciuti negli asset intellettuali, ovvero la richiesta di registrazione di marchi e design, un sistema di ricerca attraente, in particolare la copubblicazione delle ricerche scientifiche e l'innovazione nelle piccole e medie imprese.

6.3 Innovazione a livello regionale

Seguendo i dati riportati dall'ultima analisi svolta nel 2016 dall'Istat in merito all'innovazione nelle imprese nel triennio compreso tra il 2012 ed il 2014, i due terzi di queste che danno un apporto all'innovazione in Italia si trovano in cinque regioni solamente: Lombardia, Veneto, Piemonte, Emilia-Romagna e Lazio; le regioni del mezzogiorno invece rappresentano solamente il 15,2% delle imprese con attività innovative.

Maggiore risulta la distinzione territoriale delle attività di innovazione se vengono osservate le spese sostenute per l'innovazione, in particolare, tre quarti della spesa viene concentrata nelle cinque regioni prima elencate; dove solamente la Lombardia contribuisce al 30,7% della spesa nazionale, valore alto specialmente se paragonato all'area del Mezzogiorno, la quale partecipa solo marginalmente con una quota complessiva del 6%.

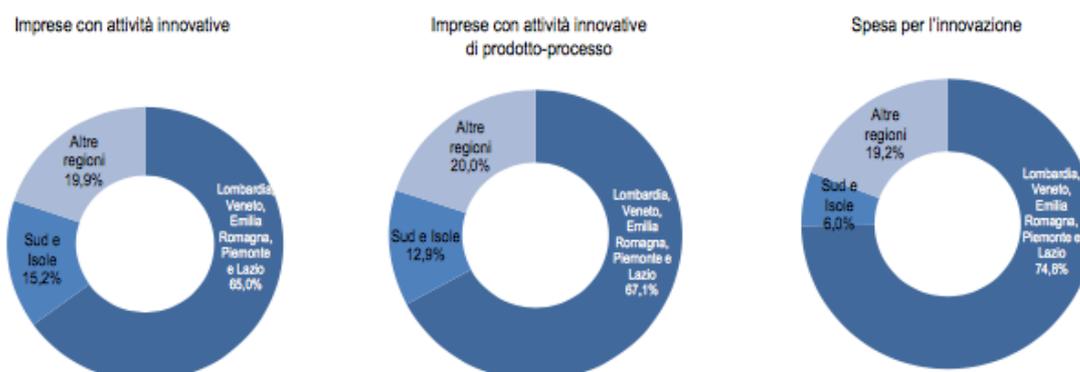


Grafico 9 – Distribuzione della spesa per l'innovazione tra le regioni. (Fonte: Istat)

Per quanto riguarda la propensione all'innovazione, in merito ai termini regionali, troviamo un primato marcato al Nord: oltre la metà delle imprese che sono attive in Veneto, Trento e Friuli Venezia Giulia ha svolto attività innovative, mentre l'Emilia Romagna va verso un declino che la stabilisce in una posizione inferiore alla media italiana. Nel caso delle regioni del centro Italia solamente l'Umbria presenta una quantità d'impresе con attività innovative superiore alla media nazionale (49,3%), mentre Lazio e Marche si trovano leggermente al di sotto (la prima con il 40% e la seconda con il 38,8%). Il Mezzogiorno come già visto è caratterizzato da una bassa propensione all'innovazione; le imprese che investono in innovazione sono localizzate in Sicilia e in Campania.

Considerando l'incidenza che le imprese innovatrici hanno, la differenza tra le regioni del Nord e quelle del Mezzogiorno è ancor più evidente: il Nord presenta tassi d'innovazione superiori rispetto alla media nazionale; delle regioni del centro Italia solamente la Toscana presenta livelli al di sopra della media, invece tutte le regioni della zona del Mezzogiorno sono al di sotto della media, anche se Basilicata e Calabria presentano una buona quantità d'impresе innovatrici.

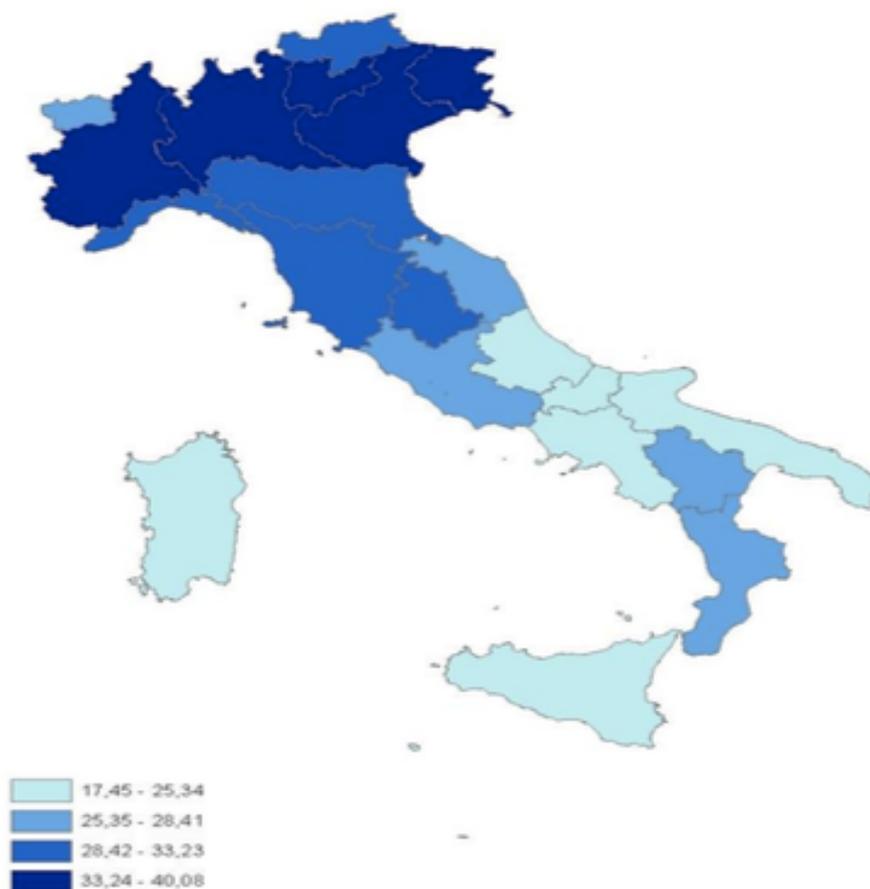


Figura 13 - Imprese con attività innovative di prodotto processo per regione (Fonte: Istat)

La situazione territoriale è maggiormente diversificata ed omogenea se si parla di spesa per addetti: i livelli di spesa più elevati si registrano nelle regioni settentrionali in cui abbiamo 7100 per addetto dell'area Nord-Ovest e 6100 per addetto nell'area Nord-est. Nelle regioni centro meridionali e insulari invece, le imprese residenti hanno investito quote inferiori rispetto alla media nazionale, con 5400 euro per addetto nelle regioni del centro Italia, 4900 del sud e 3700 delle isole. La Sardegna risulta essere la regione con la spesa più bassa per addetto con 2400 euro.

6.4 – Tecnologia ed innovazione in Veneto

Per quanto riguarda la produzione di conoscenza ed innovazione nella regione Veneto troviamo una forte articolazione e diversificazione sia in merito alla tipologia di attori che vengono coinvolti sia alla distribuzione all'interno del territorio.

I centri, che in Veneto si occupano di produrre e diffondere conoscenza e sapere, costituiscono asset centrali del sistema di sviluppo ed innovazione e sono individuati nelle Università, nei centri di ricerca interuniversitari di ricerca avanzata, nelle sedi dei centri di ricerca nazionale, negli istituti di ricerca italiani, parchi scientifici e in numerose attività riconducibili al Knowledge intensive business service (KIBS).

