



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
in  
Economia e Gestione delle Aziende

**I DISTRETTI INDUSTRIALI ITALIANI, “MODELLI” PER LO SVILUPPO  
ECONOMICO E SOCIALE DEI TERRITORI**

**Relatrice**

Prof.ssa Monica Plechero

**Laureando**

Francesco Cavallo

Matricola 856739

**Anno Accademico**

2021 / 2022



# INDICE

INTRODUZIONE .....	6
CAPITOLO I.....	12
QUADRO NORMATIVO E POLITICHE DI RIFERIMENTO DEI DISTRETTI INDUSTRIALI.....	12
1. Cenni sulle origini dei “Distretti industriali” .....	12
2. Provvedimenti legislativi: riconoscimento e ordinamento dei distretti industriali .....	14
2.1. Cenni dei principi per il riconoscimento dei distretti industriali.....	14
2.2. Ricostruzione del quadro normativo di riferimento sulla nascita dei distretti industriali italiani .....	15
2.3 L’intervento delle Regioni: individuazione e riconoscimento dei distretti .....	19
2.4. Disciplina fiscale dei Distretti produttivi: legge 23 dicembre 2005, n. 266 e legge finanziaria per il 2005/2006 .....	22
2.5. Il tema dei Distretti Industriali in Europa .....	28
2.5.1. Regolamenti e Politiche sull’innovazione a favore dei distretti europei .....	29
CAPITOLO II.....	37
COME HANNO RECEPITO IL QUADRO NORMATIVO LE REGIONI PUGLIA E VENETO .....	37
1. Introduzione al quadro normativo generale .....	37
1.1. Quadro Normativo della Regione Puglia.....	38
1.2. Quadro Normativo della Regione Veneto .....	41
1.2.1 Legge Regionale del 18 maggio 2007, n. 9 “Norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell’innovazione nel sistema produttivo regionale” .....	45
1.2.2. Legge Regionale del 30 maggio 2014, n.13: “Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese” .....	46
1.3. Riflessioni comparative sulle due Regioni .....	47
CAPITOLO III .....	50
I DISTRETTI INDUSTRIALI: ANALISI DEI “MODELLI” .....	50
1. I modelli di distretto, da Alfred Marshall a Giacomo Becattini. ....	50
1.1. Da Marshall a Becattini .....	52
2. Analisi dei distretti industriali .....	53

2.1.	<i>Cenni sui campioni di Bilancio riferiti alle aree distrettuali e alle aree non distrettuali</i> .....	54
2.2.	<i>Il biennio 2020-21 per i distretti industriali</i> .....	64
2.3.	<i>Risultati dell'export nel 2022</i> .....	66
3.	Il processo di cambiamento: ruolo e contributo dei distretti industriali .....	71
3.1.	<i>Il cambiamento quale processo d'innovazione</i> .....	71
3.2.	<i>Le "reti innovative" quale strumento di cambiamento e innovazione</i> .....	74
3.3.	<i>Il "learning by doing" quale forma di "innovazione" e di cambiamento dei distretti</i> .....	75
4.	Trasferimento tecnologico e "risorse umane": risorse chiave per la competitività .....	77
4.1.	<i>Tecnologie e competitività</i> .....	77
4.2.	<i>Distretti industriali, risorse umane e nuove tecnologie</i> .....	79
5.	Distretti industriali, globalizzazione e competitività .....	81
CAPITOLO IV .....		85
"MADE IN ITALY": IL PUNTO DI FORZA DEI SISTEMI DISTRETTUALI ITALIANI .....		85
1.	Cenni sul Made in Italy .....	85
1.1	<i>Made in Italy: riferimenti legislativi</i> .....	86
1.2	<i>Le origini del "Made in Italy" e i settori delle "4 A"</i> .....	89
2.	Distretti industriali del Made in Italy .....	93
3.	Made in Italy: evoluzione del successo .....	95
4.	"Made in Italy" e "capitale umano" .....	99
5.	Tradizione e modernità: i nuovi distretti .....	102
6.	Nuovi scenari per il Made in Italy .....	103
CAPITOLO V .....		108
MODELLI DI DISTRETTI: EVOLUZIONE E COMPARAZIONE DEL MODELLO ITALIANO .....		108
1.	Contaminazione dell'imprenditoria straniera nei distretti industriali italiani e rapporti di reciprocità con il territorio .....	108
1.1.	<i>L'imprenditoria straniera nei distretti industriali italiani</i> .....	108
1.2	<i>Imprese straniere e territorio</i> .....	115
2.	Tra origini, storia e futuro dei distretti industriali .....	117
3.	Comparazione tra i distretti industriali del Veneto e quelli della Puglia .....	122
3.1	<i>I distretti industriali del Veneto</i> .....	122

3.2 - <i>I Distretti industriali pugliesi</i> .....	124
4. Il distretto calzaturiero Riviera del Brenta.....	126
5. Il Distretto calzaturiero di Casarano.....	130
6. Comparazione dei due distretti.....	133
6.1. <i>Riflessioni comparative sui due distretti</i> .....	136
CAPITOLO VI.....	140
IL DISTRETTO INDUSTRIALE: LEGAME TRA GLI ASPETTI SOCIO ECONOMICI E L'INNOVAZIONE CULTURALE.....	140
1. Aspetto socio economico: territorio, popolazione di imprese, risorse umane...	140
2. L'innovazione culturale quale "assetto" strategico per i nuovi distretti industriali .....	144
3. Il modello che crea sviluppo e sostiene la comunità .....	145
3.1 <i>L'innovazione culturale</i> .....	146
CONCLUSIONI.....	148
BIBLIOGRAFIA .....	156
SITOGRAFIA .....	162

## INTRODUZIONE

Il distretto industriale rappresenta un'entità socio-economica, territoriale, organizzata, costituita da un insieme d'impresе, tra loro in "concorrenza leale", che operano in un regime di collaborazione reciproca. In tutto ciò occorre inserire un altro aspetto essenziale che rende il modello italiano particolarmente attenzionato, ossia l'aspetto sociale del distretto.

Il modello di distretto, di fatto, narra di una realtà organizzata, tipica del nostro sistema industriale - per questo -oggetto di studio e di ispirazione di molti studiosi. Per tale ragione il modello di distretto italiano ha rappresentato - e rappresenta - uno dei punti di riferimento del sistema economico italiano e internazionale. La sua "unicità" ed "eccellenza" si riconosce in quegli elementi che definiscono l'identità del distretto: cultura e comunità. Aspetti questi che richiamano un'economia sociale improntata sulla condivisione: è proprio questo attraversarsi degli aspetti di produzione ed economici con le realtà territoriali e sociali che ha stimolato curiosità e interesse da parte di tutti.

È oramai scontato dire che gli aspetti sociali del distretto sono sempre stati oggetto di ricerca di molti studiosi, a titolo di esempio citiamo: Becattini, Sforzi e Ricciardi. Dalle loro riflessioni emerge l'aspetto sociale in modo evidente e come il distretto, oltre a essere una "popolazione di imprese", sia una comunità di persone e un ambiente socio territoriale in cui comunità e imprese vivono ed operano insieme: nella realtà distrettuale, come sosteneva Becattini, la comunità e l'impresa si relazionano e si "interpretano". Prendendo in considerazione le citate riflessioni si può tracciare una sintetica opinione sul valore sociale del distretto: il distretto è un ambiente organizzato per produrre, ma, è anche un ambiente sociale in cui gli uomini si relazionano sia dentro che fuori dai luoghi di produzione.

Nella logica del distretto la considerazione parte dall'interpretazione della realtà sociale in cui s'instaura la relazione distrettuale, parte dall'ambiente socio-territoriale, dal luogo dove nascono i processi e vivono le diverse entità<sup>1</sup>. Proprio su

---

<sup>1</sup> F. SFORZI in BECATTINI G., *Il distretto industriale*", Rosenberg & Sellier, 2000, pag. 9.

questo, sull'importanza e la funzionalità sociale dei territori, Marshall mette in evidenza la funzionalità del processo basato su quella che lui chiama "atmosfera industriale". Nella sua definizione egli esplicita come il distretto sia un sistema fondato sulla cultura e sulle relazioni spontanee. Nella cui realtà, si sviluppa l'"atmosfera industriale", che manifesta, da un lato la trasmissione dei saperi e dall'altro l'acquisizione della consapevolezza, che si tramanda da padre in figlio in cui l'impresa è parte viva dei processi produttivi ma anche dello sviluppo territoriale. Per dirlo in modo semplice, questo carico di consapevolezza viene trasferita da "padre" in "figlio", da "maestro" a "discepolo", per cui tutti si sentono partecipi, parte integrante e sostanziale dell'impresa prima e del distretto, poi.

Partendo da queste poche, ma significative riflessioni, si è strutturata un'idea di disegno della ricerca. In questa tesi si tenta di analizzare in modo comprensivo gli studi teorici, empirici rifacendosi a vari aspetti: sociali, relazionali, normativi, economici, storici e innovativi. Per questo, quale metodo di lavoro per la sua elaborazione si è andati ad esplorare la letteratura in generale e a fare l'analisi dei lavori empirici, dei dati forniti dai diversi rapporti economici presentati negli ultimi anni dai centri di ricerca e considerare la regolamentazione dei distretti; tutto ciò con lo scopo di produrre, a livello comparato, un "risultato" della tesi.

Si è partiti, quindi, ponendo delle domande col fine di scoprire da un lato se è vero, o meno, che i distretti industriali italiani hanno ancora quell'interesse e quel "fascino" scientifico che in molti cercano di imitare e dall'altro di indagare, verificare e comparare i modelli di distretto (e le linee d'indirizzo) allo scopo di comprendere, al di là dei mutamenti, se e quali, potrebbero essere le possibili prospettive future. Più approfonditamente l'obiettivo della tesi è stato quello di verificare se, il sistema economico – sociale che ha generato e dà vita ai distretti, persiste ancora e, se la parte "propria" del distretto, costituita dalla "community", con gli aspetti sociali è, tutt'ora, un elemento importante per la vita del distretto.

Quindi le diverse domande che si sono prodotte per raggiungere l'obiettivo della ricerca sono state le seguenti.

Il distretto industriale, vive ancora sui principi e con le regole scoperte da Marshall nel lontano 1890 e riconsiderate da Becattini negli anni sessanta? Persiste, ancora, nei distretti, la capacità di competere, produrre reddito e benessere malgrado, le

profonde crisi che hanno caratterizzato l'economia mondiale e italiana e che hanno frammentato le realtà socio economiche dei distretti mettendo in discussione l'esistenza stessa del distretto industriale? I distretti industriali verso quale direzione devono andare per fronteggiare la globalizzazione e creare un "modello" che sappia produrre economie, occupazione e, al contempo, creare benessere ai territori? Esiste una differenza tra distretti del Nord e quelli del Sud? Quali sono gli orientamenti dei distretti su globalizzazione, competitività e relazioni sociali? Quali sono gli orientamenti dei distretti calzaturieri di Casarano(LE) e del Brenta? Esiste ancora questa capacità sociale dei distretti di creare benessere sui territori o, tuttora, permane questa frantumazione? Il sistema economico – sociale che ha generato e dà vita ai distretti, persiste ancora e, la parte "propria" del distretto, costituita dalla "community", con gli aspetti sociali è, tutt'ora, un elemento importante per la vita del distretto?

Su questi propositi, per avere dei dati coerenti, si è fatta una comparazione conoscitiva, sempre attraverso la letteratura, i lavori empirici e i dati economici, tra due sistemi distrettuali, uno del Nord e uno del Sud, operanti, entrambi, nel settore calzaturiero, per meglio comprendere e rispondere alle domande precedenti.

Ebbene, per arrivare a una risposta, si è intrapreso un programma che ha visto, dapprima, ricercare nelle origini e nella storicità le fondamenta su cui, per moltissimi anni, le aggregazioni industriali delle PMI sono state in grado di sostenere un'economia e produrre benessere sui territori. In seguito, si è analizzato e studiato, cronologicamente, la normativa in materia; si sono confrontati i dati dei rapporti degli enti di ricerca e si è cercato di mettere a fuoco i temi della competitività, il valore della competenza del capitale umano, la volontà e la capacità di innovarsi e internazionalizzarsi delle imprese distrettuali e, sul come affrontare il fenomeno della globalizzazione.

Il lavoro svolto è articolato in sei capitoli: nel dettaglio, ogni capitolo osserva un particolare aspetto e analizza dati e letteratura sullo specifico tema approfondito.

Il primo capitolo inizia con dei cenni sulle origini dei distretti e poi, fa una ricostruzione del quadro normativo con i vari provvedimenti legislativi inerenti il riconoscimento e la regolamentazione dei distretti, nel secondo capitolo si prende in esame la regolamentazione della regione Puglia e della Regione Veneto, per una successiva comparazione di due distretti posizionati nelle due regioni che a loro modo

hanno vissuto esperienze differenti e dalla cui comparazione si vorrebbe comprendere se il modello di distretto economico-sociale persiste nelle aree “campione” e se gli “asset” sociali sono importanti per la vita dei distretti.

Affrontato nei precedenti capitoli il tema normativo, con il terzo capitolo si approfondiscono i temi dei modelli di distretto industriale da Alfred Marshall a Giacomo Becattini per poi passare a fare uno studio sull’innovazione e sul ruolo che ha l’innovazione nei processi di cambiamento e nella creazione del vantaggio competitivo. Utilizzando, poi, i dati dei rapporti dei vari enti di ricerca, relativi ai campioni di bilanci riferiti a imprese appartenenti ai distretti e imprese appartenenti ad aree non distrettuali si è cercato di analizzare i campioni di bilancio espressi dai distretti negli ultimi tre anni con delle analisi riguardanti i risultati economici e di produzione e cercando dagli stessi dati di comprendere e comparare le influenze e lo stato dei distretti. Nel medesimo capitolo è stato trattato il tema della formazione, quale leva di sviluppo dei distretti, prendendo a riferimento il costrutto di John Dewey del *learning by doing*, imparare facendo, secondo una visione di teoria economica della produzione sostenuta dai distrettualisti. Nell’ultima parte del capitolo si è affrontata la questione relativa al trasferimento tecnologico, al valore che hanno le persone nell’attuazione di un programma innovativo e alla interrelazione che questi hanno riguardo la competitività delle imprese distrettuali. Il nostro punto di forza del sistema distrettuale e industriale italiano è stato trattato nel quarto capitolo in cui saperi, artigianalità, competitività, qualità sono l’identità propria del Made in Italy.

Per l’appunto, di “Made in Italy” si parla nel quarto capitolo. Partendo dalle origini e dai riferimenti legislativi si è trattato l’aspetto delle relazioni intercorrenti tra i distretti industriali e il “Made in Italy” (come modo di fare impresa), l’innovazione e il capitale umano. Si è parlato di come il capitale umano ricopre un ruolo fondamentale sia per la produzione del prodotto, ma anche nell’ambito organizzativo e quindi nella visione imprenditoriale. Continuando è stato trattato il tema dell’innovazione che rappresenta un altro aspetto sostanziale del cambiamento e del nuovo “modo” di fare impresa in cui la visione si sostanzia nel rispondere in modo fluente alla domanda di un mercato in continua evoluzione. Questo rende evidente il fatto che lo sviluppo dei sistemi industriali italiani e del “Made in Italy”, si è avuto non solo per come si fa impresa, ma anche, per i cambiamenti sociali dell’economia. Mentre nel quinto capitolo si è affrontato l’aspetto dei cambiamenti con l’avvento dell’imprenditoria straniera nei

distretti italiani e si sono osservati i rapporti di reciprocità intercorrenti tra i “nuovi distretti” e il territorio. Poi, si sono considerati i modelli di distretti cercando di comprendere l’applicazione della strategia della delocalizzazione (Offshoring) o di capire la funzionalità dell’altra scelta strategica: l’ingresso delle “Grandi imprese” nel capitale di rischio dell’imprese distrettuali. Vi è un paragrafo che affronta gli aspetti di globalizzazione e dell’influenza che questi elementi producono nelle scelte strategiche aziendali. Nel paragrafo successivo, in prima istanza si è effettuato un confronto tra i distretti industriali del Veneto e quelli della Puglia.

Infine, nel sesto capitolo si sono analizzati gli aspetti socio economici e relazionali, la produzione di reddito e di benessere occupazionale e di sviluppo territoriale dei distretti. Nella prima parte si è trattato l’ambito socio economico dei distretti industriali, la comunità locale, la popolazione d’imprese, le risorse umane e il mercato. Mettendo in evidenza come, il concetto di distretto industriale, ultimamente, si sia proiettato, trasversalmente, verso altri campi disciplinari, rivestendo una pluralità di significati, dal campo economico a quello sociologico, da quello geografico a quello storico. Nei successivi paragrafi si è studiata la funzione e il ruolo dei distretti in una visione di globalizzazione dei mercati, analizzando quali sono i possibili punti di forza e di debolezza dei distretti e quali sono le possibili opportunità per affrontare le sfide del futuro. In questa ultima riflessione è emerso che l’innovare e l’internazionalizzare le imprese non ha valore se insieme a esse non si sviluppa, parallelamente, la ricerca e la formazione e soprattutto, se pur con dei minimi cambiamenti, non si sviluppa un sistema locale che miri a consolidare la forma distrettuale, a sostenere i principi e i benefici che detto modello comporta; occorre salvaguardare quei principi che hanno dato origine e vita al distretto. Vale a dire che bisogna valorizzare e sostenere quel complesso di valori e quella cultura, entrambi estrinsecamente legati al territorio e propri delle imprese distrettuali, grazie ai quali si raggiungono risultati con una maggiore redditività ed esclusività della produzione di ogni singolo distretto industriale.

Il distretto ha degli elementi importanti di discussione come l’aspetto socio-economico, quello relazionale, storico, innovativo, etc., quello che cerca di fare la tesi è di dare una prospettiva complessiva e comprensiva dei diversi aspetti di studio, di raccogliarli insieme per compararli e fare delle riflessioni finali su dove stanno andando, come-dove, oggi, si collocano i diversi modelli e se sono ancora validi. Quindi, si è cercato, sulla base dell’analisi dei dati e della letteratura scientifica e dei lavori empirici

di dare una risposta alla domanda di ricerca: il sistema economico – sociale che ha generato e dà vita ai distretti, persiste ancora e, la parte “propria” del distretto, costituita dalla “community”, con gli aspetti sociali è, tutt’ora, un elemento importante per la vita del distretto?

## CAPITOLO I

### QUADRO NORMATIVO E POLITICHE DI RIFERIMENTO DEI DISTRETTI INDUSTRIALI

#### 1. Cenni sulle origini dei “Distretti industriali”

Per poter affrontare il tema del riconoscimento dei distretti industriali dobbiamo, necessariamente e prioritariamente, affrontare le origini e il significato. Così come lo definì nel 1867 Alfred Marshall, il modello di distretto industriale è un sistema basato sulla collaborazione di “aggregati sociali storicamente e geograficamente definiti”<sup>2</sup>. Quindi il distretto industriale è un modello organizzativo, sociale, insistente in un’area territoriale ben definita, con forte concentrazione di piccole e medie imprese caratterizzate dalla loro elevata specializzazione produttiva che convivono in un regime di continue relazioni e di reciproche cooperazioni, “interdipendenti” e legate all’ambiente socio-economico del territorio: modello che produce, usufruendo di logiche di aggregazione, spontanee e sociali<sup>3</sup>.

Lo sviluppo di queste realtà territoriali si ebbe tra il 1970 e 1980, proprio in quegli anni, i paesi europei industrializzati, hanno vissuto una crisi economica e sociale molto forte. Il declino di quegli anni inglobò il sistema industriale obbligandolo a operare profondi cambiamenti per affrontare la concorrenza dei paesi in via di sviluppo. Ciò creò le condizioni perché si sviluppassero, in molte aree dei paesi industrializzati, dei sistemi di produzione locale.

---

<sup>2</sup>BECCATTINI G. (a cura di, 1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, il Mulino, Bologna. In MORETTI A., BRANDI G., (2014), *I confini evolutivi dei distretti a matrice primaria: il caso del Prosecco* - Sinergie, Italian Journal of Management. n. 95, Settembre-Dicembre 2014, pp. 161-181 n. n. 95, Settembre-Dicembre 2014, pp. 161-181 - [https://www.academia.edu/85037634/I\\_confini\\_evolutivi\\_dei\\_distretti\\_a\\_matrice\\_primaria\\_il\\_caso\\_del\\_Prosecco](https://www.academia.edu/85037634/I_confini_evolutivi_dei_distretti_a_matrice_primaria_il_caso_del_Prosecco)

<sup>3</sup> Ibidem

Con l'avvento dei distretti si passa da una produzione standard e massiva, a una produzione specialistica e di alta qualità. In questa nuova realtà germinano e si collocano sul mercato della produzione, le piccole e medie imprese nate in conseguenza della crisi che ha obbligato le grandi imprese a ridurre il personale. Dette PMI nascono in risposta al bisogno impellente di trovare occupazione da parte di quei lavoratori che, pur avendo un alto livello di specializzazione, erano stati licenziati dalle grandi imprese in crisi. Sono proprio questi lavoratori, con un alto livello di *know how* e di *skills* e con ottime relazioni nel settore, che si re-inventano imprenditori e si organizzano in piccole imprese, spesso a gestione familiare, specializzate e tecnologicamente organizzate, in grado di rispondere alla nuova e fluente domanda dei mercati. Queste imprese si strutturano in modo naturale, organizzandosi in forme associative, prima regolamentate a livello territoriale, che col tempo, quando ci fu il riconoscimento, presero il nome di "distretti".

Tali nuove realtà, data la loro organizzazione, registrano dei forti vantaggi competitivi quali: capacità di adattamento ai cambiamenti, una maggiore flessibilità nelle modalità di produzione, una capacità di trasferimento del *know-how*, un costo del capitale umano contenuto e un forte legame con i territori. Ebbene, queste realtà si organizzano per affrontare la crisi adottando un *modus operandi* che implica il coinvolgimento dei territori attraverso quella forma di "aggregazione sociale" a cui fanno riferimento sia Marshall che Becattini.

Ecco perché negli anni '70, il modello di sviluppo industriale fondato sui distretti industriali, ha trovato le condizioni ideali per attecchire e affermarsi sempre più in Italia: sia perché, in quegli anni, le grandi imprese furono costrette a riorganizzarsi per il venir meno di alcuni presupposti di crescita, sia perché le stesse dovettero decentrare le attività produttive e, anche, perché nacque un "sub strato" di PMI artigiane, tradizionalmente legate a un tipo di produzione identitaria, in aree demarcate che si andavano affermando sempre più. Di fatto, le piccole e medie imprese riuscivano a rispondere ai repentini cambiamenti e alla domanda dei mercati, grazie alla loro elasticità di produzione in termini quantitativi, alla loro capacità di produrre in modo flessibile adeguandosi ai cambiamenti della domanda del mercato e, grazie, alla loro capacità di aggregazione; ciò creava le condizioni per far nascere un sistema socio-culturale-territoriale. Sistema territoriale che costruisce un apparato reticolare di relazioni, scaturente da una forma di bisogno di sostentamento dell'impresa rispetto al

contesto competitivo. Nel qual processo le relazioni si costruiscono sulla fiducia e il mutuo aiuto: nessi, utili e necessari, specie nei momenti di crisi, per far accrescere l'efficacia e l'efficienza del distretto. La relazione che si compone all'interno del distretto tra le imprese e la comunità locale è fondamentale per la vita dello stesso distretto ed è il vero aspetto di riforma (innovazione) di tutto il sistema industriale.

## **2. Provvedimenti legislativi: riconoscimento e ordinamento dei distretti industriali**

### *2.1. Cenni dei principi per il riconoscimento dei distretti industriali*

In Italia, il riconoscimento giuridico dei distretti è arrivato molto tempo dopo di quello di molti Stati europei. I distretti industriali, invero, negli ultimi anni hanno avuto un'importanza fondamentale nell'economia del nostro Paese. Basti pensare che essi e il "Made in Italy", nei diversi periodi di crisi, hanno contribuito "a sanare gli ingenti passivi o della bilancia commerciale"<sup>4</sup>. Questo crescente sviluppo con i risultati evidenti e i visibili gap che ostacolavano la crescita delle PMI e dei territori, ha spinto le istituzioni a riflettere e studiare come operare interventi legislativi che andassero a identificare e riconoscere queste aggregazioni sociali createsi spontaneamente nei territori e in grado di rispondere alle diverse realtà competitive. Le autorità competenti, vista la necessità di dover dare riconoscimento giuridico ai DI e disciplinare, agevolare e favorire la crescita di questi modelli, hanno presentato un'iniziativa legislativa che disciplinasse il settore e, al contempo, che sostenesse le specifiche e reali esigenze delle imprese e dei territori anche in campo economico e finanziario.

In definitiva, solo quando i distretti industriali sono divenuti solide realtà socio-economiche e territoriali si è provveduto a riconoscerli e normarli. È evidente che una

---

<sup>4</sup> "Produrre i beni made in Italy nei distretti industriali accresce l'immagine del bene stesso e lo rende qualitativamente superiore ad ogni altro bene simile presente sugli altri mercati; per questi motivi, i beni genericamente definiti del made in Italy sono vere e proprie punte di diamante dell'economia italiana, capaci di contribuire a sanare gli ingenti passivi della bilancia commerciale" in ALBERTI F., SCIASCIA S., "Le politiche di marchio per i distretti industriali: i casi di Como e Biella" - Liuc Papers n. 147, Serie Piccola e Media Impresa 11, Suppl. ad aprile 2004- Da dati elaborati da Fondazione EDISON su quelli dell'ISTAT - <https://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/147.pdf>

realtà come i distretti, nasca dal basso e questo stimoli le istituzioni a provvedere, susseguentemente, a regolamentarli. Questo sta a significare come l'attività propria dei distretti sia una naturale e una spontanea iniziativa che nasce proprio dal bisogno di affermarsi delle persone e delle imprese di un territorio. Il riconoscimento del distretto industriale italiano è la piena affermazione di quella classe imprenditoriale che ha creato uno sviluppo economico, territoriale attraverso un approccio *bottom-up*, partendo dal basso verso l'alto e non viceversa (top-down), dando vita a un processo partecipato, cosa che, nei periodi precedenti, con l'industria fordiana, non avveniva. Dapprima i distretti industriali erano privi di un'effettiva identità istituzionale e, in precedenza, l'interazione con i governi locali si basava solo ed esclusivamente su accordi per la formazione di forme associative, "ibride" e localizzate su un definito territorio.

Il riconoscimento giuridico dei distretti industriali italiani si ha nel 1991 con una legge che attribuisce una definizione giuridica ai distretti industriali e li disciplina. La medesima legge incarica le regioni a individuarli. Il dato importante di quest'ordinamento è stato il trasferimento della delega della politica industriale, dallo Stato (o meglio dal Governo) alle Regioni. Ciò, perché lo sviluppo dello "*specimen*" - del modello industriale - dei distretti è molto legato al territorio, pertanto, solo gli Enti locali che conoscono e vivono quell'area, possono ideare e programmare degli interventi specifici riguardo le esigenze delle imprese e lo sviluppo di quelle zone. In altre parole si è voluto indirizzare le Regioni verso una modalità "*place based policy*"<sup>5</sup>. Le Regioni e di conseguenza gli Enti locali, dovrebbero applicare una "politica basata sui luoghi": valutando i problemi delle aree interessate. Questi organismi, dovrebbero esercitare un sistema di *policy* incentrata sui reali e specifici bisogni dei territori.

## 2.2. Ricostruzione del quadro normativo di riferimento sulla nascita dei distretti industriali italiani

Il primo intervento in ordine al riconoscimento e all'identificazione dei distretti industriali risale, dunque, al 1991. L'allora capo dello Stato, Francesco Maurizio

---

<sup>5</sup> BARCA F. (2019) sostiene che la teoria e l'azione di questa politica rivolta ai luoghi hanno provato a ribaltare il modo di fare politiche di sviluppo. In CARROSIO G., "Un modello di policy place-based: la strategia nazionale per le aree interne", il Mulino 01.01.2020 pagg. 63-72, <https://hdl.handle.net/11368/2975951>

Cossiga, ha promulgato la legge n. 317 del 5 ottobre 1991, *“Interventi per l’innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese”*, che ha disciplinato e riconosciuto giuridicamente i distretti industriali. Essa è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale il 09 ottobre 1991 (Supplemento ordinario n°60) ed entra in vigore il 24 ottobre 1991. L’articolo che sancisce il riconoscimento giuridico è il 36, che al comma 2, recita:

*“Si definiscono distretti industriali i sistemi produttivi locali di cui al comma 1, caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese industriali nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese”.*

Nel comma 1) (uno) sono stati definiti i “Sistemi Produttivi Locali”. Gli SPL sono quelle aree a vocazione industriale, con un’elevata concentrazione d’imprese, le cui aziende che vi operano sono, prevalentemente, di piccole e medie dimensioni; operano nello stesso settore con un’alta specializzazione produttiva o affine; hanno una “peculiare” organizzazione interna.

Possiamo dire che queste aziende si caratterizzano per affinità e per il *modus operandi*: il sistema produce, quasi in modo del tutto “naturale”, spontaneo, una “filiera” che permette, nella stessa area, di creare un prodotto finito e di alta qualità.

Il Decreto Ministeriale del 21 aprile 1993 (c.d. Decreto Guarino) indica alle Regioni le linee d’indirizzo, i principi e i nessi attraverso cui individuare i distretti industriali a partire dall’uso dei sistemi locali del lavoro. Il decreto disponeva che ogni distretto dovesse corrispondere con i “Sistemi Locali del Lavoro” individuati dall’ISTAT con il Censimento generale dell’industria e dei servizi del 21 ottobre 1991. Tale decreto presentava un’incongruenza: la norma applicava in modo uniforme dei criteri su tutto il territorio nazionale senza tener conto delle diversità. L’applicazione di detti criteri, infatti, non teneva conto delle diversità tra Nord e Sud del paese e, anche, delle diversità che vi erano nelle zone contigue di una stessa area. Un’incongruenza, questa, che sarà, poi, riparata dalla successiva legge 140/1999.

Alle Regioni spettava il compito di individuare i distretti che dovevano coincidere con i sistemi locali del lavoro e che dovevano rientrare nei parametri statistici definiti dall’ISTAT con il censimento del 1991. Il legislatore indica 5 (cinque) principi che devono esser soddisfatti contemporaneamente affinché un distretto possa essere legalmente riconosciuto. Questi indicatori inseriti nel “Decreto Guarino” specificavano i valori-soglia necessari per individuare i distretti:

- a) l'indice di industrializzazione manifatturiera: il valore percentuale espresso dagli addetti manifatturieri sugli addetti totali doveva essere maggiore del 30% sul dato nazionale;
- b) l'indice di densità imprenditoriale manifatturiera: il valore soglia delle Unità locali manifatturiere rispetto la popolazione residente, doveva essere superiore alla media nazionale;
- c) l'indice di specializzazione produttiva: la percentuale degli addetti del settore di specializzazione doveva essere maggiore del 30% rispetto al totale degli addetti manifatturieri;
- d) il peso del settore di specializzazione produttiva: la percentuale di addetti delle Pmi doveva essere superiore del 50% sugli addetti del settore di specializzazione;
- e) il peso delle Pmi nel settore di specializzazione: la percentuale degli addetti delle Pmi sul totale degli addetti nel settore di specializzazione doveva essere superiore al 50%.

Evidente la difficoltà da parte delle Regioni a individuare i sistemi locali d'impresa che potessero raggruppare i cinque parametri contemporaneamente. La difficoltà a individuarli è data, anche, dal fatto che detti sistemi assumono forme diverse a seconda dei territori e, fondamentalmente, i criteri erano troppo rigidi e non “coerenti” rispetto ai territori e pertanto, questi indicatori, disegnarono un sistema distrettuale non reale. Furono definiti distretti, territori che sia storicamente sia realmente non potevano rappresentare i criteri di distretto e che, quindi, non potevano esser vagliati come tali. Così pure, altre aree che avevano una storia, una specializzazione produttiva e rispondevano appieno alla definizione data dalla legislazione in materia, non raggiungevano i valori soglia espressi dal decreto e pertanto non sono stati riconosciuti ufficialmente come distretti industriali<sup>6</sup>.

La rigidità di detti criteri e la definizione di un quadro falsato della realtà distrettuale italiana, ha indotto gli organi preposti a intervenire per tentare di rimediare alla situazione. Il legislatore ha provveduto, con la legge 140/1999 a modificare detti indici, ha introdotto una semplificazione nell'individuazione dei distretti industriali e ha

---

<sup>6</sup> CARMINATI M., -“La legislazione italiana e regionale sui distretti industriali: situazione ed evoluzione”, Quaderni Cranec -Centro di ricerche in analisi economica, economia internazionale e sviluppo economico dell'Università Cattolica del Sacro Cuore- Gi&Gi srl - Triuggio (MI), 2006 <https://centridiricerca.unicatt.it/cranec-crm0603.pdf>

definito una nuova tipologia di area chiamata “Sistemi Produttivi Locali”, costituiti a prevalenza da piccole e medie imprese, con la caratteristica di essere un contesto produttivo omogeneo, con una peculiare organizzazione, caratterizzata da una elevata concentrazione di imprese, non necessariamente industriali ma con una specializzazione produttiva sistemica.

Caratteristiche queste descritte nella Legge n.140 del 1999 all’articolo 6, comma 2, con il quale articolo, si sostituiscono i commi 1, 2 e 3 dell'articolo 36 della legge 5 ottobre 1991, n. 317: dai Sistemi di lavoro si passa ai Sistemi Produttivi Locali (SPL).

Il comma 1) definisce che gli SPL sono costituiti da imprese di piccole e medie dimensioni, concentrate in un area, con una loro omogeneità produttiva e una propria organizzazione interna.

Il comma 2) dà una definizione di distretti industriali e dice che i distretti industriali fanno parte dei sistemi locali costituiti da imprese industriali con un’alta specializzazione produttiva.

Il comma 3) dà chiaro mandato alle Regioni di individuare i sistemi produttivi locali e di predisporre le giuste iniziative per finanziare progetti innovativi.

È evidente come il legislatore abbia cercato di riparare i danni prodotti dal decreto precedente. Ha introdotto, infatti, dei requisiti di tipo qualitativo non solo delegando le Regioni, ma lasciando loro, ampio margine nell’applicazione e nell’individuazione dei “Sistemi Produttivi locali” e dei “Distretti Industriali”. I distretti industriali si differenziano dai sistemi produttivi locali, perché costituiti da imprese “industriali” con la stessa qualificazione produttiva.

La medesima legge 140/1999 ha regolamentato la partecipazione ai “Sistemi Produttivi locali” e ai “Distretti Industriali” delle imprese di grandi dimensioni con oltre i 250 addetti. Pertanto, ai distretti possono partecipare in prevalenza aziende di piccole e medie dimensioni, ma possono partecipare, in misura minoritaria, anche, imprese industriali di grandi dimensioni.

In definitiva, la legge 11 maggio 1999, n. 140 "*Norme in materia di attività produttive*", pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 117 del 21 maggio 1999, conferma il

riconoscimento dei distretti industriali e domanda, alle Regioni e alle Province autonome di Trento e di Bolzano, l'individuazione dei sistemi produttivi locali e, al contempo, le autorizza a emanare dei bandi per il finanziamento di progetti innovativi e di sviluppo dei sistemi produttivi locali. Questo indirizzo politico è la pura affermazione di quanto sia importante il valore socio-economico dei sistemi produttivi e in particolare dei distretti.

Detta legge ha cercato di semplificare i criteri di individuazione dei distretti del "Decreto Guarino" per dar modo di ridefinire l'intero sistema. Proprio a seguito della 140/1999, le Regioni hanno potuto costituire parte attiva nel processo di definizione dei criteri d'individuazione dei distretti. Essa ha ampliato il campo di applicazione delle politiche di finanziamento ed ha provveduto a migliorare la definizione di distretto eliminando i "paletti" istituiti dal precedente "Decreto Guarino". Inoltre, la stessa legge ha provveduto a creare le condizioni possibili per far erogare dei finanziamenti sulla presentazione di progetti di sviluppo delle aree, attraverso i consorzi industriali.

In conclusione, occorre dire che la legge 317 del 1991, è stato uno strumento importante per dare un primo impulso e promuovere la crescita, la competitività, l'innovazione delle Pmi, la nascita e diffusione di consorzi, di società consortili, di società finanziarie a sostegno dell'innovazione e dello sviluppo delle piccole e medie imprese e dei distretti industriali. Per quel periodo la legge è stata un elemento d'innovazione per il settore industriale riguardo al riconoscimento dei distretti industriali e per gli strumenti che sono stati introdotti quali i finanziamenti, i prestiti partecipativi, il credito d'imposta e per le altre agevolazioni introdotte anche nel metodo e nella formulazione delle procedure. Bisogna anche dire che a completare il processo sia stata la legge 140/1999, essa ha perfezionato il quadro normativo e ha aperto una nuova era del sistema industriale italiano.