Il sistema universitario

Gli atenei veneti risultano situati nelle prime posizioni se si considera la qualità della didattica fornita e la diversificazione dei corsi universitari. La cosa importante è che li contraddistingue sta nel fatto che risultano in possesso di un alto tasso d'investimento in ricerca e sviluppo (il 7% del totale italiano), quinto valore su base nazionale ed in forte crescita nell'ultimo decennio con tassi più alti se confrontato con le altre regioni del Nord Italia e con l'intero territorio nazionale.

Centri di ricerca, innovazione e poli della conoscenza

In Veneto sono situati 21 centri di ricerca e poli della conoscenza; questi sono suddivisibili in realtà consortili, parchi scientifici, organismi di ricerca e fondazioni, attive non solamente nell'area della ricerca e sviluppo, ma anche in merito al trasferimento tecnologico, alla certificazione dei prodotti e allo sviluppo di nuove imprenditorialità. Le attività di ricerca, di innovazione e di trasferimento tecnologico sono portate avanti da un insieme di soggetti molto diversi come parchi scientifici, fondazioni, società miste pubblico e private.

Knowledge-Intensive Business Service (KIBS)

Questo settore ha raggiunto in Veneto una quota sempre più importante di imprese attive passando dal 12% al 14%. Secondo i dati elaborati de EbicomLab alla fine del 2013 i KIBS hanno raggiunto quasi la soglia delle 30mila unità locali, un dato che ha dimostrato un forte rafforzamento del settore.

Grazie alla presenza dei KIBS, centri di ricerca, incubatori ed altri asset della conoscenza, il Veneto risulta essere attualmente al quarto posto per il totale di startup innovative.

Il Veneto risulta essere una Smart Technological Application Area, cioè si presenta come una regione dove si trova un alto livello d'innovazione ma, allo stesso tempo, un basso tasso di ricerca applicata, il quale però è compensato da un alto tasso di creatività e da un buon livello di capitale umano specializzato nell'ambito scientifico e dell'high tech.

Nell'ultimo periodo l'1,04% del PIL veneto è stato destinato alla ricerca e sviluppo e questa è sostenuta per il 71% da soggetti privati. Gli addetti alla ricerca e sviluppo sono aumentati del 203,4% rispetto al 2002.

I brevetti presentati nel 2009 erano circa 115 per milione di abitanti mentre la spesa regionale per innovazione nella popolazione totale delle imprese era di circa 4000 euro per addetto.

Tra tutti risultano essere le imprese i soggetti che sono riusciti a dar vita ad una grande quantità di brevetti nel periodo che va dal 1999 al 2009 con una richiesta di quote da pubblicare di circa l'86,3%; la restante parte viene divisa tra inventori (10%), i centri di ricerca e gli enti di formazione come le università (2,3%) e i richiedenti non italiani (1,4%).

La distribuzione della richiesta di domanda di brevetto non è del tutto omogenea, infatti, una gran quantità delle domande pubblicate dell'European Patent Office (EPO) in questo decennio proviene dal nord con una percentuale di circa 81,4% delle domande pubblicate, diviso in 49,5% da parte del Nord-Ovest, con una predominanza della regione lombarda, e il 31,9% dal Nord-Est, per merito di un forte contributo da parte dell'Emilia Romagna e del Veneto. La restante percentuale è divisa in Centro con il 13,2% e le regioni del Sud Italia con il 4%.

Tenendo in considerazione le città italiane, Milano risulta essere la città con la maggior richiesta di brevetti (25,9% di quelli italiani), seguita poi da Torino (8,7%) e da Bologna (7,1%).

6.5 –La smart specialisation strategy

La smart specialisation strategy, o RIS3 (strategia di ricerca ed innovazione per la specializzazione intelligente), è un approccio strategico con obiettivo lo sviluppo economico attraverso un supporto mirato alla ricerca ed all'innovazione.

Comprende una visione di sviluppo, individuando le aree di maggior potenziale strategico, sviluppando meccanismi di governance di più parti, definendo priorità strategiche e utilizzando politiche intelligenti per massimizzare il potenziale di sviluppo basato sulla conoscenza di una regione, indipendente dal fatto che essa sia forte o debole, ad alto o a basso contenuto tecnologico.

Le origini intellettuali del concetto possono essere tracciate in una serie di fonti complementari. Infatti, si basa in parte sullo studio svolto da Dominic Foray e dai gruppi di esperti per la conoscenza per la crescita nell'ambito dell'area europea della ricerca (ERA). Questo gruppo si è concentrato sul motivo per cui l'Europa si trova in una situazione di ritardo rispetto alla competizione statunitense, con un'attenzione particolare in merito all'intensità della ricerca e sviluppo (R&S) e alla diffusione di nuove tecnologie per spiegare i differenziali di crescita.

Il gruppo ha individuato che l'investimento in ricerca e sviluppo fosse molto frammentato, privo di coordinamento tra investimenti di ricerca ed innovazione tra soggetti interessati e mancanza di una certa massa critica. Sempre questo ha rilevato una chiara sindrome "me-too" in quelle regioni che hanno investito in settori troppo simili e di tendenza, come nella tecnologia dell'informazione e della comunicazione (TIC), le nanotecnologie e le biotecnologie.

La raccomandazione era quella di sostenere i cambiamenti strutturali e consentire l'emergere di nuovi settori o di altri già in attività, investendo in Ricerca e Innovazione in settori di potenziale strategico in ciascuna delle regioni europee, riconoscendo che queste differiscono rispetto alle aree di forza e potenzialità.

Le strategie nel campo della ricerca e dell'innovazione dovrebbero pertanto diversificare a seconda delle condizioni regionali; per esempio, in alcune regioni avrebbe più senso investire nella ricerca di base nelle tecnologie emergenti e in altri settori più applicati o nell'innovazione pratica. Inoltre, le regioni dovrebbero portare una prospettiva esteriore alle proprie strategie, identificare le loro nicchie e allineare le loro politiche con altri attori.

La politica di coesione della commissione europea ha quindi come obiettivo la riduzione delle differenze tra le regioni europee e di garantire la crescita in tutta l'Europa. I Fondi strutturali sono uno degli strumenti principali per poter attuare le politiche e in questo contesto è stata introdotta la smart specialisation.

Nel periodo attuale la spesa media del fondo di coesione per la ricerca e sviluppo in tutta l'Europa è circa del 25%. Nelle discussioni riguardo il progetto per il prossimo periodo di programmazione suggerisce che, nell'ambito delle regioni sviluppate e transitorie, l'80% degli investimenti debba essere trasmesso attraverso l'efficienza energetica, le energie rinnovabili, la competitività delle piccole e medie imprese e della Ricerca e Innovazione. Nelle regioni meno sviluppate questo obiettivo è del 50%.

Allo stesso tempo per poter ricevere finanziamenti dal Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), occorre sviluppare una strategia di ricerca ed innovazione per la specializzazione intelligente (RIS3).

Per molte regioni in Europa, l'uso e la gestione più efficiente dei fondi strutturali sono un fattore cruciale per poter superare la crisi economica, rafforzare le loro capacità e creare il benessere per i loro cittadini.

Il RIS 3 non è uguale al programma operativo per l'attuazione dei finanziamenti, ma è un quadro strategico che dovrebbe guidare ed allineare gli investimenti europei, nazionali, regionali e privati nella regione o negli stati membri.

Le idee che si trovano intorno alla smart specialisation sono ben allineate con la strategia globale di crescita della commissione europea 2020 e alla sua risposta sulla crisi in atto. Questi comprendono l'attenzione per poter individuare le aree di nicchia di forza competitiva, risolvere le grandi sfide sociali (portando una dimensione basata sulla domanda), un maggior interesse ed allineamento per le aree interessate e un coordinamento tra attori privati e pubblici di differenti livelli di governance.