### *2.3 L'intervento delle Regioni: individuazione e riconoscimento dei distretti*

Con il mandato ricevuto dal Governo, le Regioni, nel Coordinamento del 21 ottobre 1999, hanno convenuto di salvaguardare i caratteri e le loro specificità dei distretti industriali, di avvalersi del D.M. 21 aprile 1993 e utilizzare i criteri di individuazione in esso contenuti e aggiornati dall'ISTAT nel censimento intermedio, considerando anche le diversità delle realtà produttive. Al contempo hanno deciso di

considerare anche gli indicatori qualitativi rilevando che i Sistemi Locali del Lavoro non sono ideali ed esaustivi come ambiti territoriali di riferimento.

Sulla base degli indirizzi contenuti nella normativa (Legge n.317/'91 e Legge n.140/'99) le regioni hanno individuato dei distretti industriali, estrapolati dai dati forniti dall'IPI (2005) per un totale di 166 di cui 145 nel centro nord e 21 nel sud. Per quanto riguarda le principali specializzazioni produttive, i distretti Made in Italy sono nell'ordine:

- tessile e abbigliamento (41 DI riconosciuti),
- meccanica (31),
- prodotti per l'arredamento e lavorazione di minerali non metalliferi (29),
- pelli, cuoio e calzature (20).

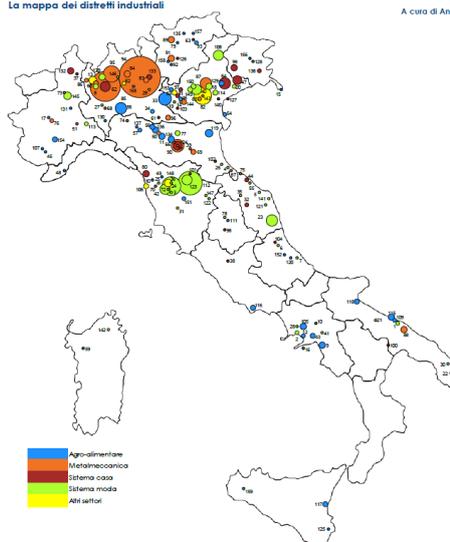
Facendo riferimento ai dati ISTAT<sup>7</sup>, anche se l'occupazione è rimasta invariata, i distretti industriali, che nel 1991 erano 199, siano diminuiti a 156 nel 2000. I motivi di questo ridimensionamento siano la riorganizzazione della produzione delle aree interessate e "la crescita dimensionale delle unità produttive". Facendo riferimento ai dati del 2000, rispetto alla ripartizione geografica, nel Nord se ne contano 81, nel Centro 49 e nel Sud 26; con questo dato, il Sud rappresenta l'area emergente dell'industrializzazione distrettuale italiana.

Con il tempo il sistema produttivo locale ha visto periodi d'incremento e di diminuzione del numero dei distretti industriali. In questo momento risultano circa "160" distretti che operano nei settori di attività mostrati nelle tabelle che seguono<sup>8</sup>:

---

<sup>7</sup> Dati del Censimento 2001 - documento diffuso dall'ISTAT in data 16 dicembre 2005

<sup>8</sup> Fonte: INTESA SANPAOLO, Economia e Finanza dei distretti industriali, rapporto annuale n. 14, Direzione Studi e ricerche, Marzo 2022,



La mappa distribuisce sul territorio i 159 distretti industriali oggetto dell'analisi di questo Rapporto. Ogni distretto è rappresentato da un cerchio, la cui dimensione indica l'importanza del distretto in termini di fatturato (2020) e di numero di imprese appartenenti al distretto stesso. Il colore dei cerchi fornisce indicazioni sul settore d'appartenenza del distretto.

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (SID)

La Tabella che segue, prodotta dalla Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, elenca i distretti che risultano esser ancora attivi al primo semestre 2022.

Distretto	Distretto	Distretto
1 Abbigliamento del barese	54 Illico del Polesine e del Veneziano	107 Nocciola e frutta piemontese
2 Abbigliamento del napoletano	55 Jeans valley del Montefeltro	108 Occhialeria di Belluno
3 Abbigliamento di Empoli	56 Lattiero-caseario Parmense	109 Olio e pasta del barese
4 Abbigliamento di Rimini	57 Lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale	110 Olio toscano
5 Abbigliamento marchigiano	58 Lattiero-caseario di Reggio Emilia	111 Olio umbro
6 Abbigliamento nord abruzzese	59 Lattiero-caseario sardo	112 Oreficeria di Arezzo
7 Abbigliamento sud abruzzese	60 Lav orazione metalli Valle dell'Arno	113 Oreficeria di Valenza
8 Abbigliamento-tessile gallaratese	61 Legno di Casalasco-Viadanese	114 Oreficeria di Vicenza
9 Agricoltura della Piana del Sele	62 Legno e arredamento dell'Alto Adige	115 Ortofrutta del barese
10 Alimentare di Avellino	63 Legno e arredamento della Brianza	116 Ortofrutta dell'Agro Pontino
11 Alimentare di Parma	64 Legno e arredo di Treviso	117 Ortofrutta di Catania
12 Alimentare napoletano	65 Macchine agricole di Padova e Vicenza	118 Ortofrutta e conservi del foggiano
13 Articoli in gomma e materie plastiche di Varese	66 Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena	119 Ortofrutta romagnola
14 Biciclette di Padova e Vicenza	67 Macchine legno di Rimini	120 Pasta di Fara
15 Caffè di Trieste	68 Macchine per l'imballaggio di Bologna	121 Pelletteria di Tolentino
16 Caffè e confetterie del napoletano	69 Macchine per l'industria cartaria di Lucca	122 Pelletteria e calzature di Arezzo
17 Caffè, confetterie e cioccolato torinese	70 Macchine per l'industria ceramica di Modena e Reggio Emilia	123 Pelletteria e calzature di Firenze
18 Calzatura sportiva e sportssystem di Montebelluna	71 Macchine per l'industria tessile di Prato	124 Piastrelle di Sassuolo
19 Calzatura veronese	72 Macchine per la lav orazione e la produzione di calzature di Vigevano	125 Pomodoro di Pachino
20 Calzature del Brenta	73 Macchine tessili di Biella	126 Porfido di Val di Cembra
21 Calzature del nord barese	74 Macchine utensili di Piacenza	127 Prodotti in vetro di Venezia e Padova
22 Calzature di Casarano	75 Macchine utensili e per il legno di Pesaro	128 Prosciutto San Daniele
23 Calzature di Fermo	76 Macchine utensili e robot industriali di Torino	129 Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene
24 Calzature di Lamporecchio	77 Maglieria e abbigliamento di Carpi	130 Riso di Pavia
25 Calzature di Lucca	78 Maglieria e abbigliamento di Perugia	131 Riso di Vercelli
26 Calzature di San Mauro Pascoli	79 Marmellate e succhi di frutta del Trentino-Alto Adige	132 Rubinetteria e valvole Cusio-Valsesia
27 Calzature di Vigevano	80 Marmo di Carrara	133 Rubinetti, valvole e pentolame di Lumezzane
28 Calzature napoletane	81 Marmo e granito di Valpolicella	134 Salumi del modenese
29 Calzetteria di Castel Goffredo	82 Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova	135 Salumi dell'Alto Adige
30 Calzetteria-abbigliamento del Salento	83 Meccanica strumentale del Bresciano	136 Salumi di Parma
31 Campertistica della Val d'Elva	84 Meccanica strumentale di Bergamo	137 Salumi di Reggio Emilia
32 Cappe aspiranti ed elettrodomestici di Fabriano	85 Meccanica strumentale di Milano e Monza	138 Sedie e complementi d'arredo di Udine
33 Carni di Verona	86 Meccanica strumentale di Varese	139 Seto-tessile di Como
34 Carni e salumi di Cremona e Mantova	87 Meccanica strumentale di Vicenza	140 Sistemi per l'illuminazione di Treviso e Venezia
35 Cartario di Fabriano	88 Meccatronica del barese	141 Strumenti musicali di Castelfidardo
36 Cartario di Lucca	89 Meccatronica dell'Alto Adige	142 Sughero di Calangianus
37 Casalingshi di Omegna	90 Meccatronica di Reggio Emilia	143 Termomeccanica di Padova
38 Ceramica di Civita Castellana	91 Meccatronica di Trento	144 Termomeccanica scaligera
39 Ciclomotori di Bologna	92 Mele del Trentino	145 Tessile di Biella
40 Concia di Arzignano	93 Mele dell'Alto Adige	146 Tessile e abbigliamento della Val Seriana
41 Concia di Solofra	94 Metalli di Brescia	147 Tessile e abbigliamento di Arezzo
42 Concia e calzature di Santa Croce sull'Arno	95 Metalmeccanico di Lecco	148 Tessile e abbigliamento di Prato
43 Conservi di Nocera	96 Metalmeccanico del basso mantovano	149 Tessile e abbigliamento di Schio-Trieste-Valdagno
44 Cucine di Pesaro	97 Mobile del bassanese	150 Tessile e abbigliamento di Treviso
45 Dolci di Alba e Cuneo	98 Mobile dell'Alta Valle del Tevere	151 Vini dei colli fiorentini e senesi
46 Dolci e pasta veronesi	99 Mobile e pannelli di Pordenone	152 Vini del Montepulciano d'Abruzzo
47 Elettrodomestici di Inox valley	100 Mobile imbottito della Muglia	153 Vini del veronese
48 Rorovivaistico del ponente ligure	101 Mobile imbottito e Sistemi per dormire di Quarata e Prato	154 Vini di Langhe, Roero e Monferrato
49 Rorovivaistico di Pistoia	102 Mobili imbottiti di Forlì	155 Vini e distillati del Friuli
50 Food machinery di Parma	103 Mobili in stile di Bologna	156 Vini e distillati del bresciano
51 Rigoglieri industriali di Casale Monferato	104 Mobili abruzzese	157 Vini e distillati di Bolzano
52 Gomma del Sebino Bergamasco	105 Mozzarella di bufala campana	158 Vini e distillati di Trento
53 Grafico veronese	106 Nautica di Viareggio	159 Vini e liquori della Sicilia occidentale

Il quadro normativo si completa con la delega del Governo alle Regioni, della politica industriale con il

- Decreto Legislativo n.112 del 31 marzo 1998 in attuazione della legge 59/ 1997 con cui vengono trasferite alle regioni le deleghe inerenti la concessione di agevolazioni, contributi, incentivi e benefici a favore dei Distretti industriali e delle PMI;
- Decreto Legge n.79 del 16 marzo 1999, con il quale, si riconosceva alle imprese facenti parte dei distretti la costituzione di consorzi per abbattere i costi dell'energia.
- Legge 23 dicembre 2005, n. 266 (finanziaria 2006) la quale è intervenuta con l'art. 1 con i commi che vanno dal 366 al 372 in materia di distretti industriali: vi è un approfondimento nel paragrafo successivo.

#### *2.4. Disciplina fiscale dei Distretti produttivi: legge 23 dicembre 2005, n. 266 e legge finanziaria per il 2005/2006*

Formalmente, il primo documento economico che riconosce i distretti industriali è una Delibera CIPE, la n.29 del 21 marzo 1997 pubblicata in Gazzetta Ufficiale in data 08 maggio 1997, Numero:105, registrata presso la Corte dei Conti in data 23 aprile 1997, Registro:1, Foglio 109, riguardante la disciplina delle intese istituzionali di programma dei patti territoriali, dei contratti d'area e dei contratti di programma, con la finalità di costituire congiuntamente tra il Governo e la Giunta di ogni singola Regione o Provincia autonoma, uno strumento di collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi previsti in materia.

Nella deliberazione di ché trattasi, al punto “4) CONTRATTI di PROGRAMMA” vi è un esplicito richiamo ai distretti industriali. Nella delibera del 25 febbraio 1994, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 92 del 21 aprile 1994, contenente la materia dei contratti di programma, al punto 2) richiama, a chiare lettere, i distretti industriali ai quali permette l'accesso ai contratti di programma e ai benefici che essi generano per la presentazione di piani d'investimenti produttivi “*che potranno comprendere attività di ricerca ed attività di servizio a gestione consortile*”.

Con i contratti di programma il legislatore ha inteso promuovere politiche di sviluppo a sostegno del mezzogiorno e delle aree depresse del paese. La finalità del “contratto di programma”<sup>9</sup> è quella di stipulare tra le imprese, i consorzi di PMI e i distretti industriali accordi per l’attuazione d’interventi, attraverso la “programmazione negoziata” relativi allo sviluppo di attività produttive con l’amministrazione statale. Detto istituto è stato molto utilizzato a partire dal 1987 con l’attuazione di programmi occupazionali specie nel mezzogiorno e che ha visto il forte interesse di investimenti esteri. Compito di questo intervento legislativo è di sostenere finanziariamente grandi progetti industriali attraverso una negoziazione tra le imprese, i consorzi di PMI, i distretti industriali e le amministrazioni sui temi relativi all’occupazione, alla capacità produttiva, sulla riduzione del divario tecnologico, sulla formazione e la valorizzazione delle risorse del territorio.

Ulteriore riconoscimento, in ambito economico e di regolamentazione dei distretti, avviene con la Legge 23 dicembre 2005, n. 266 (“Disposizione per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato -legge finanziaria n. 2006), la famosa legge Bersani. Essa entrata in vigore il 01 gennaio 2006 (G.U. n. 302 del 29-12-2005 –Supplemento Ordinario n.211) con la finalità di attivare azioni di sostegno alle attività produttive attraverso il quadro degli obiettivi macroeconomici fissati dal “*Documento di programmazione economico-finanziaria*”, nel pieno rispetto dei criteri stabiliti dall’Unione europea e “con particolare riferimento alla salvaguardia e allo sviluppo dell’occupazione, pur in presenza dell’innovazione tecnologica, nonché alla tutela e al miglioramento dell’ambiente”.

In ambito economico – giuridico la predetta legge, è intervenuta sul finanziamento dei distretti industriali disponendo la concessione di un contributo non superiore al 50% della spesa prevista riguardo agli investimenti in innovazione informatica e delle telecomunicazioni. Inoltre, la stessa legge ha previsto altresì, il

---

<sup>9</sup> L'istituto del “contratto di programma” - originariamente introdotto nel nostro ordinamento dalla deliberazione CIPI del 16 luglio 1986 recante le “Direttive per la concessione delle agevolazioni finanziarie previste dalla legge 1° marzo 1986, n. 64, a favore delle attività produttive localizzate nei territori meridionali”, in attuazione delle finalità poste dalla legge n. 64/1986 sull'intervento straordinario nel Mezzogiorno - unitamente all'accordo di programma (di cui all'articolo 7 della legge n. 64/1986), all'intesa di programma (delibera CIPI 29 dicembre 1986) e al contratto d'impresa (delibera CIPI 2 febbraio 1990), ha rappresentato uno dei modelli di intervento a base convenzionale recati dalla normativa primaria e secondaria dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno.  
[http://leg15.camera.it/cartellecomuni/leg14/RapportoAttivitaCommissioni/testi/05/05\\_cap23\\_sch03.htm](http://leg15.camera.it/cartellecomuni/leg14/RapportoAttivitaCommissioni/testi/05/05_cap23_sch03.htm)

sostegno, in c/capitale, delle società consortili miste (pubblico privato) costituite, dalle regioni con le piccole imprese, senza fini di lucro; sussidi finalizzati per lo sviluppo tecnologico, gestionale e amministrativo.

Nello specifico, l'ordinamento dei distretti regolamentato con la legge 266/2005 ai commi che vanno dal 366 al 372 ha inteso favorire i distretti produttivi. L'indirizzo e i benefici contenuti nella medesima legge, si applicano, anche, ai distretti rurali e agro alimentari, di cui all'art. 13 del decreto legislativo 18 maggio 2001, n.228, e ai sistemi produttivi locali, ai distretti industriali e della pesca e ai consorzi di sviluppo industriale definiti dall'art. 36 della legge 5 ottobre 1991, n. 317 e ai consorzi per il commercio estero di cui alla legge 21 febbraio 1989, n. 83.

Ai distretti, è stata prevista l'applicazione di norme in materia, fiscale; amministrativa, finanziaria e per la ricerca e lo sviluppo.

Importante indirizzo, fortemente voluto e sostenuto, è quello della ricerca e lo sviluppo competitivo mirante ad accrescere la capacità competitiva delle Pmi e dei distretti attraverso la diffusione delle nuove tecnologie. A tal uopo è stata prevista la costituzione di una "Agenzia" per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione<sup>10</sup>. L'Agenzia ha la funzione di promuovere l'interazione fra i diversi sistemi di ricerca, il settore produttivo e le istituzioni, col fine di individuare, potenziare e divulgare nuove conoscenze e competenze, tecnologie, brevetti, applicazioni, etc. L'altro compito dell'agenzia è di stipulare accordi con gli enti, le istituzioni e i privati che partecipano e condividono le finalità.

Ulteriore passo in avanti è che la stessa legge inserisce ulteriori settori di attività. Al comma 369 stabilisce che le medesime norme sono applicabili ai distretti rurali e agroalimentari di cui all'articolo 13 del decreto legislativo 18 maggio 2001, n. 228, ai sistemi produttivi, ai sistemi produttivi locali, distretti industriali e della pesca e consorzi di sviluppo industriale definiti ai sensi dell'articolo 36 della legge 5 ottobre 1991, n. 317, nonché ai consorzi per il commercio estero di cui alla legge 21 febbraio 1989, n. 83<sup>11</sup>. Questa scelta di ampliare i settori di attività sta a dimostrare che altri settori produttivi sono interessati e che il "modello" dei distretti è uno strumento già di

---

<sup>10</sup> Per la soppressione dell'Agenzia per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione vedi il comma 1 dell'art. 22, D.L. 22 giugno 2012, n. 83.

<sup>11</sup> Comma così modificato dall'art. 5-bis, D.L. 10 gennaio 2006, n. 2, nel testo integrato dalla relativa legge di conversione.

per sé innovativo perché capace di offrire una prospettiva di sviluppo economico; perché in grado di intercettare la diversa domanda del mercato; perché crea un sistema di trasversalità sinergica” tra le imprese che operano in attività complementari; perché è in grado di dichiarare la complementarità e la capacità concreta dei distretti, con una offerta integrata.

Al comma 366, statuisce le modalità di individuazione dei distretti produttivi. I distretti li qualifica, come “libere aggregazioni di imprese” che operano a livello territoriale in un’ottica funzionale, con l’obiettivo di creare le condizioni per uno sviluppo sia delle aree sia dei settori di riferimento, migliorando la capacità organizzativa e della produzione, costruendo paradigmi basati su principi di “sussidiarietà orizzontale e verticale” costruendo *modus operandi* in collaborazione con le associazioni imprenditoriali e i diversi operatori territoriali”<sup>12</sup>. La cooperazione con i diversi stakeholder si estrinseca su: l’ampliamento delle aree e dei rispettivi settori di riferimento e il miglioramento dell’efficienza sia nell’organizzazione sia nella produzione.

La norma prevede nel suo seno due differenti classificazioni di distretti:

- a) I distretti territoriali sono saldati all’esperienza che maturata nel tempo dai distretti produttivi e s’identificano perché appartengono allo stesso settore produttivo e operano nello stesso ambito territoriale.

---

<sup>12</sup> Definizione: “sono definite le caratteristiche e le modalità di individuazione dei distretti produttivi, quali libere aggregazioni di imprese articolate sul piano territoriale e sul piano funzionale, con l’obiettivo di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori di riferimento, di migliorare l’efficienza nell’organizzazione e nella produzione, secondo principi di sussidiarietà verticale ed orizzontale, anche individuando modalità di collaborazione con le associazioni imprenditoriali” Comma così modificato prima dal comma 889 dell’art. 1, L. 27 dicembre 2006, n. 296 e poi dalla lettera a) del comma 3 dell’art. 6-bis, D.L. 25 giugno 2008, n. 112, aggiunto dalla relativa legge di conversione. Precedentemente la Corte costituzionale, con sentenza 18 aprile-11 maggio 2007, n. 165 (Gazz. Uff. 16 maggio 2007, n. 19 - Prima serie speciale), aveva dichiarato, tra l’altro, l’illegittimità del presente comma, nella parte in cui non prevedeva che le caratteristiche e le modalità di individuazione dei distretti produttivi fossero definite con decreto del Ministro dell’economia e delle finanze, di concerto con il Ministro delle attività produttive, con il Ministro delle politiche agricole e forestali, con il Ministro dell’istruzione, dell’università e della ricerca e con il Ministro per l’innovazione e le tecnologie, previa intesa con la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, e sentite le Regioni interessate. Si tenga presente che il citato art. 6-bis, D.L. 25 giugno 2008, n. 112 è stato abrogato dall’art. 1, comma 2, L. 23 luglio 2009, n. 99.

b) I distretti funzionali sono definiti come una libera aggregazione di imprese che in termini intersettoriali collaborano in una logica di *mutual business*<sup>13</sup> - non più imprese della stessa area geografica -, in cui la funzione è l'elemento cardine della "relazione". In questo sistema viene favorita la sinergia funzionale fra imprese svolgenti attività complementari o connesse (strategie del c.d. catalogo allargato)<sup>14</sup> al fine di creare le giuste condizioni per accedere a opportunità presenti sul mercato che presuppongono un'integrazione dell'offerta produttiva. Inoltre, con il sistema funzionale, tra le attività del distretto, è possibile delocalizzare parte delle attività in quelle aree e/o aziende con un basso costo produzione. Pertanto, ciò che ha spinto il legislatore a intervenire sui distretti è stato non solo l'entrata delle imprese competitive sui mercati internazionali ma, soprattutto, la necessità di dare maggior valore al sistema produttivo italiano, composto da piccole e medie imprese il cui modello organizzativo è istituito dai distretti industriali. Infatti, l'obiettivo è di far operare le aziende:

- dall'interno, attraverso un maggior consolidamento sull'identità della comunità distrettuale, aumentando le conoscenze sulla capacità di innovazione;
- dall'esterno attraverso lo scambio culturale, commerciale e produttivo. Questo ha portato a una sorta di creazione di una "piattaforma comune" in cui i bisogni della realtà economica e quelli proferiti per una plurale garanzia della forma giuridica convergono, il cui obiettivo comune è quello di:
  - in termini fiscali, di individuare una forma fiscale consona che aiuti le imprese produttive dei distretti;
  - in termini finanziari, di effettuare interventi semplificando la burocrazia e facilitando l'accesso ai finanziamenti delle imprese distrettuali;
  - in termini relazionali, di creare, sviluppare e consolidare i rapporti con le istituzioni e in particolar modo con la Pubblica Amministrazione;
  - in termini innovativi, attivare i processi necessari per fare ricerca e sviluppo attraverso l'Agenzia per la diffusione delle tecnologie per

---

<sup>13</sup> " Temi dell'attività parlamentare"- Centro studi Camera dei deputati "I distretti produttivi e tecnologici" - <https://leg16.camera.it/561?appro=92&I+distretti+produttivi+e+tecnologici>

<sup>14</sup>Fondazione Luca Pacioli - Documento n.12 12 maggio 2006 "La disciplina fiscale dei distretti produttivi"

l'innovazione, al fine di aumentare la competitività delle piccole e medie imprese e dei distretti industriali.

Pertanto l'ordinamento emanato sui DI include non solo l'aspetto fiscale, ma anche quello amministrativo, civile, finanziario, della ricerca e dello sviluppo.

Dal punto di vista fiscale la legge finanziaria n.266/05 prevede due diverse forme di tassazione aggregata:

- quella di distretto previsto dal comma 368, numeri da 1 a 2 che fa riferimento alle imposte di reddito e si sostanzia al regime di tassazione consolidato previsto dal Testo Unico per i gruppi societari (artt. 117 ss. Tuir).
- quella concordata prevista dal comma 368, numeri da 3 a 15 che fa riferimento sia alle imposte dirette sia alle entrate di competenza degli enti locali in cui la tassazione su base concordataria era prevista della durata di almeno tre anni.

Dal punto di vista amministrativo, per favorire le imprese che aderiscono ai distretti, è stato disposto che esse possano trattenere rapporti anche di natura economica con la pubblica amministrazione e gli enti locali di appartenenza del proprio distretto. Così facendo i tempi si riducono di molto una volta effettuati tutti gli accertamenti.

Dal punto di vista finanziario, con regolamento del Ministro dell'economia e delle finanze, sentiti il Ministro delle attività produttive e la CONSOB per favorire il finanziamento dei distretti e delle relative imprese, sono state sviluppate delle semplificazioni, con le relative condizioni, applicabili alle operazioni di cartolarizzazione aventi a oggetto crediti concessi da più banche o intermediari finanziari alle imprese facenti parte del distretto per poi cederli ad un'unica società cessionaria. Il Ministro dell'economia per agevolare l'accesso al credito e il finanziamento dei distretti e delle imprese che ne fanno parte ha adottato delle misure al fine di assicurare il riconoscimento della garanzia prestata dai confidi, quale strumento di attenuazione del rischio di credito, rafforzando aspetto patrimoniale e operatività.

Dal punto di vista della ricerca e dello sviluppo è stata costituita l'Agenzia per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione, denominata «Agenzia», soggetta alla vigilanza della Presidenza del Consiglio dei ministri. Tale Agenzia, promuove l'integrazione fra il sistema della ricerca e il sistema produttivo attraverso

l'individuazione, valorizzazione e diffusione di nuove conoscenze, tecnologie, brevetti ed applicazioni industriali prodotti su scala nazionale ed internazionale e stipula convenzioni e contratti con soggetti pubblici e privati che ne condividono le finalità.

### 2.5. *Il tema dei Distretti Industriali in Europa*

Il concetto di distretto industriale nasce in Europa e più precisamente in Inghilterra, la sua definizione risale al secolo scorso fu, nel 1867, Alfred Marshall, economista inglese, a crearlo, studiando e analizzando le industrie del tessile presenti nelle contee di Lancashire e Sheffield.

Al di là della letteratura scientifica, è risaputo anche dai dati empirici prodotti da diversi studiosi, che la presenza dei distretti in Europa esiste da molti anni. In Gran Bretagna nella seconda metà dell'Ottocento esisteva il fenomeno della localizzazione di molte piccole e medie imprese nei settori della produzione tessile e dei metalli. Ciò suggerisce due elementi di riflessione: il primo, che lo sviluppo è legato alla “ricchezza” di quel territorio; il secondo, che è concreta la possibilità che il sistema crei una logica di “*welfare industriale*”, di “auto-mutuo-aiuto”, che dia vita a un “sistema di prossimità”<sup>15</sup> tra le varie imprese. Negli ultimi quindici anni questo tema è stato oggetto di studio e di ricerca continua, da parte di molti paesi europei. Questi si sono interrogati su come far nascere e sviluppare le logiche dei sistemi produttivi locali e in essi come attuare i distretti. Perfino i paesi dell'area mediterranea, non facenti parte della EU, al fine di dare maggiore sviluppo alla loro imprese, hanno cercato di ispirarsi al sistema dei distretti industriali. Anche i Paesi in via di sviluppo hanno mostrato interesse per i distretti industriali cercando di imitare la struttura organizzativa dei Paesi europei.

---

<sup>15</sup> Il sistema della produzione locale, fa generare, delle collaborazioni e delle sinergie in grado di coprire le necessità e le varie fasi di un ciclo produttivo (prodotti, semi lavorati, servizi, etc.) e, quindi, di generare un sistema di filiera verticale e/o circolare in grado di far fronte alle necessità della produzione in ambito locale, nel settore di riferimento dell'area. I distretti industriali sono composti da gruppi di PMI qualificate con alta specializzazione il cui plus valore è l'aspetto manuale, “artigianale”, in cui, in precise fasi del processo produttivo, esse sono integrate tra loro, grazie, alla rete di relazioni sia di tipo economico sia di tipo sociale. Avere un prodotto, semilavorato, finito, etc., è, ciò che necessita per chiudere il ciclo produttivo dalla stessa area è molto più semplice e veloce che farselo produrre da una località lontana. Questo permette di abbattere i costi e di poter prevedere e contenere forme di rischio riguardo sia la produzione sia le economie, 1) istituendo strategie comuni di rete (networking), 2) di potenziare le politiche di partnership in termini di co-business e co-marketing.

Altra ragione per la quale è vivo l'interesse, è che, gli studi e le ricerche effettuate, oltre che i risultati ampiamente visibili, hanno dimostrato il reale sostegno alle politiche occupazionali e al reale sviluppo dei territori in campo sia economico che sociale.

L'Unione europea, però, è sempre stata orientata verso politiche di settore, ancora, non ha pianificato una politica sistemica e integrata necessaria a creare le condizioni di uno sviluppo dei network distrettuali. Tuttavia, a supporto della promozione e della creazione di "reti distrettuali", l'EU ha sviluppato una serie di strumenti comunitari per attuare azioni di politica di ricerca, di sviluppo, d'innovazione, d'informazione, di formazione e finanziaria.

È evidente che l'EU dovrebbe orientarsi a sostenere e rafforzare la competitività e la produttività dei distretti industriali e per concretizzare ciò, deve orientarsi a sostenere, nelle diverse forme e modi, l'innovazione e l'imprenditorialità, il capitale umano e la riqualificazione del lavoro in una visione di rete locale, integrata e cooperativa. Dovrebbe, infatti, creare forme d'integrazione tra i paesi e i distretti industriali: perpetrare scelte di politica economica europee, permetterà alle imprese di poter attuare iniziative comuni e trasversali per lo sviluppo dei distretti che rappresentano un beneficio per l'Europa.

#### *2.5.1. Regolamenti e Politiche sull'innovazione a favore dei distretti europei*

Negli ultimi anni le politiche comunitarie hanno intrapreso la direzione sopra indicata: In data 10 luglio 2004 il Comitato economico e sociale europeo, ha disposto con l'articolo 29, paragrafo 2, del Regolamento interno, un elaborato sul tema dei distretti industriali europei verso le nuove "Reti del sapere", il cui obiettivo era quello di avanzare una proposta sulle nuove reti europee dei distretti definiti 'intelligenti', intendendo per tali i distretti che utilizzano tecnologie informatiche e di comunicazione avanzate. In particolare, ciò che prevedeva l'elaborato era:

- di analizzare la realtà dei distretti industriali, dei distretti tecnologici e dei metadistretti<sup>16</sup> esistenti,
- appurare le condizioni di successo per lo sviluppo di nuove realtà distrettuali e analizzare le loro potenzialità in relazione alla strategia di Lisbona, nell'attuale UE a 25 e nella futura UE a 28,
- cercare di trovare le basi per una politica integrata europea per le nuove reti europee di distretti della conoscenza (*knowledgebased*) e di metadistretti,
- trovare gli strumenti necessari per realizzare tale politica, valutando i distretti esistenti e introducendo eventuali modifiche e innovazioni,
- individuare le condizioni di base per la nascita di una vera e propria piattaforma<sup>17</sup> europea di riferimento per le nuove reti europee di distretti della conoscenza nell'UE a 25,
- contribuire alla creazione di nuovi e migliori posti di lavoro<sup>18</sup>.

Lo scopo della strategia di Lisbona, definito dal Consiglio europeo, era quello di basare l'economia sulla conoscenza più competitiva e dinamica cercando di realizzare una crescita economica sostenibile, con più posti di lavoro e una migliore aggregazione sociale.

Pertanto, il Comitato Europeo voleva evidenziare come la nascita di una nuova conoscenza e una migliore occupazione portassero a sfruttare le varie opportunità che possono dare le reti. Reti in grado di sviluppare un insieme di relazioni economiche-sociali.

Occorre dire che oggi i distretti europei stanno incontrando non poche difficoltà a causa della concorrenza dei paesi asiatici e questo sta portando alla necessità

---

<sup>16</sup> Metadistretti vengono definiti piattaforme industriali integrate, nelle quali i soggetti di filiera tecnologica si espandono per assorbire nuovi luoghi di elaborazione cognitiva e di ricerca applicata e, superando il concetto di appartenenza territoriale, elaborano sistemi produttivi e distributivi che fanno capo a valori e strategie comuni. 416a SESSIONE PLENARIA DEL 6 E 7 APRILE 2005 Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema I distretti industriali europei verso le nuove reti del sapere (2005/C 255/01)

<sup>17</sup> «Il COM(2002) 714 def. dell'11.12.2002 definisce le Piattaforme mezzi per preparare i mercati alla cooperazione e per elaborare piani strategici a lungo termine di R&S per tecnologie specifiche. Le Piattaforme dovrebbero garantire le sinergie tra autorità pubbliche, utenti, legislatori, industria, consumatori e poli di eccellenza. Vi è un'esigenza di coerenza tra la ricerca, che può creare nuove opportunità, e il quadro giuridico a valle, entro il quale tali tecnologie vengono sviluppate e commercializzate».

<sup>18</sup> 416a SESSIONE PLENARIA DEL 6 E 7 APRILE 2005 Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema I distretti industriali europei verso le nuove reti del sapere (2005/C 255/01)

di riorganizzare, rinnovare le relazioni tra imprese cercando di cambiare il sistema produttivo, introducendo nuovi materiali, risorse umane specializzate, promuovendo attività di marketing e di promozione, cura dei mercati e maggiore attenzione ai servizi dati al cliente: tutto questo attraverso la ricerca e l'innovazione. Ciò ha spinto le aziende dei distretti a trovare nicchie di mercato di approvvigionamento sempre più definite, producendo prodotti di qualità e questo ha evidenziato come i distretti, definiti 'insieme di impresa', siano in grado attraverso l'unione e la complicità, di cooperare sui progetti.

È ampiamente dichiarato che la politica dei cluster è essenziale per realizzare le priorità espresse dall'EU. Principio chiave della UE è quello di rafforzare l'economia europea puntando su un sistema collaborativo e cooperativo. Essa, a sostegno delle PMI e dei cluster cui esse appartengono, sta adottando una politica responsabile e di "responsabilità" provvedendo a sostenere, accompagnare – offrendo una gamma di prestazioni e servizi - e finanziarie delle iniziative attraverso programmi comunitari, finalizzati alla collaborazione e in linea con la "Strategia industriale della UE": queste sono le azioni:

- EUROCLUSTER (cluster congiunti): iniziative strategiche intersettoriali, interdisciplinari e trans europee che riuniscono cluster industriali e altri attori economici per attuare la strategia industriale della UE. Creeranno nuove opportunità commerciali per le PMI e le integreranno meglio nelle catene del valore strategiche europee e globali. Gli obiettivi riguardano: la rete per migliorare degli ecosistemi; l'innovazione per permettere un'autonomia strategica nelle forniture e nelle tecnologie che hanno una criticità; acquisire processi e tecnologie per rafforzare e accelerare l'economia più verde e più digitale; investire nella formazione del capitale umano per favorire l'aggiornamento la riqualificazione e per attirare i talenti; internazionalizzazione per aumentare l'accesso alla fornitura globale e alle catene del valore (GVC)<sup>19</sup>.
- PARTENARIATI DI CLUSTER EUROPEI: consorzi a livello europeo per mettere in comune: conoscenze, competenze e risorse per operare fattivamente insieme su iniziative a sostegno delle PMI (in particolar modo) e

---

<sup>19</sup> [https://eisma.ec.europa.eu/funding-opportunities/calls-proposals/joint-cluster-initiatives-euroclusters-europes-recovery\\_en#description](https://eisma.ec.europa.eu/funding-opportunities/calls-proposals/joint-cluster-initiatives-euroclusters-europes-recovery_en#description)

degli ecosistemi industriali nel campo dell'internazionalizzazione, innovazione, specializzazione intelligente o di eccellenza<sup>20</sup>.

- THE EUROPEAN CLUSTER COLLABORATION PLATFORM: è una piattaforma messa a disposizione dei cluster per la collaborazione e l'offerta di servizi dedicati, inclusi eventi di matchmaking<sup>21</sup>.
- MAPPATURA dei CLUSTER: è un sistema di mappatura dei cluster che permette di visualizzare info e dati sulle organizzazioni dei cluster<sup>22</sup>
- PANORAMA DEI CLUSTER EUROPEI: è un rapporto aggiornato su cluster riguardo le caratteristiche di ognuno e la posizione geografica<sup>23</sup>
- CLUSTERXCHANGE: è un programma di scambio a favore dei cluster e PMI e le organizzazioni che partecipano ai cluster. Questo programma si collega al sistema “European Cluster Partnership for Excellence”<sup>24</sup>.
- TECNOLOGIE AVANZATE PER L'INDUSTRIA (ATI): mette a disposizione delle Pmi e dei Cluster una serie di “attrezzi” utili e necessari per lo sviluppo tecnologico. Di fatto questo strumento è finalizzato a sostenere e promuovere la creazione di un'industria competitiva. Il progetto ATI (Advanced Technologies for Industry) fornisce ai responsabili politici, ai rappresentanti del settore e al mondo accademico dati sulla “creazione e uso delle tecnologie avanzate”, “report sui trend tecnologici, approfondimenti settoriali e di prodotto”, “analisi delle misure politiche e degli strumenti politici” riguardo le tecnologie avanzate; “Analisi delle tendenze tecnologiche

---

<sup>20</sup> Questi partenariati di cluster dell'UE mettono in comune risorse e conoscenze per lavorare concretamente insieme su strategie comuni. L'obiettivo è quello di intraprendere azioni nell'interesse comune delle loro PMI membri. L'obiettivo finale è promuovere la crescita economica e la competitività in Europa. <https://clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships>

<sup>21</sup> La finalità del progetto è quella di “Rafforzare l'economia attraverso la collaborazione” <https://clustercollaboration.eu/>

<sup>22</sup> Questo strumento di mappatura consente agli utenti di visualizzare i dati sulle organizzazioni del cluster e altri tipi di attori del cluster profilati nell'ECCP. I dati degli attori del cluster sono integrati da dati statistici provenienti da fonti ufficiali che riflettono la specializzazione e la produttività a valore aggiunto di varie attività economiche nelle regioni europee e da dati che riflettono le politiche dei cluster in diversi paesi. <https://reporting.clustercollaboration.eu/>

<sup>23</sup> L'European Cluster Panorama presenta lo stato di avanzamento dei cluster in Europa e il ruolo che svolgono nella promozione di ecosistemi industriali resilienti, verdi e digitali nelle economie regionali. <https://clustercollaboration.eu/knowledge-sharing/publications/european-cluster-panorama>

<sup>24</sup> Facilita la cooperazione transnazionale, l'apprendimento tra pari, il collegamento in rete e l'adozione dell'innovazione tra attori di diversi distretti industriali. È implementato con il supporto delle organizzazioni di cluster che hanno collaborato nei partenariati europei di cluster |Eccellenza. <https://clustercollaboration.eu/clusterxchange>

nelle economie correnti”; “Accesso ai centri tecnologici e agli hub innovativi in tutti i Paesi dell’EU”<sup>25</sup>.