La specializzazione intelligente è stata considerata una strategia appropriata anche per contrastare gli investimenti dell'Unione Europea in materia di ricerca e sviluppo accumulati in alcune aree settentrionali e come modo per le regioni situate lungo l'area meridionale di trovare i loro punti di forza, sviluppare il loro potenziale innovativo e poter accedere a questi fondi.

Il concetto di smart specialisation si basa sulla conoscenza accumulata dal lavoro con le strategie di innovazione regionale (RIS e RITTS). Questo indica che questo concetto è fruttuoso ma alcune modifiche vengono viste come necessarie.

Oltre alle sfide che vengono riscontrate da Dominique Foray e dal suo gruppo, che sono state poi riconosciute anche dai professionisti in questi processi, è stato notato che in molte regioni il progresso è stato guidato da consulenti esterni piuttosto che da parti interessate regionali che hanno creato problemi per quanto riguarda l'appropriazione e finanziamento.

Inoltre, si è concentrato troppo sull'approvvigionamento tecnologico e sulla ricerca e sviluppo, il che ha portato ad una mancata riconoscenza di altri ambiti importanti per l'innovazione, come la stimolazione della domanda, l'accesso al mercato, l'innovazione sociale e dei servizi e chiede una maggiore integrazione delle politiche. Inoltre, nelle strategie precedenti, era presente una mancanza di strutture di governo che incorporava imprenditori o un punto di vista imprenditoriale nello sviluppo, nella definizione e nell'attuazione delle priorità della strategia. Nella strategia RIS3, la prospettiva Bottom-up viene fortemente enfatizzata e, sebbene sia un approccio a più livelli, vi è una nuova enfasi sulla proprietà regionale del processo.

Il coinvolgimento degli stakeholder in questo senso deve significare molto di più di una semplice consultazione nel modo tradizionale in cui gli stakeholder sono stati coinvolti nei paesi nordici. Significa anche che i nodi tradizionali del potere devono essere riconsiderati e persino ampliati, perché possano formare una situazione di blocco relazionale che oscura il futuro potenziale, che avrebbe bisogno di sostegno ed incoraggiamento pubblico.

Il risultato che compare dal RIS3 è l'approccio che sottolinea l'unicità di ogni regione. Il percorso verso il RIS3 è presentato in 6 passi nella Guida RIS3. I passaggi comprendono una fase analitica, esteriore, una struttura di governance sana e inclusiva, la creazione di una visione, l'obiettivo e l'imposizione delle priorità, l'imposizione di una casella degli strumenti su misura e di capacità e un sistema integrato di monitoraggio e di valutazione del sistema.

La smart specialisation strategy nazionale individua le priorità d'investimento di lungo periodo condivise con le Regioni ed i principali stakeholder, assicurando la complementarità tra le azioni previste a livello centrale e quelle a livello territoriale,

così da ridurre i rischi di una possibile duplicazione e rafforzarne l'impatto. L'obiettivo è quello di creare catene del valore, che partendo dalla ricerca e sviluppo, arrivino fino alla generazione di prodotti e servizi innovativi e allo sviluppo di tecnologie abilitanti per la realizzazione delle successive generazioni di prodotti per far crescere la ricchezza, migliorare la sua distribuzione e puntare sulla possibilità di nuovi posti di lavoro che possano durare nel tempo.

6.6 – Il Veneto e la smart manufacturing

La strategia del Veneto in merito alla specializzazione intelligente riguarda una ricomposizione degli aspetti produttivi regionali presenti con le teorie abilitanti e drivers dell'innovazione dando così di nuovo vita al tessuto economico veneto e lo sviluppo della regione in generale.

Smart manufacturing è un termine che viene utilizzato per rappresentare l'insieme dei processi e delle attività che nascono in seguito all'introduzione delle tecnologie intelligenti all'interno del sistema di progettazione e produzione della manifattura e dell'industria.

Tali innovazioni stanno considerando un rapido e globale cambiamento del lavoro con aumenti dell'efficacia ed efficienza di produzione e dell'esperienza produttiva.

Una strategia utilizzata dalle piccole imprese manifatturiere presenti nel territorio è quella dell'introduzione di macchine per il lavoro che siano più smart; questo per consentire di arrivare al raggiungimento di una maggior efficienza organizzativa, di un'alta qualità dei propri prodotti da immettere all'interno del mercato o ai consumatori e una migliore situazione di benessere dei lavoratori.

Questo diventa necessario specialmente per quelle aziende che utilizzano ancora sistemi tradizionali, infatti, con l'introduzione di diversi aspetti innovativi all'interno di queste organizzazioni si permette di aumentare la competitività sia a livello nazionale che globale.

Le imprese, che devono sempre più tenere in considerazione i competitors globali, decidono di puntare alla creazione di processi produttivi efficienti unendo il know how tradizionale con i nuovi sistemi informatici di automazione, di migliore efficienza energetica e di innovazione organizzativa.

La smart manufacturing è un'area di innovazione e ricerca in cui è presente una componente tecnologica e una in cui avviene la gestione dei processi, con ulteriori potenziali trasversali in diversi settori come ad esempio il packaging, la raffinazione e la lavorazione dei materiali, la produzione di apparecchiature elettriche ed elettroniche, che interessano in maniera significativa l'area del Veneto.

Il termine "fabbrica intelligente del futuro" indica la visione di una filiera della meccanica estesa: mecatronica, sistemi di controllo, robotica industriale, applicativi 3D, produzione di software e calcolo avanzato; i quali si uniscono per raggiungere un livello di produzione sempre più sostenibile, etico, pulito e verde ed a spazi di lavoro sicuri.

Pure le prestazioni lavorative permettono di giovare dall'acquisizione dei risultati di queste strategie d'innovazione; la manifattura più avanzata ha bisogno di una completa ristrutturazione tecnica e di una nuova organizzazione dei luoghi lavorativi e dei strumenti utilizzati, cercando di rendere più salubri i processi lavorativi di costruzione, assemblaggio, sviluppo, attraverso l'utilizzo di macchine capaci di adattarsi alle varie esigenze dei lavoratori con una riduzione degli sforzi fisici e cognitivi.

Iniziano ad assumere il ruolo di tecnologie in grado di portare avanti l'industria l'ICT, le nanotecnologie e i nuovi materiali; possibile attraverso lo spostamento da una condizione di sopravvivenza basata su politiche resource intensive, costose e difficilmente sostenibili, all'assunzione di modelli knowledge intensive.

CAPITOLO 7 - L'innovazione nel distretto dello SportSystem

7.1 - L'innovazione nel distretto dello sportsystem

Il Distretto dello Sportsystem di Montebelluna è un'area dove si depositano un'ampia quantità di conoscenze e competenze nel campo della progettazione e della produzione di attrezzature per lo sport e calzature sportive, con un core business incentrato nell'ambito degli sport invernali e nel pattinaggio.

Il vantaggio competitivo presente in molte aziende localizzate nel territorio di Montebelluna viene dunque dalla conoscenza dei fattori produttivi che portano ai prodotti, della struttura fisica dei prodotti e delle loro prestazioni in relazione ai contesti e alle modalità in cui vengono utilizzati.

Nonostante una fase degli anni 90 in cui la produzione manifatturiera venne delocalizzata altrove (specialmente nell'est Europa), si ha assistito nell'ultimo periodo ad un ritorno all'interno del territorio del distretto per quei modelli di produzione ad alto valore aggiunto in cui era necessaria una buona conoscenza da parte dei lavoratori e una materia prima difficile da lavorare.

La produzione continua quindi ad avere un forte valore a Montebelluna e nelle zone limitrofe non solamente per il fatto che i prodotti aventi un elevato valore aggiunto vengono prodotti in loco, ma anche per il fatto che la ricerca e sviluppo, la progettazione, la prototipazione, la gestione della qualità e la gestione delle catene di fornitura rimane all'interno del l'area distrettuale.

Questo è visto come un insieme di giacenze cognitive imponenti ed in continua evoluzione, alimentati dalla capacità delle singole imprese, che si avvale dei tipici meccanismi attraverso cui le conoscenze si muovono all'interno del distretto.

Le conoscenze, appunto, circolano ed entrano in combinazione con nuove conoscenze dimostrando la forza del rapporto locale-globale.

L'elevato grado di vicinanza in termini spaziali e cognitivi fra le imprese è la base della creazione di legami e della circolazione di conoscenza tra queste. Questi legami permettono la rapida circolazione all'interno dei contesti aziendali di innovazioni incrementali, ossia quel tipo di innovazioni che permettono un miglioramento dei prodotti già esistenti.

La rivoluzione digitale dei processi è stata la causa del ritorno alla produzione sul territorio veneto. Il 56% del totale delle imprese all'interno del distretto dello sportssystem sta affrontando un percorso di trasformazione digitale; di queste il 10% ha concluso il processo, mentre il 27% ha già introdotto il digital marketing, il 13% opera con stampanti 3D e il 14% utilizza tecnologie internet of things.

Le aziende del distretto dello SportSystem hanno deciso di puntare molto sull'innovazione di prodotto e di processo. I centri di ricerca e sviluppo che si trovano all'interno del distretto non si sono mai allontanati da questo, anzi, hanno subito una forte crescita nell'ultimo periodo grazie a potenziamenti con nuove competenze e strumentazioni all'avanguardia.

I centri di ricerca e sviluppo si sono dotati di specialisti e strutture d'industrializzazione che operano, seguendo un modello a rete, attivando le differenti realtà in cui è stato necessario dislocare le produzioni.

7.2 - La trasmissione di conoscenza nel distretto dello sportssystem

All'interno del distretto di Montebelluna è presente una grande quantità di conoscenza e di saperi che hanno la necessità di essere valorizzati, protetti e trasmessi. La trasmissione di questo patrimonio di conoscenza deve avvenire attraverso la diffusione tra aziende, e trasmesso alla popolazione e alle generazioni future per far sì che questo patrimonio non venga abbandonato.

La trasmissione può avvenire attraverso le relazioni che vengono a crearsi tra le varie aziende presenti all'interno del territorio, grazie anche all'incrociarsi dei percorsi professionali e personali dei dipendenti delle aziende, oppure, attraverso il ruolo fondamentale svolto dalle istituzioni culturali del territorio e dai singoli individui che si occupano di trasmettere il patrimonio di conoscenza del distretto attraverso eventi culturali dedicati ed iniziative di formazione, e dalle aziende esterne al territorio come ad esempio le multinazionali.

I modi che permettono di trasferire la conoscenza tra le aziende nel distretto dello SportSystem e di favorire la creazione di processi e prodotti nuovi ed innovativi sono molti nel distretto di Montebelluna; troviamo infatti:

Corsi di Formazione

A giugno 2016 si è concluso il primo biennio di formazione del corso post-diploma di “Tecnico della calzatura sportiva” gestito dalla fondazione ITS Cosmo; questo corso, di durata biennale, rappresenta un’opportunità di formazione teorica e pratica per tutti coloro che decidono di lavorare all’interno del mondo della calzatura sportiva. Data l’alta tecnicità del prodotto sportivo, il corso ha il compito di rispondere alle esigenze formative attraverso moduli specializzati che affiancano le competenze più tradizionali di lavorazione della calzatura alla formazione sulle tecniche di modellizzazione, progettazione e montaggio della calzatura e dell’attrezzatura sportiva. La formazione in aula viene gestita dai docenti provenienti dall’industria e in aggiunta avviene una formazione di durata pari ad 800 ore direttamente all’interno delle aziende specializzate presenti all’interno del distretto montebellunese dello SportSystem.

Istituzioni culturali

Pure le istituzioni culturali del Distretto hanno come obiettivo quello di valorizzare la trasmissione della conoscenza e i concetti principali del distretto. Questo compito viene ricoperto dal Museo Dello Scarpone e Della Calzatura Sportiva e dal Museo Civico di Storia Naturale e Archeologica, i quali sono diventati punti principali per quanto riguarda la valorizzazione del know how del distretto di Montebelluna.

Nel 2015, all’interno del Museo Civico, è stata svolta una mostra chiamata “Scienza & Sport” con lo scopo di descrivere lo sport da un punto di vista scientifico attraverso la presentazione di conoscenze anatomiche, biomeccaniche, chimiche, psicologiche e alimentari, fino ad arrivare al contributo in campo tecnologico della ricerca e sviluppo; questo per poter mettere a conoscenza i vari imprenditori e lavoratori del settore delle varie opportunità e di una serie di informazioni per riuscire a pensare e produrre idee nuove sempre più funzionali ed utili per il cliente.

Lo SportMuse come punto d’incontro tra imprese del distretto

Il progetto SportMuse, partendo dal capitale umano e dalle conoscenze sedimentate sul territorio, coordinato da Fondazione Università Cà Foscari e IUAV, ha cercato di dar maggior valore all’identità del Distretto dello SportSystem facendo leva sul museo dello Scarpone e della Calzatura sportiva, centro di rinnovamento culturale.

Uno dei principali obiettivi che il museo dello SportSystem si è posto è quello di diventare un luogo in cui gli attori del distretto possano dialogare e creare una rete di relazioni per riuscire così a dar vita a collaborazioni positive per l'economia delle imprese e per tutto il territorio.

Il museo deve quindi riuscire a stimolare l'innovazione grazie allo sviluppo; questo deve essere in grado ad innescare relazioni che si vadano a creare all'interno del distretto industriale; infatti, il trasferimento della conoscenza può essere veicolato dal reticolo più o meno intenso di relazioni che caratterizzano il distretto dello SportSystem.

Grazie alla logica di rete che il Museo andrà a sviluppare, le imprese del distretto non saranno collegate tra di loro attraverso delle semplici comunicazioni o relazioni bilaterali, ma avranno bensì l'opportunità di dar vita ad un sistema di trasferimento delle conoscenze che comprenderà molte aziende presenti al suo interno, anche se non relativamente collegate tra di loro.

Il Museo dello Sportsystem deve quindi cercare di non trascurare le relazioni sociali tra le persone che operano all'interno del distretto perché creano uno spazio d'incontro utile per stimolare la conversione e creare legami.

Questi meccanismi, la consultazione dei cataloghi, l'osservazione dei modelli storici e lo sviluppo di reti interpersonali possono portare alla creazione all'interno del distretto di una produzione di conoscenza nuova e sviluppare innovazione all'interno dello stesso. Questi processi di conoscenza e di scambio delle informazioni da un'azienda ad un'altra riescono a stimolare la produzione di una nuova conoscenza che si distingue da quella di partenza per il fatto che le conoscenze trasferite possono combinarsi con altre, generando rielaborazioni e ricerche originali (CAMUFFO & GRANDINETTI, 2011).

Le aziende che operano nel distretto della calzatura sportiva possono riuscire a creare innovazione grazie allo sviluppo collaborativo della knowledge creation, ossia grazie allo studio dei prodotti del passato e l'insieme delle relazioni di rete. Attraverso l'osservazione dei modelli delle altre aziende del distretto, l'azienda che osserva utilizzando le sue conoscenze può riuscire a creare un prodotto costituito da una serie d'innovazioni e migliorato nelle prestazioni.