- INVESTIMENTO INTERREGIONALE: è uno strumento di assistenza tecnica per l’ammodernamento e per individuare le modalità e le forme di investimento attraverso una forma di consulenza aziendale specialistica. L’assistenza riguarda aspetti di finanza, di formulazione di piani aziendali, gli aspetti legali e per accelerare la presentazione e la concretizzazione di progetti interregionali<sup>26</sup>.

Sempre in materia di sostegno all’industria e in particolare modo, alle PMI, la Commissione europea ha provveduto ad aggiornare nel maggio del 2021 la “Strategia industriale della UE” con lo scopo di costruire un “mercato unico” più forte finalizzato alla ripresa dell’Europa, tenendo conto delle realtà che hanno messo in crisi il sistema economico (Covid-19, guerra, crisi, etc) per garantire i processi di industrializzazione a cui tiene fermamente e per accompagnare le aziende in direzione di una economia, sostenibile, digitale, resiliente e competitiva. La strategia aggiornata, pur rispettando le priorità stabilite nella comunicazione del 2020 nell’espresso presupposto di stimolare la ripresa e rafforzare l’autonomia strategica della UE. Detto provvedimento propone nuove misure per sostenere e rafforzare la resilienza del “Mercato unico europeo” specie nei momenti di crisi come quelle che stiamo vivendo in questo momento storico.

Tra i diversi punti di riferimento della strategia EU, rispetto all’ultimo punto (Sostenere, in modo forte, la transizione verde e il digitale dell’industria europea) l’Europa intende fortemente avviare un processo di trasformazione. Questa iniziativa è finalizzata ad avviare un processo che renda l’Europa, un’entità autonoma e neutrale sui problemi climatici e un punto di riferimento nel settore dell’innovazione acquisendo una posizione di leadership in questa nuova era<sup>27</sup>. Ovvio che, questa politica strategica, non

---

<sup>25</sup> L’approccio della politica industriale dell’UE promuove la creazione di un’industria europea competitiva. Per sostenere adeguatamente l’attuazione di politiche e iniziative, è necessario un monitoraggio sistematico delle tendenze tecnologiche e dati affidabili e aggiornati sulle tecnologie avanzate. <https://ati.ec.europa.eu/about/what-is-ati>

<sup>26</sup> Lo strumento di assistenza tecnica per l’ammodernamento e gli investimenti industriali (TAF) ha offerto ai promotori di progetti, nell’ambito della [piattaforma S3P-Industria](#), l’opportunità di lavorare con esperti di affari, finanza aziendale e legali di importanti società di consulenza aziendale per migliorare i loro piani aziendali e la prontezza agli investimenti di loro progetti interregionali. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/interregional-investment\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/interregional-investment_en)

<sup>27</sup> [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy_en)

può non tener conto delle imprese che sono il punto di riferimento “strategico” dello sviluppo economico dell’Europa e dei paesi/regioni che sono parte integrante.

Sempre in tema di politiche europee, ci pare opportuno un breve riferimento al Programma Quadro dell’Unione europea per la ricerca e l’innovazione 2014 – 2020, “Orizzonte 2020”, rispetto al quale possiamo individuare tre obiettivi chiave:

- ✓ dare maggiore priorità ad una scienza di alto livello il cui scopo sarebbe quello di rafforzare l'eccellenza scientifica dell'UE a livello internazionale;
- ✓ promuovere la leadership industriale comprendendo le Pmi;
- ✓ innovare per poter affrontare le sfide sociali.

La Commissione ha cercato di improntare delle semplificazioni per le pmi che il più delle volte, non dispongono delle risorse necessarie per far fronte agli elevati costi amministrativi. Infatti, fu istituito uno sportello unico per le PMI che desideravano partecipare a Orizzonte 2020.

È segnalato da molti studiosi e dalla lettura come le politiche comunitarie presentino dei gap che limitino e non favoriscano lo sviluppo delle imprese e dei distretti. Risulta, appunto, che i responsabili politici sono in possesso di poche informazioni sulle capacità e sul potenziale di sviluppo che hanno le imprese e alcune attività economiche. In virtù di ciò, gli stessi politici, si affidano alla grande industria e in particolar modo a quei gruppi espressione di un corporativismo “lobbistico-latente” che copre l’informazione e la reale capacità produttiva delle PMI e dei distretti. Questo permette di loro di influenzare e “monopolizzare” le scelte sulla destinazione dei fondi pubblici.<sup>28</sup>

Fortunatamente, però, tale gap tra decisori politici e imprenditoriali, non ha assolutamente bloccato le imprese che, invece, hanno perseverato, organizzandosi in “sistemi produttivi locali” e sono divenuti, giorno per giorno, punto di riferimento per l’economia locale e nazionale.

È risaputo che lo sviluppo dell’impresa, come del territorio, non può esistere senza il capitale umano, senza le istituzioni, senza le infrastrutture, senza un sistema sociale. È questo il paradigma, l’”archetipo” che mantiene in vita un tipo di sviluppo locale, che crea le condizioni per acquisire una capacità competitiva, che crea

---

<sup>28</sup> (Accetturo et al., 2013, p. 30, our translation) Accetturo, et alii, (2013). Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi. Bank of Italy Occasional Paper, 193, Rome.

occupazione e benessere. La realtà distrettuale, quale aggregazione sociale, la si deve intendere come una “comunità” di persone (intesa sia come capitale umano e sia come capitale sociale), d’imprese e d’istituzioni che operano in simbiosi, “*omnia tempus*”<sup>29</sup>, per il benessere di tutto il territorio in cui vive e opera.

Le PMI che operano in regime di sistema produttivo locale sono fortemente ancorate alla memoria immateriale che, per decenni, ha trasmesso i saperi di padre in figlio e, successivamente, dall’imprenditore alla forza lavoro. Non a caso questa “forza lavoro” la chiamiamo “capitale umano”, in quanto rappresenta quel patrimonio del “saper fare”. È riconosciuta in tutto il mondo, la capacità artigiana e manuale dei lavoratori delle piccole e medie imprese.

Dall’analisi effettuata è chiaro che per sostenere la competitività dei distretti industriali, oggi, occorre che le istituzioni sostengano nelle diverse forme e modi le PMI, per offrire loro l’opportunità di affrontare i cambiamenti repentini, riguardanti:

- a) l’internazionalizzazione e, quindi, la capacità di competere con le altre realtà e con gli altri competitor, proponendo prodotti e servizi di qualità;
- b) la produzione, investendo in innovazione e in competitività, anche, in campo tecnologico e a livello internazionale, senza mai perdere la propria caratterizzazione, l’unicità, la qualità e la fattura “artigianale” dei prodotti;
- c) il capitale umano (con i loro saperi) che deve prevenire i tempi con la formazione e l’innovazione<sup>30</sup>;
- d) le infrastrutture necessarie a garantire quel minimo di “sostenibilità” necessaria per facilitare produzione, competitività e trasferimento delle merci;
- e) le istituzioni (anche, con riferimento alle dinamiche dei territori) che devono guardare avanti ed essere costruttive e sostenere una politica infrastrutturale e relazionale forte, cercando di salvaguardare le identità e le relazioni sociali basate sulla fiducia reciproca.

Alla luce di tutto ciò possiamo dire che è, certamente, avvincente che i distretti industriali per via del loro sviluppo attecchente, per il loro apporto e il loro valore

---

<sup>29</sup> Locuzione latina estrapolata da “*omnia tempus habet*” (od *Omnia tempus habent*) la cui traduzione è la seguente: “il tempo governa/possiede ogni cosa”

<sup>30</sup> Quando si parla di “capitale umano” si intende sia quelli addetti alla produzione sia quelli che hanno una responsabilità all’interno dell’impresa, compresi gli imprenditori e/o i ceo: oggi, necessita che le imprese investano nella formazione di coloro che hanno potere decisionale e che hanno la responsabilità della missione e della visione delle imprese.

sociale ed economico ai territori, come alla bilancia commerciale, debbano avere un continuo riconoscimento che gli permetta di poter avere una identità, una legittimazione giuridica ed economica per poter organizzare i territori e competere sui mercati internazionali.

In conclusione, e sulla base della letteratura e delle opinioni di vari ricercatori, sono emerse alcune considerazioni. Queste riflessioni di diversi studiosi e operatori riguardano delle linee d'indirizzo che l'Unione Europea - e conseguentemente, i governi Nazionali e le Regioni - dovrebbe intraprendere attraverso interventi legislativi e di governance. Dette iniziative dell'EU dovrebbero esser finalizzate a tre macro aree: sostegno ai sistemi produttivi, sostegno agli organi Regionali e Locali, sostegno alla creazione di RETI di SISTEMA.

Il sostegno ai sistemi produttivi dovrebbe esser quello di strutturali sia in termini logistici sia relazionali per creare un impianto che metta in relazione operatori diversi con operatori di aree diverse.

Il sostegno agli organi Regionali e Locali perché possano avere la forza economica per costruire strutture e infrastrutture utili allo sviluppo produttivo e territoriale e programmare azioni a sostegno.

Il sostegno alla creazione di RETI di SISTEMA cercando di potenziare le politiche di *partnership*. Bisognerebbe che la EU creasse le condizioni affinché le Istituzioni, i territori, i sistemi produttivi locali, le singole imprese, gli *stakeholder* possano, trasversalmente, collaborare per dar vita al una "Rete di sistema", per valorizzare e salvaguardare le identità culturali, le conoscenze e i "saperi", ( e da vita al "baratto" di saperi): per potenziare la formazione professionale e quella manageriale e di governance delle imprese distrettuali in un ottica di *mission* e *vision* aziendale "innovativa"; per programmare delle attività di ricerca e sviluppo; per generare lo scambio di tecnologie; per migliorare la qualità del lavoro.

Tutto ciò per creare valore !

## **CAPITOLO II**

### **COME HANNO RECEPITO IL QUADRO NORMATIVO LE REGIONI PUGLIA E VENETO**

#### **1. Introduzione al quadro normativo generale**

In questo capitolo si è voluto comprendere: il come sono state recepite le normative nazionali da parte delle Regioni prese in esame e come gli stessi Enti siano intervenuti in materia legislativa per regolamentare i distretti industriali. Inoltre, si è voluto indagare se i Regolamenti e le Politiche regionali abbiano favorito e sostenuto con un concreto apporto i distretti industriali.

Si fa una breve premessa introduttiva dicendo che la Puglia nel 2002, l'allora gruppo consiliare dei DS presentò un disegno di legge, mai approvato, con l'intento di coprire il vuoto legislativo. Solo nel 2007 la regione ha emanato la legge di riferimento. Il Veneto è stato anch'esso una Regione che tardivamente ha normato i distretti pur avendo già nel 1998 provveduto a deliberare in materia d'individuazione dei distretti industriali con Deliberazione della Giunta Regionale n.23, del 3 marzo 1998, e mai ratificata in Consiglio Regionale; solo in seguito ha poi, provveduto a normare la materia con la Legge 4/2003 e, poi, modificata con la Legge Regionale 5/2006.

Nelle pagine che seguono si inizia a fare una comparazione tra la situazione normativa in Puglia per poi, in un successivo paragrafo, analizzare le proposte della Regione Veneto.

### 1.1. Quadro Normativo della Regione Puglia

In Puglia, la legge che ha recepito la 317/91 è Legge Regionale 15 gennaio 1999, n. 3, “*Norme di attuazione della legge 5 ottobre 1991, n.317*”<sup>31</sup>., poi abrogata dall’Art. 11 della L.R. 23 del 3 agosto 2007, “*Promozione e riconoscimento dei distretti produttivi*”<sup>32</sup>. Come si può notare, la legislazione regionale ha recepito in ritardo sia la L. 317/1991, sia il successivo indirizzo dell’art. 36 della Legge 11 maggio 1999, n. 140: “*Norme in materia di attività produttive*”. Tra l’altro, già da tempo vi erano ben sei realtà produttive che operavano in Puglia: tre nel settore della Maglieria-Abbigliamento, due in quello delle Pelli – Calzaturiero, uno in quello del legno-Mobilio<sup>33</sup>. In Provincia di Lecce vi erano due realtà distrettuali:

- a) il “Polo calzaturiero di Casarano” con circa 250 aziende e con 6000 occupati che all’epoca registrava un forte sviluppo imprenditoriale, laddove pullulavano micro e piccole imprese a gestione familiare, la cui produzione prevalentemente era per l’export, i mercati di riferimento erano la UE, USA, Giappone, Paesi Arabi. La caratteristica del distretto era che coniugava due settori di attività (tessile-abbigliamento e calzaturiero), che, a livello europeo, era l’area con la più alta concentrazioni produttive e che a governare il distretto vi erano due aziende leader: la Filanto spa e la Nuova Adelchi spa che in seguito saranno la causa del disfacimento del distretto.
- b) il “Distretto tessile di Nardò e Gallipoli” specializzato nella produzione di abbigliamento e maglieria con 5.000 addetti. Questo distretto secondo la Regione e dati raccolti, rappresenta una realtà importante.

Gli altri distretti erano posizionati tra le diverse province pugliesi:

- a) il "Distretto Conca Nord Barese" in Provincia di Bari specializzato nella produzione di abbigliamento e maglieria
- b) il "Distretto Murgiano" tra le Province di Bari – Matera - Potenza in Basilicata, specializzato nella produzione di mobili;

---

<sup>31</sup> <https://bussolanormativa.consiglio.puglia.it/public/leges/LeggeNavScroll.aspx?id=10770>

<sup>32</sup> <https://bussolanormativa.consiglio.puglia.it/public/leges/LeggeNavScroll.aspx?id=11746>

<sup>33</sup> CARMINATI M., -“La legislazione italiana e regionale sui distretti industriali: situazione ed evoluzione”, Quaderni Cranec -Centro di ricerche in analisi economica, economia internazionale e sviluppo economico dell’Università Cattolica del Sacro Cuore- Gi&Gi srl - Triuggio (MI), 2006 <https://centridiricerca.unicatt.it/cranec-crn0603.pdf>

- c) il “Distretto dei Trulli tra le Province di Bari, Taranto e Brindisi” specializzato nella produzione di abbigliamento
- d) Il “Distretto Nord Barese-Ofantino” posizionato tra le Province di Foggia e Bari specializzato nella produzione di calzature.

Poi, nel 2007 con la L.R. 23 del 3 agosto 2007, “*Promozione e riconoscimento dei distretti produttivi*”<sup>34</sup> la regione ha voluto indirizzare la politica dei distretti non più sulla vicinanza delle imprese distrettuali ma sulla affinità della produzione in cui, il ruolo politico-sociale e di riferimento, viene a essere gestito dalle istituzioni.

La regione con detta legge ha inteso porre, attraverso indicatori e criteri d’identificazione, i principi per l’individuazione dei distretti e il loro riconoscimento e di disciplinare le norme di attuazione rispetto le specifiche azioni da intraprendere per lo sviluppo distrettuale.

In riferimento alle finalità e alle azioni per lo sviluppo distrettuale, la legge tende a sostenere e favorire progetti comuni, su base territoriale, attraverso le iniziative e i programmi di crescita delle imprese che operano nei settori dell’agricoltura, pesca, artigianato, industria, turismo, commercio e servizi. Le azioni dovrebbero essere indirizzate a fortificare la capacità competitiva, l’innovazione, l’internazionalizzazione, il rafforzamento delle iniziative di crescita dimensionale, la creazione di nuova imprenditorialità e per migliorare l’occupazione e la crescita delle imprese.

La legge è stata condivisa dopo un processo partecipativo. Questo percorso si è inserito in un percorso legislativo avviato sin dal 1991 dopo la promulgazione della legge sui distretti, la n.317 del 05/10/1991. In qualche modo, essa, rappresenta uno strumento di programmazione che parte dal basso e, in questo caso è di provenienza dai sistemi produttivi (bottom-up), con il compito di garantire la rilevanza economico-programmatica delle proposte distrettuali, attraverso dei soggetti promotori partecipanti alla scelta giusta degli esponenti distrettuali.

Un aspetto di caratterizzazione della legge è la divisione tra i soggetti che possono promuovere il riconoscimento e chi potrebbe partecipare alla costituzione del distretto. L’art. 3 comma 2, stabilisce che a promuovere il riconoscimento possono essere una diversità di soggetti dalle imprese che operano nel territorio regionale e tutte

---

<sup>34</sup> <https://bussolanormativa.consiglio.puglia.it/public/leges/LeggeNavScroll.aspx?id=11746>

quelle organizzazioni di rappresentanza<sup>35</sup>. A partecipare alla costituzione del distretto produttivo possono essere tutte quelle organizzazioni territoriali che possono contribuire a far vivere e a far progredire e migliorare il distretto industriale<sup>36</sup>

Ulteriore elemento di evidenza della Legge è l'aspetto della rappresentatività. Finalmente le imprese possono direttamente esprimere un'idea di sviluppo partecipato. Ogni distretto esprime un nucleo promotore del distretto che viene legittimato da un atto costitutivo. Il protocollo d'intesa che viene sottoscritto dalle parti aderenti, deve indicare il comitato di distretto e gli anni che dura in carica. Al distretto devono partecipare un numero copioso d'impresе, minimo 30. Oltre alle imprese devono aderire le associazioni di categoria più rappresentative e i sindacati. Per i distretti tecnologici il numero minimo d'impresе è 10 e con il vincolo che ci dev'essere la presenza delle Università, Centri di ricerca, della formazione e centri per l'innovazione.

La Regione ha recepito le istanze delle imprese approvando entro trenta giorni dalla presentazione della domanda le istanze che devono essere presentate entro il 28 febbraio di ogni anno con la presentazione del documento "costitutivo".