L'innovazione si ha al momento in cui l'azienda che sviluppa una miglioria è capace di prendere gli input cognitivi acquisiti e combinarli tra loro attraverso lo studio del modello e dei comportamenti di mercato con l'utilizzo di un suo patrimonio di conoscenza specifico.

Quindi uno dei compiti del Museo dello Sportsystem è quello di stimolare l'innovazione delle aziende del distretto e di incentivarla; deve, per poter essere efficace ad innovarsi, riuscire ad essere in grado di sviluppare una varietà di knowledge assets di tipo cooperativo verso l'esterno purché questo scambio di informazioni tra i soggetti permetta di raggiungere combinazioni capaci di creare una nuova conoscenza (Camuffo & Gradinetti, 2005).

Grazie alla formazione ed alla cultura che troviamo all'interno del Museo il sapere diventa un forte fattore di sviluppo per riuscire a far fronte alla concorrenza mondiale e ai mercati che stanno emergendo, i quali puntano su una produzione prodotta a prezzo ridotto ma sono in possesso di un livello delle competenze minore rispetto a quello presente all'interno del distretto.

7.3 – Innovazioni con collaborazioni sviluppate all'esterno del distretto

Per quanto riguarda l'osservazione delle innovazioni che vengono sviluppate all'esterno del Distretto spetta alle aziende ricercare e trarre spunto da quelle idee nuove per dar alla luce ulteriori e importanti prodotti e processi innovativi.

Le imprese del territorio hanno preso spunto ed imitato le idee innovative di distretti e multinazionali al di fuori dei confini dello stato per poter rimanere sempre al passo con i continui mutamenti del mercato e superare i competitors riadattando in maniera ancor più innovativa i prodotti ad alto contenuto innovativo.

Un evento importante è stato l'inizio dell'utilizzo della plastica nel distretto di Montebelluna.

Il primo scarpone da sci completamente realizzato in plastica venne creato da Bob Lange, un tecnico del Colorado, nel 1966 negli Stati Uniti e Nordica fu la prima impresa del distretto montebellunese a credere nella tecnologia riuscendo addirittura a perfezionare il metodo utilizzato con un processo più semplice ed efficiente sostituendo la tecnica a "colata" sviluppata in America con quella ad "iniezione".

Una componente importante per la buona imitazione della tecnica utilizzata nel distretto fu la collaborazione con un esperto artigiano del distretto e con due imprese, una che si occupava della produzione di macchinari per l'industria calzaturiera e la seconda operante nel settore delle materie plastiche per le lavorazioni industriali, localizzate in Veneto ma non facenti parte del distretto (Codara & Morato, 2002).

L'innovazione che fu portata per la prima volta nel distretto da Nordica venne imitata dalle altre maggiori aziende del distretto, invece, i produttori locali, impauriti dal fatto di poter essere presi alla sprovvista dal cambiamento, furono stimolati alla riconversione in attività specializzate della filiera oppure nella produzione di prodotti finiti diversi dallo scarpone da sci.

L'avvento della plastica come nuovo materiale utilizzato per la produzione di scarponi da sci da inizio ad una forte riconversione delle tecnologie di produzione, allo sviluppo di nuovi canali per l'approvvigionamento e per la ricostruzione delle basi di competenze tecniche utili per sostenere il nuovo processo produttivo.

L'innovazione della plastica non portò solamente ad una rivoluzione del prodotto, ma bensì diede spunto pure ad un'innovazione in merito all'organizzazione della produzione.

Negli anni in cui lo scarpone da sci veniva prodotto utilizzando la pelle ed il cuoio, la figura principale era riconosciuta nel modellista creativo, mentre, con l'avvento della plastica, si raggiunse la separazione fra la fase in cui avviene la progettazione e quella della produzione del prodotto; con l'utilizzazione della plastica la progettazione non fu solamente più vista come un gesto creativo di un singolo modellista, ma per la generazione di un prototipo era il lavoro di un gruppo di diversi tecnici e coloro che si occupavano di organizzare l'attività produttiva erano addetti differenti da coloro che avevano il compito di svolgere l'attività.

Le collaborazioni con aziende esterne hanno permesso di acquisire quel livello di conoscenza tale da poter rendere un prodotto comunemente utilizzato dal consumatore, un prodotto innovativo e più funzionale; tutto grazie ad un mescolarsi di conoscenze possedute da aziende specializzate, che operano e creano all'interno del distretto, con altre che, seppur si trovino al di fuori dei confini distrettuali, possano dare un forte contributo attraverso un know how funzionale alle nuove idee nate nel distretto.

Queste idee possono anch'esse avere una forte influenza e matrice dal territorio esterno ed elaborate all'interno grazie al sapere incorporato nelle aziende e nelle figure che le costituiscono, in grado di ricavarne un forte valore aggiunto o un prodotto o processo ad alto contenuto innovativo.

7.4 - L'organizzazione dell'attività sportiva come fenomeno di sviluppo della produzione sportiva

L'attività sportiva è una pratica che viene svolta dalle persone e comprende in sé innumerevoli fattori positivi che portano, oltre ad un miglioramento proprio dell'individuo, ad uno sviluppo civile ed economico del paese e delle aziende del settore.

Secondo l'analisi svolta dall'associazione Assosport, l'ultimo anno ha portato alle aziende dell'area dello SportSystem un fatturato di circa 8,6 miliardi di Euro, di cui quasi il 70% proveniente dalle esportazioni. Di questo giro di affari, più di un terzo (3,5 miliardi di euro) è dovuto alla creatività ed alla innovazione presente all'interno dell'area del Nord-Est.

L'area Nord-Est è quella che guadagna di più dallo stile di vita attivo della popolazione e lo SportSystem è in grado di sfruttare questo trend dato che le numerose attività sportive organizzate permettono alle aziende produttrici di prodotti sportivi di essere operative e fornire prodotti sempre nuovi ai consumatori.

Un esempio è il caso del ciclismo, risulta infatti che in Europa il cicloturismo ha un valore di circa 44 miliardi di euro; un fenomeno questo sempre meno di nicchia che nel Veneto ricopre un valore importante grazie al territorio favorevole all'attività ciclistica e agli accordi nati tra Fiab (Federazione Italiana Amici della Bicicletta) e Trenitalia in merito alla possibilità di ritrovare le strutture alberghiere e di fornire agevolazione a chi si muove in treno utilizzando le due ruote a pedali.

Oltre al contesto territoriale e alle agevolazioni che favoriscono l'uso della bicicletta, un ruolo importante lo ricopre il fenomeno delle Gran Fondo e delle competizioni amatoriali e professionistiche, punto d'incontro in cui avviene lo scambio d'idee tra clienti esigenti in cerca di un prodotto sempre più innovativo ed efficiente e produttori,

e lo studio e l'imitazione dei prodotti in vendita e in uso dai consumatori da parte dei competitors.

Questa attività sportiva ha favorito la nascita all'interno del distretto di numerosi aziende che si occupano della produzione di prodotti dello SportSystem all'interno del distretto. Troviamo infatti il gruppo Selle Italia-San Marco nella zona di Rossano Veneto, leader a livello internazionale nel mercato delle selle coprendo il 50% del mercato mondiale (65% se consideriamo l'intero mercato delle selle prodotte in Veneto), e le aziende che si occupano di produzione di scarpe nell'area di Montebelluna, le quali risultano essere nel campo ciclistico (e non solo) tra le migliori al mondo, con Sidi, Diadora e Northwave.

Per quanto riguarda l'organizzazione di eventi ed attività all'aperto troviamo all'estero, nella regione svedese dell'Österstund, un'area caratterizzata da un'elevata qualità della vita, dall'attrattiva residenziale e dal potenziale turistico; essa svolge il ruolo di centro urbano per gli altri comuni circostanti, fornendo loro le infrastrutture, servizi, università, ospedale, aeroporti e scuole superiori. L'area di Österstund è guidata da una comune visione di sostenibilità in termini politici, economici, ecologici e sociali; con inclusa un'influenza verso tutte le decisioni e discussioni politiche. L'area ha mantenuto anche una partnership con il Concilio Regionale; infatti, ha applicato in maniera intensiva grazie al finanziamento proveniente dall'Unione Europea i suoi progetti, uno su tutti PEAK Innovation.

PEAK Innovation ha lo scopo di aiutare a sviluppare le idee e di facilitare gli incontri tra attività, ricerca nello sport, turismo ed attività all'aperto. L'obiettivo di peak innovation è quello di creare le condizioni in cui le idee diventino innovazione e favorire quelle aziende che si occupano di fornire servizi; peak innovation facilita incontri tra ricercatori ed aziende nello sport, nel turismo e nelle industrie outdoor.

Tutte queste attività organizzate di outdoor e turismo favoriscono la produzione e lo sviluppo di quelle imprese produttrici di manufatti come scarpe da trekking, attrezzature da nord walking, ecc., incentivando le aziende a compiere studi per migliorare il prodotto ed a creare idee innovative e prodotti di qualità superiore.

7.5 - I brevetti distrettuali e gli standard ISO

Oltre al contesto locale, il Distretto per essere in possesso dei requisiti necessari a rispondere alle varie esigenze di mercato e ai competitors globali, ha dato una grande importanza e protetto il patrimonio proprio di conoscenza e innovazione attraverso la creazione di prodotti in linea con le esigenze e gli standard internazionali e ricorrendo alla certificazione attraverso il brevetto.

Un esempio lo si può evidenziare osservando la produzione degli scarponi da sci e la sua adesione agli standard dettati dall'ISO (International Organization for Standardization), come nel caso delle normative ISO 5355 per gli scarponi da sci alpino e di quelle ISO in merito agli scarponi da sci alpino per adulti. Questi standard hanno il compito di dare una definizione in merito alle dimensioni che deve avere la suola dello scarpone nell'interfaccia con l'attacco dello sci; questo serve a poter garantire la sicurezza dello sciatore e quindi viene considerato uno dei requisiti fondamentali per poter competere nel mercato globale.

L'adesione a certi standard risulta essere un fattore di competitività indispensabile e diventa una garanzia di qualità del prodotto e possibilità d'inserirsi in un mercato veramente globale. Anche il brevetto permette al Distretto di potersi mettere a confronto sul campo dell'innovazione a livello internazionale, infatti questo nasce con lo scopo di proteggere l'innovazione, che sia di prodotto o di processo, diventando sia uno strumento per poter quantificare il grado di innovazione presente in un prodotto, sia un possibile mezzo di difesa nei confronti dei concorrenti.

Il brevetto può anche avere la funzione di mezzo in grado di trasmettere il patrimonio di conoscenza tra le generazioni e per creare ulteriori conoscenze attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti o migliorando quelli esistenti grazie a quanto era già stato realizzato nel passato nel proprio o in settori simili.

Un caso di azienda industriale in grado di sfruttare le proprie tecnologie e di affidarsi all'uso del brevetto è quello di Rossignol Lange, la quale sfornò Hero Dual Core. Questa innovazione consisteva in una rivoluzione nel mondo dello scarpone e permetteva d'iniettare in un'unica stampa materiali con caratteristiche differenti in maniera tale da ottenere un prodotto con durezze diverse in alcuni punti specifici a seconda del tipo di sciata dell'atleta. Ciò che risulta è uno scarpone che permette agli atleti un certo livello di comfort, flessibilità ed elasticità.

7.6 – Innovazione come chiave di successo

L'innovazione è chiaramente vista come un surplus positivo che permette di essere maggiormente competitivi nel mercato e di saper rispondere alle varie esigenze dei consumatori.

In alcuni casi le innovazioni riescono a cambiare il mercato attraverso l'introduzione di prodotti innovativi che i consumatori non pensavano di aver bisogno; caso emblematico di un'azienda del distretto dello Sportsystem che è riuscita a creare un prodotto nuovo e a costruire un'impresa di successo grazie a questa innovazione è Geox.

Nel periodo in cui a Montebelluna aziende come Nike e Adidas venivano in quegli anni in Italia per entrare in possesso delle conoscenze per poter produrre le scarpe sportive, Polegato crea la Geox inventandosi un mercato nuovo e riuscendo a creare negli ultimi 10 anni una cosa come 10 miliardi di ricavi realizzando un prodotto che prima non esisteva: "la scarpa che respira".

Questa speciale scarpa nacque intorno alla metà degli anni 90 da un'idea proprio di Mario Polegato (attuale Presidente di Geox spa) il quale, trovandosi nel deserto e sentendo un forte surriscaldamento dei piedi, decise di forare con un coltellino la suola di gomma delle scarpe provocando così una fuoriuscita di calore. Dopo aver fatto ritorno in Italia decise di sviluppare all'interno dei laboratori di una piccola azienda calzaturiera di proprietà della famiglia questa speciale suola in gomma; quando ci riuscì decise di brevettarla dando vita alla prima scarpa che respira.

La particolarità di questa innovazione la si trova nella suola gommata integrata da una membrana, caratterizzata da dei micro fori, permeabile al vapore (sudore) ma impermeabile all'acqua; una scarpa quindi traspirante ed allo stesso tempo idrorepellente.

Geox, ha depositato circa sessanta brevetti riguardanti la foratura della gomma delle soles e il fissaggio di una membrana che permettesse di poter traspirare e dare maggior confort ai piedi; la membrana proviene da un'azienda americana che lavora per la Nasa e si utilizza per resistere agli sbalzi termici e per permettere la traspirazione.

Dopo vent'anni dalla nascita Geox ricopre più del 60% del fatturato dello sportssystem di Montebelluna grazie a continue ricerche e miglioramenti nei prodotti; Inizialmente Geox veniva per l'appunto vista come una scarpa utilizzata principalmente dai bambini, ma con l'applicazione della medesima tecnologia anche alle scarpe in cuoio si iniziarono a produrre scarpe da uomo in maggior quantità, e per coprire al meglio il mercato l'azienda ha iniziato a servire il mercato più difficile, ossia quello femminile, attraverso la fabbricazione di scarpe costituite da gran tecnologia ma anche con una visione ben focalizzata sullo stile, sulla bellezza e sul confort.

Nelle zone più esterne all'area centrale del trevigiano, più precisamente a Biadene, è stabilita l'area altamente tecnologica della Geox, un insieme di laboratori in cui viene controllata la resistenza, l'impermeabilità di soles e tomaie; in questi stabilimenti ci sono macchinari che lavorano allo scopo di testare i prodotti e si occupano dell'immersione delle scarpe dentro l'acqua per poter misurarne successivamente il grado di umidità.

L'azienda ha pure dato vita alla Geox School con l'intento di portare un aggiornamento dei saperi e di permettere alle conoscenze che vengono acquisite di entrare nella realtà aziendale con docenti e specialisti qualificati e di essere condivise ed elaborate nei compiti di ogni giorno dei giovani neolaureati.

Geox viene indicato come un chiaro esempio di come le idee innovative, la capacità imprenditoriale e gli investimenti effettuati nel campo della formazione, siano dei fattori determinanti del successo aziendale. L'azienda si dimostra a tutti gli effetti una realtà capace di superare a pieno e di rispondere alle sfide che si incontrano sul mercato anticipando il continuo mutare dei prodotti richiesti e delle tecnologie.