Come abbiamo detto, la rappresentanza del distretto spetta al "Comitato di distretto"; la stessa legge ne regola la legazione. Allo stesso comitato spetta la programmazione di sviluppo del distretto con i progetti di sistema per i quali devono essere ideati, presentati per l'approvazione e per il finanziamento. Il Comitato di distretto presenta il programma di sviluppo che dev'essere attuato nei tre anni. I progetti, insistenti nel programma di sviluppo, fanno riferimento alla realizzazione degli interventi di sistema riferibili a gruppi di soggetti sottoscrittori che si candidano e non a singole imprese (Art.7 comma 2).

L'obiettivo di questa legge, composta da soli 10 articoli, è quello di dare delle linee guida per associare in distretti produttivi e anche non industriali le Pmi favorendo iniziative e programmi di imprese che operano nei settori della pesca, dell'artigianato, dell'industria, del turismo, del commercio e dei servizi alle imprese: creare i presupposti

---

<sup>35</sup> Associazioni di categoria, Sindacati, altre che partecipano al CNEL (consiglio nazionale dell'economia e del lavoro)

<sup>36</sup> L'art. 3 (i soggetti) elenca i soggetti che possono promuovere il riconoscimento (Associazioni di categoria, Sindacati, altre che partecipano al CNEL (consiglio nazionale dell'economia e del lavoro) e quelli che possono partecipare alle procedure di riconoscimento (EE LL, società a partecipazione pubblica e aziende speciali, Università, Centri di ricerca, Enti di formazione professionale, CCIAA, privati, fondazioni, consorzi, etc.) di un distretto produttivo.

per aggregare le imprese distrettuali, favorire e valorizzare l'aspetto economico è la volontà politica dell'istituzione.

A seguito della emanazione della legge, 11 sono stati i distretti approvati dalla Regione Puglia con circa 2.000 imprese coinvolte.

Possiamo concludere che attraverso il testo legislativo n.23 del 2007 la Regione Puglia ha cercato di dare una spinta in più alla Puglia, affinché si creassero le condizioni per uno sviluppo economico. La Puglia e il Mezzogiorno è un territorio ricco di risorse umane e naturali, il legislatore, per dare più forza ai distretti pugliesi, ha cercato di creare le condizioni per la nascita di reti d'impresa costituite da operatori del settore, centri di ricerca, centri di servizi associazioni di categoria, istituzioni, etc., e rendere più brevi le erogazioni dei finanziamenti e più snelli i processi burocratici: è risaputo quale sia il bisogno di liquidità delle imprese in generale e del Sud in particolare modo. Occorre, purtroppo dire, che, ancora, vive una certa perplessità e una mancanza di fiducia di molti imprenditori nell'accettare di mettersi in rete e associarsi con altri soggetti.

## *1.2. Quadro Normativo della Regione Veneto*

A seguito dell'entrata in vigore della Legge 140/1999, secondo il Rapporto Ipi-Map, il Veneto è la regione che ha individuato un maggior numero di distretti: ne aveva individuato ben 46<sup>37</sup>.

Il Veneto, pur registrando il maggior numero di distretti, è stata, anch'essa, una delle Regioni che ha normato in ritardo la materia distrettuale. Infatti, dopo aver riconosciuto i primi distretti nel 1998 con il D.G.R. 3 marzo 1998, n.23 "*Individuazione dei distretti industriali del Veneto, in attuazione dell'art. 36 della Legge 317/1991 e successive modificazioni*", nel luglio 1999 la Giunta regionale ha sottoposto all'approvazione del Consiglio regionale una seconda delibera, la DGR 27 luglio 1999, n. 72 "*Distretti industriali e sistemi produttivi locali, in attuazione dell'art. 36 della*

---

<sup>37</sup> CARMINATI M., (2006) Centro di ricerche in analisi economica, economia internazionale e sviluppo economico dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, "*La legislazione italiana e regionale sui distretti industriali: situazione ed evoluzione*", Dicembre 2006 <https://centridiricerca.unicatt.it/cranec-crn0603.pdf>

*Legge 317/1991 e successive modificazioni*”, tenendo conto del Decreto Legislativo n.112/ (c.d. Legge Bassanini) e la Legge 140/1999.

Finalmente (la precedente delibera non è stata ratificata dal Consiglio Regionale) con Delibera Consiglio Regionale del 22 novembre 1999, n. 79 *“Individuazione dei distretti industriali del Veneto”*, in attuazione dell’art. 36 della Legge del 5 ottobre 1991, n. 317 e, successive modificazioni la proposta della Giunta Regionale viene approvata e trasformata in Legge Regionale.

A seguire vien fatta una Delibera della Giunta Regionale del 22 dicembre 2000, n. 4215 *“Affidamento di una ricerca per un’individuazione di una strategia regionale d’interventi”*, finalizzata a individuare i bisogni delle aziende operanti nei sistemi produttivi industriali. Il 16 marzo 2001, vi è stata una Delibera Giunta Regionale la n. 637 *“Prima ricognizione dei soggetti operanti ed attivi nei Distretti Industriali”* con la quale indentificava i distretti.

La Regione ha sempre operato con caparbietà e serietà attuando delle politiche industriali attive<sup>38</sup> che permettessero di sostenere le imprese sia nel campo finanziario attraverso progetti regionali e comunitari, sia regolamentando il mercato dell’energia elettrica<sup>39</sup>, sia come politica a sostegno delle iniziative territoriali, sia in termini di regolamentazione dei distretti industriali oltre ad attivarsi riguardo i *“Patti di sviluppo”*. Infatti, negli anni che vanno dal 2000 in poi, sono andate in vigore una serie di delibere di Giunta a favore dei distretti industriali.

Nel 2002 è stato presentato un progetto di legge per normare i distretti industriali veneti. Progetto che, in seguito, divenne la Legge Regionale n. 8 del 4 aprile

---

<sup>38</sup> Progetto di Legge del 25 luglio 2002, n. 293 (DGR 23/DDL del 19 luglio 2002 presentato alla Presidenza del Consiglio il 25 luglio 2002): *“Disciplina dei Distretti Produttivi ed interventi di politica industriale locale”*. Legge Regionale del 4 aprile 2003, n. 8 (BUR n. 36/2003) *“Disciplina dei Distretti Produttivi ed interventi di politica industriale locale”*. Delibera Giunta Regionale dell’8 agosto 2003, n. 2502 *“L.R. del 4 aprile 2003, n. 8. Disciplina dei distretti produttivi del Veneto ed interventi di politica industriale locale. Approvazione bandi di assegnazione”*; pubblicata sul BURV del 5 settembre 2003. Delibera Giunta Regionale del 18 giugno 2004, n. 1766 *“L.R. del 4 aprile 2003, n. 8. Disciplina dei distretti produttivi del Veneto ed interventi di politica industriale locale. Art. 10. Approvazione candidature nuovi Patti di Sviluppo anno 2004 ed integrazioni Patti di Sviluppo anno 2003”*; pubblicata sul BURV del 20 luglio 2004, n. 71. Delibera della Giunta Regionale n. 2115 del 02/08/2005, *“Approvazione candidature nuovi Patti di Sviluppo anno 2005 ed integrazioni Patti di Sviluppo anni 2003 e 2004”*

<sup>39</sup> Delibera Giunta Regionale del 6 aprile 2001, n. 37 *“Mercato dell’energia elettrica e distretti industriali”*

2003, *“Disciplina dei Distretti produttivi ed interventi di politica industriale locale”* andata in vigore dalla data dell’approvazione sino al 2005. Questa Legge fu modificata, per decadenza dei termini (2003-2005) è sostituita dalla Legge Regionale 16 marzo 2006, n. 5 *“Modifiche alla Legge regionale 4 aprile 2003, n. 8 –Disciplina dei Distretti produttivi e interventi di politica industriale locale”*.

La peculiarità di detta legge è che all’Art. 3 il legislatore sostituisce l’articolo 2 della legge regionale 4 aprile 2003, n. 8 e introduce le nuove “definizione” dei “distretti”. Nel primo articolo viene data la nuova definizione di distretto *“Il distretto produttivo è espressione della capacità di imprese tra loro integrate in un sistema produttivo rilevante e degli altri soggetti di cui all’articolo 4 di sviluppare una progettualità strategica che si esprime in un patto per lo sviluppo del distretto, in conformità agli strumenti legislativi e programmatori regionali vigenti.”* Oltre a definire il distretto industriale, la nuova legge norma e inserisce, “in alternativa” delle nuove forme di aggregazione<sup>40</sup>.

Leggendo attentamente l’art. 3 nei commi 2 – 4, si nota che:

- il “Metadistretto”: è un distretto produttivo che rientra nelle indicazioni espresse nel comma 1 (definizione del distretto), il cui requisito è di essere una filiera a diffusione regionale.
- i “Distretti di filiera o di settore”: sono un’aggregazione di filiera o settore e rappresentano una popolazione d’imprese capaci di esprimere una progettualità comune.

La Legge, sia nell’uno sia nell’altro caso (Metadistretto e Distretti di filiera o di settore), stabilisce il numero delle aziende che possono partecipare al patto: il numero delle imprese che partecipano non può essere superiore al 30% del numero complessivo delle imprese che devono esser composte con minimo 10 imprese.

Un distretto industriale, secondo la legge, per essere considerato tale deve comprendere un numero di imprese produttive locali non inferiore a 100 e un numero di addetti non inferiore a mille. Le imprese che si aggregano per costituire il distretto devono esprimere alcune caratteristiche che le possiamo, qui, riassumere: le imprese devono avere un alto livello d’integrazione produttiva e di servizio; una tangibile e comprovata capacità d’innovazione; il distretto deve esprimere nei singoli settori di

---

<sup>40</sup> Art. 3 nei commi 2 – 4,,

attività delle società leader; all'interno dell'aggregazione ci devono esser registrati un numero accertato di brevetti; al distretto devono partecipare soggetti istituzionali con competenze certe che operano a sostegno del raggruppamento, Istituzioni specializzate in formazione<sup>41</sup> e i centri di cultura locale che conservino delle memorie sul prodotto e sui processi di lavoro.

Il legislatore, con questa Legge, ha tentato di innalzare i parametri di partecipazione con il fine di attivare un "Patto di distretto" concentrando più imprese per creare un sistema omogeneo.

La sostanziale differenza che si rileva è che il metadistretto è un organismo a valenza Regionale che si basa su grosse "aggregazioni", con imprese con un'alta specializzazione produttiva, composto da 250 imprese con un minimo di 5.000 addetti, a differenza del distretto che ne ha solo 100 di imprese e 1.000 addetti. Poi, avendo valenza regionale le imprese possono anche non avere la residenza in un'area ben circoscritta.

A differenza, i distretti di filiera appartengono a una stessa filiera perché non rientrano nei Patti di distretto e sono costituiti con almeno 10 altre imprese che possono unirsi per presentare progetti specifici in campi di proprio interesse <sup>42</sup>.

Interessante aspetto previsto nell'Art. 6 della stessa legge regionale 16 marzo 2006, n. 5, - qui in questa Legge emerge la volontà politica - è la nomina dei rappresentanti il patto di sviluppo distrettuale e metadistrettuale . Ogni patto territoriale nomina al suo interno, con specifico mandato, il "Rappresentante del patto di sviluppo distrettuale e metadistrettuale". A nominare i rappresentanti della Consulta, di cui all'articolo 9 della medesima legge, sono le stesse imprese partecipanti che individuano nel proprio ambito la persona titolata a rappresentare il patto stesso nella consulta: ora denominata "Consulta dei distretti e metadistretti".

Da qui emerge chiaramente la partecipazione e il coinvolgimento dei distretti e la linea politico-strategica delle volontà regionali.

---

<sup>41</sup> È importante la formazione riguardo l'aggiornamento e la specializzazione professionale, ma è anche importante quella relativa alla salvaguardia dell'identità territoriale, dei "suoi saperi" e della sua caratterizzazione. È risaputo che un'aggregazione vive della sua "identità"!

<sup>42</sup> Art. 4 - Legge Regionale 16 marzo 2006, n. 5 "Modifiche alla Legge regionale 4 aprile 2003, n. 8 -Disciplina dei Distretti produttivi e interventi di politica industriale locale"

La "Consulta dei distretti e metadistretti"—rappresenta l'organismo di partecipazione dei distretti alla fase di realizzazione e monitoraggio dei patti di sviluppo distrettuale. Come previsto dalla norma, l'organismo è composto dai rappresentanti di ciascun Patto di distretto e da un rappresentante per ciascuna delle associazioni di categoria previste dal tavolo di concertazione regionale, essa ha sede presso la Giunta regionale ed è presieduta dall'assessore competente in materia di Sviluppo economico e di politiche per l'impresa.

Per quanto attiene la politica locale la legge mira a creare le condizioni per uno sviluppo occupazionale e crea anche un "progetto di mobilità" del "capitale sociale" tra i diversi distretti<sup>43</sup>. Inoltre, vi sono una serie di attività di *policy maker*, programmate dalla Regione, finalizzate a dar vita a progetti sinergici che coinvolgano i distretti produttivi di regioni confinanti sulla base di appositi accordi.

La regione al fine di accrescere la competitività e di creare occupazione e sviluppo territoriale, da tempo ha avviato delle azioni per il supporto strutturale e logistico e dei servizi logistici di sostegno; ha costruito e unificato e standardizzato le banche dati e gli osservatori; ha avviato progetti di ricerca, d'innovazione e di trasferimento tecnologico e una serie di altre iniziative miranti a sostenere il processo produttivo. E-si è premurata di creare un sistema sociale integrato per creare benessere e ricchezza ai territori.

### *1.2.1 Legge Regionale del 18 maggio 2007, n. 9 "Norme per la promozione ed il coordinamento della ricerca scientifica, dello sviluppo economico e dell'innovazione nel sistema produttivo regionale"*

Con tale legge la Regione Veneto ha creato le condizioni per favorire: l'innovazione e il trasferimento delle conoscenze sostenendo la ricerca scientifica e lo sviluppo tecnologico; lo scambio interagente dei saperi per uno sviluppo economico sociale e per il miglioramento della qualità di vita. Inoltre, volontà regionale è di

---

<sup>43</sup> È risaputo che le virtù del capitale umano, che operano nelle nostre Pmi e nei distretti, esprimono un valore inestimabile che va preservato. Le competenze delle risorse umane sono un punto di forza sostanziale e inoppugnabile da preservare e valorizzare sempre più.

promuovere e valorizzare la ricerca, nelle sue svariate forme, quale espressione di un sistema integrato tra Regione, territorio, imprese e centri di ricerca per facilitare il trasferimento della ricerca alle imprese e per la semplificazione della brevettazione.

Siffatta legge ha rappresentato per la Regione e per il territorio un elemento importante per lo sviluppo territoriale nelle sue diverse sfaccettature e per favorire il trasferimento delle conoscenze attraverso anche, delle programmate e mirate azioni di coordinamento regionale e di messa in rete degli attori di scopo. Altro elemento importante è la programmazione di politiche di sviluppo, specie per le piccole e medie imprese, per aumentare la competitività sostenendo l'identità e la tradizione e facendole interagire con la nuova tecnologia. Ebbene, anche, dire che la legge regionale 9/2014 ha posto delle condizioni importanti rispetto all'istituzione di un Comitato e dell'Osservatorio regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione ed ha posto le basi per la creazione di un Piano Strategico operativo.

Questo riverbera una visione globale del sistema industriale laddove la normativa mette la ricerca a supporto dell'innovazione e dello sviluppo economico del sistema produttivo regionale e al contempo dello sviluppo sociale del territorio per migliorare la qualità della vita dei cittadini.

#### 1.2.2. Legge Regionale del 30 maggio 2014, n.13: *“Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese”*

Mentre con la Legge regionale 13/214 si è pensato alla promozione, ricerca e innovazione, con la legge regionale 30 maggio 2014, n. 13 *“Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese”*, la Regione ha inteso, in una visione ampia, di disciplinare e regolamentare i distretti industriali e la loro individuazione e classificazione, ha inteso creare le condizioni legislative a sostegno e per la creazione e individuazione delle *“Reti innovative regionali”* e delle *“Forme di aggregazioni d'impreses”* ed infine ha inteso definire e normare le modalità di

attuazione degli interventi a sostegno dello sviluppo economico regionale<sup>44</sup>. Più in dettaglio, ha poi definito (e rafforzato) la rappresentanza dei distretti industriali e delle reti innovative e ha programmato, in modo pragmatico, quali sono i progetti di intervento e quali sono le modalità di finanziamento a sostegno dell'iniziativa imprenditoriale, riferita ai distretti, alle reti innovative e alle aggregazioni di imprese.

Come si può ben comprendere il Veneto, con questa legge, da un lato ha regolamentato i distretti industriali e dall'altro ha disciplinato la nascita di nuove forme aggregative: anche questo è un modo di fare innovazione e di affrontare lo sviluppo del distretto. Inoltre, con la stessa ha creato le condizioni per promuovere una serie di azioni di sostegno allo sviluppo del sistema produttivo e di nuovi processi per migliorare la competitività e la vendita dei prodotti sui mercati internazionali, l'incremento occupazionale e la salvaguardia dei diritti dei lavoratori e il sostegno all'imprenditoria, specie quella innovativa e che crea nuova imprenditorialità e, infine, la creazione di ecosistemi per l'innovazione dei settori produttivi.

### 1.3. *Riflessioni comparative sulle due Regioni*

Nell'analisi della normativa delle due Regioni si legge con estrema nitidezza come la Regione Puglia abbia recepito la legge n. 317 del 5 ottobre 1991 con una semplice deliberazione di Giunta per l'identificazione dei distretti per poi, regolamentare il tutto con la Legge Regionale 15 gennaio 1999, n. 3, "*Norme di attuazione della legge 5 ottobre 1991, n.317*". Poi con la L. 140/1999 con la quale veniva dato mandato alle Regioni per la identificazione dei distretti, la Puglia ha provveduto a legiferare in materia recependo le direttive nazionali con la Legge Regionale n. 2 del 31/01/2003 "*Disciplina degli interventi di sviluppo economico, attività produttive, aree industriali e aree ecologicamente attrezzate*".

Mentre la Regione Veneto ha strutturato un diverso processo, è andata oltre, ha, prima, interpretato i bisogni delle realtà distrettuali e, poi, ha emanato delle leggi che s'integrano tra loro e nelle quali s'intravede un quadro generale avveduto. La Puglia,

---

<sup>44</sup> Regione Veneto - L.R. N.13 del 30 maggio 2014" disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese, [Distretti, reti e aggregazioni L.R. 13/2014 - Regione del Veneto](#)

solo dopo il 2015 ha iniziato a ravvedersi e a intraprendere le azioni necessarie per comprendere il sistema dei distretti.