7.7 – Tecnologia&Design, un knowledge intensive business service

Nel 1998 prese forma Tecnologia&Design, un'azienda nata dalla collaborazione tra enti del territorio (Camera di Commercio di Treviso, Unindustria, Veneto Innovazione, Confartigianato ed il Comune di Montebelluna) il cui obiettivo primario è quello di fornire un servizio, altamente specializzato, capace di supportare imprese nei momenti in cui avviene l'ideazione, la progettazione ed ingegnerizzazione di prodotti nuovi, attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative. Un particolare punto di controllo viene

rivolto al servizio di prototipazione rapido, nella quale vengono collegate le diverse attività di formazione e training con l'obiettivo di entrare a conoscenza di nuove tecniche per la progettazione e la produzione.

Tecnologia&Design offre alle imprese dei servizi che danno concretamente la possibilità alle aziende di poter progettare un nuovo prodotto e di poter creare rapidamente un prototipo da poter toccare con mano, poter guardare e provare in maniera tale da avere così la possibilità di modificarlo in maniera più veloce qualora sia necessario. Aumentare la velocità della creazione di prototipi è diventato possibile per merito dell'utilizzo di tecniche e materiali sempre più all'avanguardia come ad esempio la resina epossidica, stampi in silicone e materiale plastico. Oltre a questi vengono utilizzati software che permettono di creare dei campioni in 3D come CAD, CAM e CAE.

Fondamentale per l'azienda è il riuscire a creare e mantenere una propria rete di rapporti con altri enti come università, centri di ricerca e parchi tecnologici nazionali ed internazionali per potersi impegnare al meglio nella ricerca e sperimentazione di nuove metodologie e tecniche per la progettazione ed innovazione di prodotti.

Anche se Tecnologia&Design è nata allo scopo di dare un supporto specializzato per aiutare quelle imprese che operano all'interno del contesto distrettuale dello sportssystem, oggi risulta essere un'azienda di riferimento molto importante anche a livello regionale e nazionale, che oltre a servire il settore calzaturiero, lavora per altri settori come quello degli elettrodomestici, della meccanica, dell'occhialeria e dell'arredamento. Questo risulta importante per il distretto che comprende l'area di Montebelluna perché grazie a ciò è permesso il crearsi di una pluralità di reti di aziende produttive allargando i propri orizzonti pure al di fuori del distretto industriale.

Un ulteriore elemento importante è il fatto che la possibilità di poter utilizzare i servizi offerti da Tecnologia&Design è possibile attraverso il raggiungimento di determinati standard tecnologici e informatici da parte delle aziende; come possono essere i servizi di prototipizzazione rapida, i quali sono accessibili solamente nel caso in cui le aziende si siano impossessate dei software necessari alla lettura di questi. Questo determina il fatto che Tecnologia & Design porta indirettamente un processo di evoluzione tecnologica del distretto.

Il fatto che l'azienda sia nata dalla collaborazione tra numerosi enti fa sì che questa sia un vero e proprio knowledge intensive business service (KIBS); i KIBS sono quelle agenzie di iniziativa pubblica o mista (privata e pubblica) che si occupano dell'erogazione di servizi alle imprese in aree come il trasferimento tecnologico e le innovazioni di prodotto (Camuffo & Gradinetti, 2005). I KIBS fungono da interfaccia cognitiva tra il contesto distrettuale e l'ambiente esterno, e permettono di combinare le conoscenze che vengono prodotte all'interno del distretto con quelle che provengono da altri ambienti.

Dato che i KIBS fanno parte del distretto, questi stabiliscono delle relazioni dirette con altre imprese, dalla quale riescono a conoscere le caratteristiche, le esigenze, le potenzialità ed i limiti, ma, allo stesso tempo, relazionandosi con l'esterno possono recepire conoscenze ed idee di diversi contesti da quello del distretto, ad esempio intrattenendo relazioni con clienti extra distrettuali o con enti istituzionali o centri di ricerca che sono situati in altri paesi.

Nei distretti italiani sono presenti numerose agenzie per l'erogazione di servizi alle imprese; una tra le più importanti è il CATAS nel distretto italiano della sedia (Grandinetti, 2003). Se prendiamo in considerazione invece il distretto di Montebelluna dello Sportsystem la realtà aziendale Tecnologia&Design sembra adattarsi completamente alla definizione di KIBS, dato che:

- È considerata a tutti gli effetti un'agenzia di iniziativa pubblica nata dall'accordo tra diverse istituzioni ed ha come obiettivo la fornitura di quei servizi alle imprese con riferimento alle innovazioni di prodotto ed al trasferimento tecnologico.
- È essa stessa parte integrante del distretto montebellunese e intrattiene relazioni con una buona parte delle imprese che sono presenti all'interno dei confini distrettuali.
- Riesce nell'intento di mantenere delle relazioni con clienti che si trovano al di fuori del distretto essendo situata come punto d'incrocio delle diverse filiere produttive.
- Si occupa della costruzione delle relazioni di collaborazione con i vari centri di ricerca ed enti istituzionali.
- Permette di stimolare le imprese a seguire una rotta di evoluzione tecnologica.

In seguito alla creazione di Tecnologia & Design le istituzioni locali si sono dimostrate consapevoli delle varie trasformazioni che stanno prendendo forma all'interno del distretto dello SportSystem ed hanno saputo dare una risposta congrua alle esigenze nuove all'interno delle imprese, la cui strategia di business si è sempre più spostata verso attività nella quale è presente un alto contenuto cognitivo, come progettazione, design e ricerca e sviluppo.

CONCLUSIONE

Dalla tesi sviluppata si dimostra come l'Italia debba il suo essere una nazione economicamente potente al suo alto livello di produzione manifatturiera presente e alla sua organizzazione produttiva non incentrata sulla grande impresa che produce tutto al suo interno, ma bensì sulla presenza di una fitta rete d'impresе specializzate, tipicamente di dimensioni medio piccole, che si relazionano tra di loro dando vita al distretto industriale.

Nel nostro territorio la situazione distrettuale è distribuita specialmente nell'area settentrionale e una delle regioni che presenta una propensione prettamente distrettuale è il Veneto; questa risulta essere una delle migliori aree in Italia in merito alla produttività manifatturiera e con i suoi 17 distretti è una delle assi portanti del Made in Italy, esportando in tutto il mondo la qualità di questi prodotti.

Nella tesi viene analizzata la situazione del Distretto dello SportSystem di Montebelluna; questo Distretto si presenta, in tutto il suo arco temporale di vita, uno dei distretti industriali di maggiore importanza nel panorama italiano e nella produzione di prodotti che ricoprono il significato del Made in Italy; caratteristica che ha permesso al distretto di svilupparsi e di rialzarsi dai momenti di difficoltà è stata la sua propensione alla ricerca e sviluppo, al suo continuo relazionarsi con l'esterno per la produzione di prodotti innovativi e all'adattare la proprio strategie per favorire la realizzazione di beni a maggior valore aggiunto.

L'area di Montebelluna si dimostra essere fonte di grande importanza per la propria capacità di favorire la creazione di reddito, occupazione e un notevole livello d'innovazione. In questo distretto hanno raggiunto un notevole sviluppo marchi di livello internazionale come Nike, Adidas e Puma, i quali nel loro insieme sviluppano un fatturato di circa 35 miliardi di dollari all'anno.

La globalizzazione sta avendo un forte impatto sul cambiamento della situazione riguardante i confini organizzativi delle aziende, provocando uno svariato mutamento delle catene di fornitura, le quali diventarono globali per riuscire a sfruttare il vantaggio di produzione nei vari paesi e per raggiungere quei mercati capaci di portare un profitto maggiore.

Anche alcuni distretti Veneti, tra cui quello dello SportSystem, decisero di sfruttare la situazione vantaggiosa dovuta alla strategia di delocalizzare all'estero di una parte della produzione manifatturiera per far fronte alla competizione mondiale che stava sempre più prendendo piede.