Occorre anche dire che la Regione Veneto da qualche tempo ha pianificato una serie di norme a sostegno dei distretti, norme che sono state sostituite dall'attuale normativa.

La Puglia, comunque, è stata tra le prime regioni del Sud a dotarsi di una legge regionale sui distretti industriali (L.R. 23/2007). Di seguito, però ben dopo tredici/quattordici anni circa dall'approvazione della legge, la Regione Puglia ha intrapreso un'iniziativa importante: l'analisi dello stato dei distretti in attuazione della Legge 3 agosto 2007, n.23. Su incarico del Consiglio Regionale della Puglia, l'Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione (ARTI) ha prodotto una ricerca basandosi sulla letteratura e sulle interviste che sono state fatte ai diversi Stakeholder interessati e con un ruolo rilevante<sup>45</sup>. Questo ha permesso ai policy maker di meglio comprendere le esigenze delle imprese. A seguito di ciò, ha istituito tra il 2019 e il 2020 un dipartimento per lo sviluppo economico, l'innovazione, l'istruzione, la formazione delle imprese. Dipartimento che s'interessava della programmazione, di definire e sostenere le politiche di sostegno ai processi d'internazionalizzazione delle imprese pugliesi e dei sistemi produttivi locali<sup>46</sup>. Ora non è più attivo! Sono stati anche elaborati i programmi di sviluppo dei distretti<sup>47</sup>, con un'attività di co-progettazione definita dalle diverse anime condividendo metodologie, obiettivi e azioni<sup>48</sup>. In queste iniziative si è riusciti a coinvolgere molti soggetti, differenti che si sono seduti di fronte per discutere e confrontarsi su problematiche comuni e su metodologie di lavoro, obiettivi e azioni. A questi interventi col tempo sono stati programmati degli altri anche nel campo delle

---

<sup>45</sup> La Puglia ha fatto un ACCORDO ATTUATIVO ai sensi della Deliberazione n. 153/2018 dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio "Analisi attuativa ed ambiti di aggiornamento della Legge Regionale 3 agosto 2007, n. 23"; la ricerca è durata tre anni.

<sup>46</sup> Oggi il Dipartimento sviluppo economico, innovazione, istruzione, formazione e lavoro della Regione Puglia risulta essere non più attivo

<sup>47</sup> Il Programma di Sviluppo rappresenta il Piano di Sviluppo dei Distretti nel quale vengono definite le *"linee programmatiche e strategiche del distretto"*. Il Documento come previsto dalla Legge Regionale n. 23 del 2007 viene aggiornato annualmente da parte del Comitato di ogni Distretto al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati. In questo link sono riportate le relazioni sullo stato di avanzamento di 11 distretti produttivi [https://www.sistema.puglia.it/portal/page/portal/SistemaPuglia/DettaglioNews?id\\_news=2231&id=19277](https://www.sistema.puglia.it/portal/page/portal/SistemaPuglia/DettaglioNews?id_news=2231&id=19277)

<sup>48</sup> <https://www.sistema.puglia.it/portal/page/portal/SistemaPuglia/DettaglioInfo?id=11808>

nuove tecnologie, dei brevetti, dell'*hi tec* e dell'aerospaziale che sono tutt'ora in essere.

Queste iniziative sono importanti per lo sviluppo dei distretti come dei territori: i distretti costruiscono dal basso le proprie politiche ed è importante che le istituzioni siano in sinergia con le realtà distrettuali per definire al meglio i rapporti e il modus di operare e per strutturare norme a sostegno con una discrezionalità alimentata e guidata dal basso.

Chiaramente il processo di sviluppo dei distretti pugliesi è lento, ovviamente una parte di ciò pare sia dovuto all'imprenditoria che spesso opera in modo poco collaborativo e alle istituzioni che, se pur intenzionate a portare avanti iniziative di sostegno al settore produttivo distrettuale, sono in difficoltà a operare scelte strategiche efficaci, probabilmente per carenza di elementi di analisi e per la "burocrazia" di indirizzo e quindi per mancanza di una visione eterogenea.

Per concludere si può dire che le differenze tra le due Regioni sono significative. Da un lato vi è la Regione Puglia che, pur avendo intrapreso un percorso che è quasi identico a quello del Veneto e pur volendo offrire adeguate norme e azioni a sostegno dei distretti è in ritardo con l'attuazione delle sue politiche. Dall'altro lato vi è la Regione Veneto che ha attuato una politica diversa, ha avuto una maggiore attenzione normativa creando concrete possibilità di assistenza e sostegno anche di tipo finanziario. Inoltre, il Veneto con la Legge Regionale 13/2014 si è focalizzata sull'aggregazione dei distretti, sull'aggregazione di filiera e sulle semplici aggregazione di imprese. Questo non solo da un sostegno sul piano finanziario alle imprese distrettuali per la ricerca, per innovarsi, per aggregarsi e competere, ma "obbliga" gli imprenditori ad aggregarsi per avere un maggior supporto e anche, per far sì che, le diverse filiere, divengano forti per essere in grado di competere sui mercati globali. La linea politica della Regione Veneto, non si ferma qui! La Regione (la legge 13/214 lo evidenzia), ha adottato dei regolamenti e delle politiche che, da un lato, si occupano dello sviluppo del sistema produttivo regionale e distrettuale operando delle iniziative atte a sostenere la ricerca, l'innovazione, l'internazionalizzazione, etc., la nascita di nuovi processi, le eccellenze, l'imprenditoria nuova e innovativa e la nuova imprenditorialità e dall'altro crea le condizioni per creare sistemi riguardanti il sostegno per lo sviluppo locale ed occupazionale.

## CAPITOLO III

### I DISTRETTI INDUSTRIALI: ANALISI DEI “MODELLI”

#### 1. I modelli di distretto, da Alfred Marshall a Giacomo Becattini.

Lo studioso Alfred Marshall<sup>49</sup>, eminente economista inglese del XIX secolo, è colui che per primo ha studiato e poi concepito la definizione del distretto industriale:

*“Quando si parla di distretto industriale, si fa riferimento a una entità socio-economica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo e localizzate in un’area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza.”*<sup>50</sup>

In *“Principles of economics”*(1890) Alfred Marshall, tratteggia le principali caratteristiche dei distretti industriali. Di fatto, in giovane età, egli percepisce e “coniuga” il nesso che c’è tra la produzione e il *plus valore* apportato dal fattore umano. Egli sostiene che la competitività di un paese sia incentrata, anche e particolarmente, dalla presenza, in distinte aree, di piccole industrie con un’identità territoriale e caratterizzate da un *know - how* proprio e – identificativo - “solo” di quel territorio. Ciò sta a indicare che, a determinare quell’identità e quella caratterizzazione, è stato, quel capitale umano che, nel corso degli anni, ha saputo conservare da un lato la “memoria orale” e, dall’altro, trasferire le competenze e la manualità per la realizzazione del

---

<sup>49</sup> Alfred Marshall (Londra, 26 luglio 1842- Cambridge, 13 luglio 1924) è stato uno dei più importanti economisti della sua epoca, tant’è, egli, ha influenzato e condizionato le successive scelte economiche dell’Europa per almeno cinquant’anni. Egli, nel 1868 divenne professore di “Politica economica” all’Università Cambridge, insegnò anche all’Università di Oxford e fu preside dell’Università College di Bristol. Tra le sue opere importanti ricordiamo: “Principles of economics” (Principi di economia) del 1890 e nel 1892 pubblicò “The Economics of Industry” (Economia industriale) insieme alla moglie Mary Paley Marshall. I suoi studi si sono distinti dagli altri economisti del tempo e da quelli che l’hanno preceduto, perché pose l’attenzione sul comportamento dell’uomo; vale a dire mise al centro dell’universo economico, il valore reale e sostanziale del capitale umano e non quelle teorie e quei principi dell’“economia di mercato”.  
<https://www.treccani.it/enciclopedia/alfred-marshall>

<sup>50</sup> MARSHALL A., *“Principi di economia”* (a cura di CAMPOLONGO A.), UTET, Torino, 1987

prodotto o parte di esso. In un certo qual modo è ripreso il concetto della “pratica dei saperi”. È risaputo che nel Medioevo era ricorrente (o meglio vitale) la “pratica dei saperi”: quello che noi oggi consideriamo il “Know how”. Pratica che si sviluppò molto dal XII al XV secolo. Questa trasmissione del sapere era caratterizzata dall’uso di un modello verticale che veniva insegnato e tramandato da padre a figlio, dal maestro all’allievo; come avveniva nelle botteghe artigiane. Il modus di trasferire queste conoscenze, abilità ed esperienze-competenze necessarie per costruire le Cattedrali o tessere e lavorare la seta o battere il ferro oppure il trasferimento dei saperi nelle botteghe (famosissima la bottega del Verrocchio 1435-1488) era in uso comune. Nel medioevo e poi nel rinascimento, la trasmissione del sapere artigiano era definito e caratterizzato da due direttrici: una verticale, che intercorreva all’interno della bottega dal maestro all’allievo, una orizzontale che riguardava il trasferimento delle competenze da un luogo ad un altro<sup>51</sup>. La produzione di seta, ad esempio, si diffuse in diverse aree sia per ragioni politiche, vedi il sistema serico<sup>52</sup> sia per le migrazioni spontanee che caratterizzavano il periodo delle urbanizzazioni e delle deurbanizzazioni (disurbanizzazioni) delle città<sup>53</sup>.

Tornando a Marshall, egli sosteneva che proprio questi “saperi” esprimono: diversi “set” (luoghi) con differenti performance legate alle singole realtà territoriali che esprimono, in una nazione, un’omogeneità di intenti e una uniforme volontà. Quindi non vi è un solo mercato del lavoro ma differenti realtà a seconda le aree. Egli quando coniuga il concetto di “atmosfera sociale e industriale” intende sostenere che l’impianto del distretto industriale è un “sistema” endogeno in cui vi è una forte relazione e connessione tra il fattore umano e la produzione. La famiglia, il territorio e che vi risiede, vivendo direttamente (il lavoratore) e/o indirettamente (famiglia, istituzioni, operatori sociali e territoriali) le problematiche afferenti la produzione e la società, “volenti o dolenti”, vivono le ripercussioni, gli umori del dipendente e questo “sentire” permette la nascita del “carisma”: queste persone si sentono parte di un modello di

---

<sup>51</sup> DEGRASSI D., “*La trasmissione dei saperi: le botteghe artigiane*”, in “*La trasmissione dei saperi nel Medioevo (secoli XII-XV)*”, Pistoia, 2005, pp. 65-66.

<sup>52</sup> Serico: deriva dal nome di un popolo dell’Asia centrale famoso nella lavorazione della seta. Oggi, anche, utilizzato per definire il settore e la lavorazione della seta (<https://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/serico/Treccani>)

<sup>53</sup> Deurbanizzazione/disurbanizzazione è un fenomeno sociologico di tipo economico e antropologico che caratterizza i particolari momenti storici, in cui le città si spopolano e queste masse di popolazione si insediano in comuni e aree vicine alla ricerca di una sistemazione sociale ed economica.

produzione. I figli ascoltando, discutendo e confrontandosi con i genitori-lavoratori vengono avvicinati a quel “modello” che in maniera “inconscia” fanno proprio. Tutto ciò apporta dei notevoli benefici, primo fra tutti il costo della mano d’opera che è inferiore che in altre realtà. Ulteriore beneficio del distretto è quello che la concezione stessa, l’originalità con cui è nato, crea un sistema flessibile con una velocità e capacità di adattamento alle situazioni che si presentano. Siamo consapevoli che la velocità e la capacità di adattamento sono fattori critici di successo nei volatili e imprevedibili mercati. L’essere capace di reagire e “assestare” velocemente il cambiamento consente di soddisfare la domanda, rispetto ai fluenti e volubili bisogni del mercato, conseguendo un vantaggio competitivo. Questa è la ragion d’essere del distretto! Il venir meno di queste capacità – ovviamente – potrebbe creare la crisi del sistema.

Nella definizione di Marshall, egli individua ed evidenzia nei distretti ulteriori elementi di vantaggio: l’aspetto socio economico e l’aggregazione di imprese localizzate in un’area che costituiscono il sistema produttivo e che tali imprese, vivono con spirito di collaborazione e concorrenza. Questo sta a significare che molte sono le realtà presenti sui territori e ognuna di esse ha una sua peculiarità: non vi è un unico “sistema paese”, ma esistono tanti sistemi secondo le territorialità.

Il distretto industriale per Marshall, quindi, è un modello organizzativo “sociale”, insistente in un’area territoriale ben definita con un’alta concentrazione di piccole e medie imprese caratterizzate dalla loro elevata specializzazione produttiva in regime di relazioni e di reciproche cooperazioni interdipendenti e legate all’ambiente socio-economico del territorio; egli sostiene che questo modello permette di generare una capacità competitiva per il Paese.

### *1.1. Da Marshall a Becattini*

Dello stesso avviso di Marshall è Giacomo Becattini il quale integra la “definizione” sostenendo, ancor più, la valenza sociale.

Per Becattini, il modello di distretto industriale è un sistema basato sulla collaborazione di aggregati sociali geograficamente definiti<sup>54</sup>:

*“Definisco il distretto industriale come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti (ad esempio, la città manifatturiera), la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpenetrarsi a vicenda.”*<sup>55</sup>

Il DI è un micro sistema sociale in cui il suo funzionamento e le sue prospettive sono ancorate a una “Forma di Organizzazione industriale”; a una “Comunità locale”: costituita dalle persone e dalle popolazioni di imprese medio piccole che abitano e lavorano in una area geografica e un ramo industriale definita; a una “Rete commerciale specializzata” per la vendita dei prodotti ai mercati finali; a un’“Immagine del distretto” stimolante e con un certo appeal.

È risaputo che lo sviluppo dell'impresa come del territorio non può esistere senza il capitale umano, senza le istituzioni, senza le infrastrutture: senza un sistema sociale. È questo il paradigma, l’“archetipo” che mantiene in vita un tipo di sviluppo locale, che crea le condizioni per acquisire una capacità competitiva, che crea occupazione e benessere. La realtà distrettuale, quale aggregazione sociale, la si deve intendere come una “comunità” di persone<sup>56</sup>, d'impres e d'istituzioni che operano in simbiosi, “*omnia tempus*”<sup>57</sup>, per il benessere di tutto il territorio in cui vive e opera.

## **2. Analisi dei distretti industriali**

---

<sup>54</sup>BECATTINI G. (a cura di, 1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, il Mulino, Bologna.

<sup>55</sup> BECATTINI G. in STUDI E INFORMAZIONI - QUADERNI/34 “*Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*” cap. 4 pp.52 -53

<sup>56</sup> Comunità intesa sia come capitale umano sia come “capitale sociale” - quale l'insieme di valori, regole, e organizzazioni - che facilita e concorre allo sviluppo territoriale.

<sup>57</sup> Locuzione latina estrapolata da “*omnia tempus habet*” (od *Omnia tempus habent*) la cui traduzione è la seguente: “il tempo governa/possiede ogni cosa”

## 2.1. Cenni sui campioni di Bilancio riferiti alle aree distrettuali e alle aree non distrettuali<sup>58</sup>

Si premette che in questa sezione (anche in altre) sono stati presi in considerazione, in particolar modo il Rapporto ISTAT 2022, il Rapporto CERVED PMI 2022<sup>59</sup>, il Rapporto del CERIS –CNR, ma i dati più significativi, perché specifici e perché “unici”, sono stati estrapolati dal Rapporto annuale n. 14/2022 della Direzione Studi e ricerche di Banca INTESA SANPAOLO (ISID)<sup>60</sup>.

Ora, iniziando dai dati di carattere generale collegati alle PMI, si sono presi in considerazione i dati dei campioni di bilancio delle imprese distrettuali e raffrontarli con quelli delle imprese non distrettuali, ciò per meglio comprendere lo status dei distretti e le eventuali prospettive.

Analizzando il dato emerso dai rapporti, da un’analisi generale, emerge, che nel 2020 vi è stata una significativa flessione del sistema produttivo italiano. Secondo l’ISTAT il 56% delle imprese aveva registrato un calo del fatturato del 50%, tra marzo-aprile 2020, rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente<sup>61</sup>. Detto incurvamento del valore aggiunto si concentra maggiormente nei settori dell’industria e dei servizi con il -10,5%. Facendo riferimento alle macro aree la flessione registrata viene così a ripartirsi, il Centro ha il valore più alto con il -14,4%, a seguire vi è il Mezzogiorno con il -10,5%, il Nord-est con l’- 9,5 e il Nord-ovest con l’ -8,9%<sup>62</sup>.

---

<sup>58</sup> Fonti: INTESA SANPAOLO, Economia e Finanza dei distretti industriali, rapporto annuale n. 14, Direzione Studi e ricerche, Marzo 2022, - [https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/research/it/distretti-e-territorio/2022/Rapporto distretti.pdf](https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/research/it/distretti-e-territorio/2022/Rapporto%20distretti.pdf)  
CERIS – CNR, Documenti CNEL, 3° rapporto CNEL, Innovazione, piccole imprese e distretti industriali, Roma, 1997,

<sup>59</sup> CERVED –[Rapporto Italia Sostenibile 2022: un Paese a più velocità](https://research.cerved.com/rapporti/) - <https://research.cerved.com/rapporti/>

<sup>60</sup> Per giusta informazione del lettore si fa presente che gli anni di studio utilizzati dal centro di ricerca ISID riguardano il triennio 2018-2020. Il campione riguarda le imprese manifatturiere, agricole e commerciali appartenenti alle filiere distrettuali, con fatturato superiore, nel 2018, di 400 mila euro, nel 2019 e nel 2020 non inferiore a 150 mila euro e con un attivo superiore a zero nel triennio 2018-2020. I campioni di bilancio estratti dal sistema ISID (Intesa Sanpaolo Integrated Database)<sup>60</sup> hanno riguardato i bilanci di 21.472 imprese appartenenti a 159 distretti industriali e 65.778 imprese non distrettuali specializzate nelle produzioni distrettuali.