Abbiamo però visto che questa strategia non tiene in considerazione tutte le aree del processo produttivo, difatti quelle aree produttive ad alto impatto innovativo e a maggior valore aggiunto rimangono all'interno del territorio per una situazione di stretta vicinanza al miglior know how produttivo e alle idee innovative che circolano all'interno del Distretto.

Nel suo periodo evolutivo il Distretto dello SportSystem è riuscito a seguire una diversità di strategie per riuscire a competere a livello mondiale e a mettersi in gioco con i competitors.

In seguito al suo crescere e al suo potere mondiale, le aziende del distretto montebellunese decisero di far fronte agli andamenti di mercato con una fase in cui la strategia maggiormente riconosciuta era individuata nella delocalizzazione delle attività produttive di molte di loro; l'obiettivo era quello di raggiungere maggiori margini di profitto con lo spostamento di quelle attività a basso impatto sul valore del prodotto e che necessitavano una minor conoscenza.

In questo modo però alcune aziende del Distretto si resero conto che i vantaggi non rispettavano le aspettative e decisero di ritornare all'interno dei confini nazionali e situarsi all'interno o nelle vicinanze nel Distretto per sfruttare al meglio quelle nuove idee che erano state studiate per fronteggiare un mercato che si stava sviluppando.

Queste nuove idee, originarie dai rapporti che venivano a crearsi con soggetti interni ed esterni al Distretto, erano importanti per creare prodotti e processi innovativi che servivano all'azienda per essere efficiente.

Il Distretto di Montebelluna si presenta capace nello mostrare una forte vitalità grazie all'attività di attrarre investimenti multinazionali e sviluppando sempre più le funzioni creative, logistiche e commerciali della catena del valore. Oltre a questo, sono nate nell'area un gran numero di aziende non appartenenti al core business, come nella sicurezza sportiva con aziende del calibro di Alpinestars, Dainese e Spidi; queste, oltre a dare sicurezza a chi compie sport come motociclismo o sport estremi, offrono un

livello di conoscenza elevato e prodotti che contengono rilevanti livelli di sviluppo che possono essere sfruttati e migliorati da altre aziende appartenenti ad altri settori.

La creazione di un gruppo di prodotti manifatturieri a basso prezzo e standardizzati e di altri nuovi, innovativi e di design hanno permesso al distretto di aumentare la propria presenza sul mercato globale e di far crescere di anno in anno la propria quota di prodotti esportati; secondo un'elaborazione svolta dagli studi San Paolo la situazione dei prodotti esportati dal distretto risulta essere aumentata di 22,3 milioni di euro, passando da un'esportazione del valore di circa 296,9 milioni di euro nel primo trimestre, a 319,2 milioni di euro nel primo trimestre del 2017.

Lo seguire due diverse tipologie di strategia ha aiutato molto il distretto anche dal punto di vista occupazionale, riportando infatti alcune linee di produzione all'interno dei confini il numero di addetti è aumentato.

Possiamo dunque dire che l'innovazione ha dato un forte rilancio ad un distretto già potente a livello mondiale, ma sempre in lotta con i competitors presenti, introducendo prodotti e processi nuovi e sempre al passo con i mutamenti di mercato, favorendo un'area a forte vocazione manifatturiera a relazionarsi con le nuove idee, interne e non al distretto, per generare manufatti di alto valore e di qualità superiore.

Il Distretto dello SportSystem, quindi, risulta essere uno tra i distretti più importanti del panorama italiano e mondiale per il suo saper legare la produzione manifatturiera all'innovazione e allo sviluppo di prodotti nuovi, adattandosi e creando un mercato nuovo, e mantenendo ad alti livelli il valore del Made in Italy nel mondo.

Bibliografia

- (2015). Tratto da Osservatorio Nazionale Dei Distretti Italiani.
- Alba, A. (2012). Belfe chiude l'ultima fabbrica, Produzione solo in Bulgaria.
- ALBINO, V., GARAVELLI, A., & SCHIUMA, G. (1998). *Relazioni inter-organizzative e gestione della conoscenza nei distretti industriali.*
- Becattini. (2009). Handbook on Industrial Districts.
- Becattini, G. (1987). *Mercato e forze locali.*
- Binotto. (1984). *montebelluna e il suo comprensorio.*
- Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura Treviso. (2006). *ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE LOGISTICA DEL DISTRETTO INDUSTRIALE DI MONTEBELLUNA.*
- Camuffo, A., & Gradinetti, R. (2005). *Distretti industriali in evoluzione: il ruolo dei knowledge-intensive business services.*
- Camuffo, A., & Grandinetti, R. (2005). I distretti industriali come economie della conoscenza.
- CAMUFFO, A., & GRANDINETTI, R. (2011). *Italian industrial districts as cognitive systems: are they still reproducible?*
- Carter, C., & William, B. (1957). *Industry and Technical Progress.*
- Chapman, S. (1904). *he Lancashire Cotton Industry. A Study in Economic Development.*
- Codara, & Morato. (2002). *Il distretto di Montebelluna tra Locale e globale.*
- Cohen, & Levinthal, W. M. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.*
- Confindustria. (2010). Scenari industriali.
- Corno, Reinmoeller, & Nonaka. (1998). *Knowledge Creation within Industrial Systems.*
- Corò, Giurisatti, & Rossi. (1998). *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est.*
- Dei Ottati, G. (2003). *fiducia e cambiamento economico nei distretti industriali, il caso del distretto di Prato.*
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2003). *The challenge of complexity in global manufacturing. Critical trends in supply chain management.*

- Dosi, G. (1982). *Technological paradigms and technological trajectories*.
- Durante. (1983). *L'onorata società veneta sotto gli Asburgo. Il caso Montebelluna*.
- Durante. (2006). *Patto per lo sviluppo del Distretto dello SportSystem Montebellunese*.
- Favero, G. (2015). Tecnica come Diadora, ecco i moon boot di lusso. *Corriere di Verona*.
- Foray, D. (2006). *L'economia della conoscenza*.
- Fortis, M. (1998). *Il Made in Italy*.
- Fortis, M., & Curzio, A. Q. (2006). *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana*.
- Fratocchi, L. e. (2014). *When manufacturing moves back: concepts and questions*.
- G. Tattara, G. C. (2006). *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*.
- Grandinetti, R. (2003). *I fondamenti concettuali del knowledge management: un'analisi critica*.
- Harland. (1996). Supply chain management: relationship, chains and networks.
- Impresa in movimento? (2015). *Microimpresa*.
- John T, M. (2001). *Defining Supply Chain Management*.
- Krugman, P. (1998). *Geography and Trade*.
- MacGregor. (1929). *The Evolution of Industry*.
- Marshall, A. (1919). *Industry and Trade*.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*.
- Mudambi. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of economic Geography*.
- Nicoletti, F. (2015). Scarpe e attrezzature sportive tornano a casa. *Corriere del Veneto*.
- Pisano, B. &. (2015). *Can Marshall's Cluster Survive Globalization?*
- Poirier, C. a. (1996). *Supply Chain Optimization*.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*.
- Porter. (1998). *The competitive advantage of nations*.
- Quin, F. (1997). *What's the buzz?, Logistics management*.
- Ronda R. Lummus, R. J. (1999). *Defining Supply Chain Management: a historical perspective and practical guidelines*.

- Rosenberg, N., & Mowery, D. (1979). *The influence of Market Demand upon Innovation: a Critical review of some recent empirical studies.*
- Rucker, & Walker. (1987). Marketing's interaction with other functional units; A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing.*
- Rullani, E. (1998). La conoscenza come forza produttiva: anatomia del post-fordismo.
- S., C. (1996). *Supply chain council introduces the supply chain operations reference model.*
- Serena. (1998). *Cronaca Montebellunese,*.