<sup>61</sup> ISTAT – Rapporto annuale 2022 – Situazione del paese – pag. 121

<sup>62</sup> Rapporto ISTAT 2023 - RISULTATI ECONOMICI DELLE IMPRESE E DELLE MULTINAZIONALI A LIVELLO TERRITORIALE | ANNO 2020

Tab. 1 – Risultati economici delle imprese



**RISULTATI ECONOMICI DELLE IMPRESE SUL TERRITORIO: I NUMERI CHIAVE**  
Anno 2020, quote percentuali, variazioni percentuali 2020/2019 e valori assoluti

RIPARTIZIONI	Unità locali		Addetti		Valore aggiunto in migliaia di euro		Fatturato in migliaia di euro		Focus su Comuni ad alta produttività (% su tot. ripartizioni)			
	Quota	Var.% 20/19	Quota	Var.% 20/19	Quota	Var.% 20/19	Quota	Var.% 20/19	Numero comuni	Unità locali	Addetti	Valore aggiunto
Nord ovest	29,2	2,1	32,1	-1,9	37,6	-8,9	37,3	-10,3	65,1	92,6	95,3	97,6
Nord est	21,0	2,4	23,8	-3,3	25,8	-9,5	25,2	-9,0	81,8	93,2	95,3	97,3
Centro	21,6	1,5	20,7	-2,0	19,9	-14,4	20,6	-16,5	43,2	81,2	85,2	90,8
Mezzogiorno	28,3	1,0	23,5	0,3	16,8	-10,5	16,8	-10,0	17,6	41,6	49,9	60,5
<b>ITALIA</b>	<b>4.670.514</b>	<b>1,7</b>	<b>16.594.586</b>	<b>-1,8</b>	<b>738.916.278</b>	<b>-10,5</b>	<b>2.865.447.180</b>	<b>-11,3</b>	<b>50,0</b>	<b>75,8</b>	<b>82,5</b>	<b>90,0</b>

Fonte ISTAT 2023<sup>63</sup>

Il dato generale premesso non esprime l'altra parte dell'economia italiana. Il sistema industriale italiano è variegato ed è costituito in prevalenza da micro e piccole imprese. Anche se il periodo di crisi ha coinvolto tutti, bisognerebbe dire che le micro, le piccole e le medie imprese, specie quelle distrettuali, hanno dimostrato capacità proattiva e di resilienza.. Queste micro e piccole imprese, in molti casi, confluiscono nei distretti industriali con significative caratteristiche. Nei distretti, le imprese di piccole, medie e grandi dimensioni hanno un peso relativamente più elevato nel confronto con le aree non distrettuali. Le tabelle che seguono ci permettono di leggere con trasparenza le caratteristiche dimensionali e settoriali delle imprese facendo un raffronto tra quelle appartenenti ai distretti (21.472) e quelle non distrettuali (65.778) e della capacità di produrre: è da considerare, anche, la notevole differenza del campione.

Tab. 2 - Caratteristiche dimensionali del campione delle imprese appartenenti ai distretti e alle aree non distrettuali

	Distretti				Aree non distrettuali			
	Num. imprese campione chiuso 2018-20		Fatturato, 2020		Num. imprese campione chiuso 2018-20		Fatturato, 2020	
	Unità	Comp. %	Mld di euro	Comp. %	Unità	Comp. %	Mld di euro	Comp. %
Micro imprese	9.379	43,7	8,9	3,8	35.011	53,2	34,3	6,7
Piccole imprese	8.188	38,1	33,8	14,4	22.575	34,3	92,5	18,1
Medie imprese	3.054	14,2	57,9	24,7	6.685	10,2	129,2	25,3
Grandi imprese	851	4,0	133,6	57,0	1.507	2,3	255,0	49,9
<b>Totale</b>	<b>21.472</b>	<b>100,0</b>	<b>234,2</b>	<b>100,0</b>	<b>65.778</b>	<b>100,0</b>	<b>511,0</b>	<b>100,0</b>

Nota: la composizione per classe dimensionale è calcolata in funzione delle soglie di fatturato nel 2018. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID). - (Anno 2022)

Come narrato in tabella, il fatturato espresso dalle “Grandi imprese” è del 57% circa. Confrontando il dato delle “aree distrettuali” con quelle “non distrettuali”, delle imprese aventi le stesse specializzazioni, si nota uno scostamento del 7% in più a favore di quelle distrettuali.

<sup>63</sup> <https://www.istat.it/it/files//2023/01/REPORT-RISULTATI-ECONOMICI-IMPRESSE-E-MULTINAZIONALI-2020.pdf>

Evidente è, anche, il primato numerico delle imprese di piccole e di medie dimensioni costellate anch'esse da micro imprese, a volte a gestione familiare, che operano e vivono in relazione con le imprese capofila di grandi dimensioni.

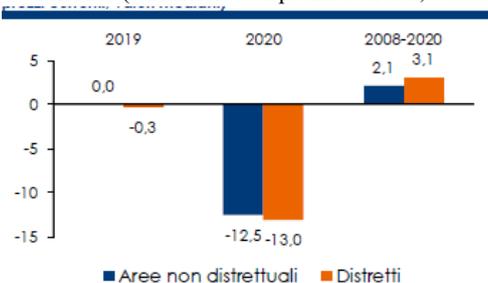
Tab.2.1 - Caratteristiche settoriali del campione delle imprese appartenenti ai distretti e alle aree non distrettuali

	Distretti				Aree non distrettuali			
	Num. imprese campione chiuso 2018-20		Fatturato, 2020		Num. imprese campione chiuso 2018-20		Fatturato, 2020	
	Unità	Comp. %	Mld di euro	Comp. %	Unità	Comp. %	Mld di euro	Comp. %
<b>Totale, di cui:</b>	<b>21.472</b>	<b>100,0</b>	<b>234,2</b>	<b>100,0</b>	<b>65.778</b>	<b>100,0</b>	<b>511,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Meccanica</b>	<b>4.447</b>	<b>20,7</b>	<b>46,0</b>	<b>19,6</b>	<b>18.369</b>	<b>27,9</b>	<b>142,3</b>	<b>27,8</b>
Meccanica	3.347	15,6	41,7	17,8	6.255	9,5	66,7	13,0
Manutenzioni e riparazioni	824	3,8	2,5	1,1	2.507	3,8	7,5	1,5
Bietronica	235	1,1	1,6	0,7	8.498	12,9	60,7	11,9
Distribuzione	41	0,2	0,2	0,1	1.109	1,7	7,5	1,5
<b>Sistema moda, di cui</b>	<b>5.929</b>	<b>27,6</b>	<b>56,8</b>	<b>24,3</b>	<b>5.789</b>	<b>8,8</b>	<b>33,7</b>	<b>6,6</b>
Tessile	1.356	6,3	7,6	3,2	1.230	1,9	6,8	1,3
Abbigliamento	1.273	5,9	9,4	4,0	1.089	1,7	10,6	2,1
Calzature	1.153	5,4	7,3	3,1	258	0,4	1,6	0,3
Concia	631	2,9	3,8	1,6	89	0,1	0,5	0,1
Oreficeria	526	2,4	8,1	3,4	178	0,3	1,3	0,3
Maglieria	341	1,6	2,3	1,0	248	0,4	1,5	0,3
Distribuzione	266	1,2	9,8	4,2	1.923	2,9	7,2	1,4
Pellefteria	239	1,1	3,2	1,4	430	0,7	2,3	0,4
Occhialeria	95	0,4	5,0	2,1	48	0,1	0,4	0,1
<b>Agro-alimentare</b>	<b>4.378</b>	<b>20,4</b>	<b>66,5</b>	<b>28,4</b>	<b>10.480</b>	<b>15,9</b>	<b>91,1</b>	<b>17,8</b>
Alimentare	1.476	6,9	37,0	15,8	4.168	6,3	46,1	9,0
Distribuzione	1.406	6,5	17,5	7,5	3.882	5,9	31,7	6,2
Agricoltura	1.185	5,5	7,7	3,3	2.053	3,1	8,8	1,7
Bevande (a)	311	1,4	4,3	1,8	377	0,6	4,6	0,9
<b>Sistema casa</b>	<b>2.920</b>	<b>13,6</b>	<b>24,8</b>	<b>10,6</b>	<b>5.640</b>	<b>8,6</b>	<b>30,4</b>	<b>6,0</b>
Mobili	1.641	7,6	11,3	4,8	1.528	2,3	6,4	1,3
Prodotti e materiali da costruzione	582	2,7	6,0	2,6	1.387	2,1	8,0	1,6
Prodotti in metallo per la casa	393	1,8	2,2	0,9	1.294	2,0	4,6	0,9
Distribuzione	183	0,9	1,4	0,6	942	1,4	3,0	0,6
Elettrodomestici	74	0,3	3,7	1,6	177	0,3	5,7	1,1
Sistemi per l'illuminazione	47	0,2	0,2	0,1	312	0,5	2,7	0,5
<b>Filiera dei metalli</b>	<b>1.987</b>	<b>9,3</b>	<b>16,1</b>	<b>6,9</b>	<b>14.507</b>	<b>22,1</b>	<b>82,5</b>	<b>16,2</b>
Metallurgia	242	1,1	8,0	3,4	824	1,3	31,4	6,1
Prodotti in metallo	1.745	8,1	8,1	3,5	13.683	20,8	51,2	10,0
<b>Beni intermedi, di cui</b>	<b>1.466</b>	<b>6,8</b>	<b>17,9</b>	<b>7,6</b>	<b>7.425</b>	<b>11,3</b>	<b>65,3</b>	<b>12,8</b>
Gomma e plastica	879	4,1	7,7	3,3	3.445	5,2	29,1	5,7
Legno e prodotti in legno	269	1,3	2,5	1,1	1.892	2,9	5,3	1,0
Prodotti in carta	177	0,8	5,5	2,3	1.269	1,9	15,4	3,0
Chimica	118	0,5	1,9	0,8	606	0,9	13,4	2,6
<b>Mezzi di trasporto</b>	<b>222</b>	<b>1,0</b>	<b>5,6</b>	<b>2,4</b>	<b>1.556</b>	<b>2,4</b>	<b>59,7</b>	<b>11,7</b>
Nautica	110	0,5	1,7	0,7	455	0,7	8,0	1,6
Componentistica	69	0,3	3,0	1,3	966	1,5	49,3	9,6
Moto e Bici	43	0,2	0,9	0,4	135	0,2	2,5	0,5

Note: (a) sono riportate solo le imprese classificate Ateco 11. Con codice Ateco 01.21. sono imprese della filiera del vino che rientrano tra quelli in Agricoltura. A questo proposito si rimanda all'approfondimento "I bilanci delle imprese agro-alimentari".  
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID), -(Anno 2022)

Durante il periodo pandemico, si è assistito a un calo del fatturato e con esso della capacità reddituale delle imprese. La tabella che segue evidenzia un saldo negativo nel 2019 del -0,3% e nel 2020, un successivo calo, del -13% per i distretti e per le imprese non distrettuali del 12,5% in valori mediani. Mentre, nel periodo che va dal 2008 al 2020 il risultato delle aree distrettuali è positivo con un 3,1 contro il 2,1 delle non distrettuali.

Tab. 3 - Evoluzione del fatturato a confronto (variazione % a prezzi correnti; valori mediiani)



Nota: per le aree non distrettuali le mediane sono state ricalcolate pesando i valori mediiani settoriali delle aree non distrettuali per la composizione settoriale dei distretti industriali riportata nella Tabella 4 Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID. - (Anno 2022)

Riguardo le specializzazioni distrettuali occorre evidenziare come, queste, registrino un evidente contrazione del fatturato rispetto ai livelli del 2019. La tabella che segue evidenzia i settori maggiormente interessati dalla forte contrazione e sono, in particolar modo: il sistema moda (-26%) e quello della casa (-12,3%); è evidente che questi distretti siano stati maggiormente interessati per la pandemia in atto.

Tab. 4 Distretti: evoluzione del fatturato nel biennio 2019-20 per filiera (variazione % a prezzi correnti; valori mediiani)

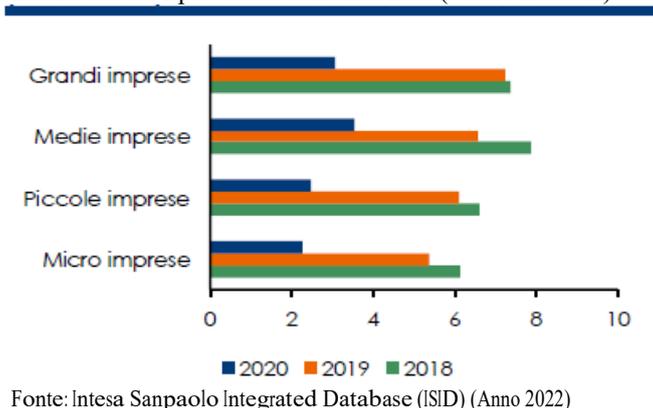


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) - (Anno 2022)

Nel 2020, sia nei distretti che nelle aree non distrettuali, il tasso di rendimento sul totale degli investimenti (ROI) è sceso sotto il 4% rispetto al circa il 6% del 2019 e del quasi 7% nel 2018. È evidente come la redditività espressa è stata contenuta da entrambi i sistemi. Tant'è il ROI registrato in questi anni è molto lontano da quello registrato dodici anni fa; facendo una comparazione tra i livelli registrati nel 2008 con quelli del 2020 si registra un gap del ROI paria al 2,8% per le aree distrettuali e del 3,2% per le aree non distrettuali. Il ROI nel 2020 ha interessato particolarmente tutte le classi dimensionali e in modo particolare, sia le aziende con un'alta specializzazione distrettuale sia le micro e piccole imprese. Tra i fattori che hanno condizionato il tasso di ritorno dell'investimento (ROI) vi è il ridimensionamento dei margini unitari (EBITDA e EBIT) dovuto alla contrazione della domanda, alla minore rotazione degli investimenti ciò condizionato dalla diminuzione del fatturato e dalla rivalutazione di

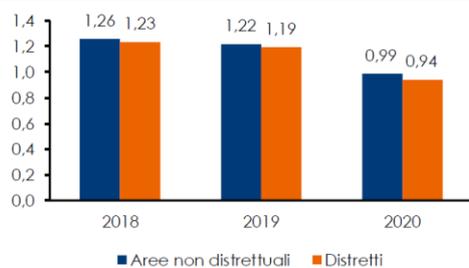
alcune poste dell'attivo che molte imprese hanno scelto come "strategia" per contenere il passivo. Significativo è il dato registrato dagli indicatori per il "sistema moda" la cui forte contrazione del fatturato ha, anche, contenuto la redditività in tutte le categorie di impresa. La tabella che segue evidenzia in modo lampante la contrizione. Questo dato conferma ancor più come, le micro e le piccole imprese e i settori ad alta specializzazione distrettuale abbiano subito le conseguenze.

Tab. 5 -Distretti – Sistema moda: ROI per classe dimensionale (valori mediari)

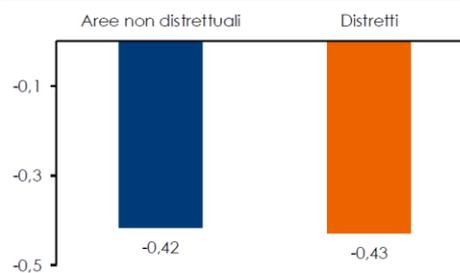


Il ROT, vale a dire il grado di rotazione del capitale investito, che, insieme ai margini unitari di contribuzione, sono necessari a definire il ROI, ha continuato a evidenziare il saldo negativo in entrambi i sistemi produttivi. Si registra, infatti, un ridimensionamento del valore aggiunto, pro-capite per addetto che ha contribuito a portare l'indicatore al di sotto rispetto al 2008, si registra il 49,3% per i distretti e il 45% per le aree no distrettuali. Per questo dato bisogna evidenziare come le micro e le piccole imprese abbiano inciso sull'indicatore, mentre le imprese distrettuali medie e grandi abbiano registrato un aumento.

Tab.6 - Rotazione del capitale investito (valori mediari)



Tab 7 - Rotazione del capitale (mediana): differenza tra 2008 e 2020



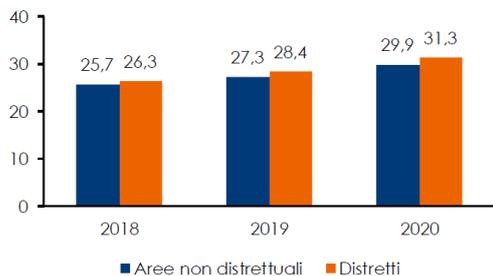
Nota: per le aree non distrettuali le mediane sono state ricalcolate pesando i valori mediari settoriali delle aree non distrettuali per la composizione settoriale dei distretti industriali riportata nella Tabella 4. -Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) (Anno 2022)

La contrazione del ROI ha, conseguentemente, condizionato la crescita sul profitto dell'equity (ROE) che ha subito una riduzione per la presenza di un costo del debito costante, ciò ha interessato indistintamente tutte le imprese al di là della dimensione. Questo dimensionamento significativo del ROE si registra che sia dovuto alle forti ripercussioni e al repentino cambiamento del sistema produttivo e di mercato avuto con la pandemia. A pagarne le spese, in linea generale, sono state le micro e le piccole imprese "a vantaggio" delle medie e grandi che, per via della loro capacità produttiva, organizzata e per la loro capacità gestionale hanno saputo affrontare la crisi del momento. A queste imprese si aggiungono anche alcune imprese distrettuali che per la loro capacità adattiva e per il loro tipo di produzione hanno potuto affrontare la situazione e mantenere la redditività complessiva superiore ai livelli conseguiti nei passati anni.

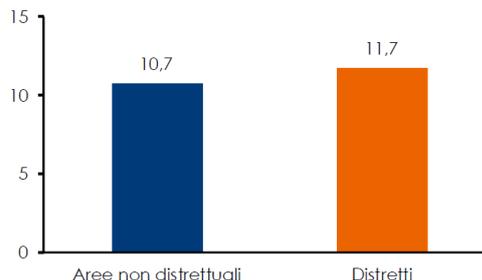
In tutta questa situazione, in "controtendenza" - dato molto significativo -, bisogna registrare che è avanzato il processo di rafforzamento patrimoniale nonostante la contrattura del ROE e questa tendenza ha interessato tutte le classi dimensionali. Si evince, anche, che il Patrimonio Netto, non registra differenze tra i distretti e le aree non distrettuali. Si registra nelle aree distrettuali un incremento del capitale netto di 11.7 punti percentuali rispetto ai 10.7 delle aree non distrettuali; infatti la percentuale del capitale netto investito dagli imprenditori risulta per i distretti è salito al 31,3% nel 2020 rispetto al 28,4% del 2019. Occorre dire con onestà d'animo che su molte imprese ha inciso: il ricorso alle rivalutazioni dei beni immobili, così pure le consistenti riserve delle partecipazioni, la sospensione degli ammortamenti sugli impianti.

È pur vero, però, che la quota di imprese che esprimono un patrimonio netto negativo è aumentata per via del fatto che le perdite di esercizio di questi ultimi anni hanno eroso i mezzi propri e a volte, anche, il capitale sociale. Di questo ne hanno risentito particolarmente le micro e le piccole imprese penalizzate per il loro livello di patrimonializzazione che è basso. Ciò ha interessato sia le aree distrettuali che quelle non distrettuali e nelle analisi per macrosettore si registra che questo fenomeno interessa tutti i comparti in particolar modo, nel sistema moda, in quello dei mezzi di trasporto e in quello della casa.

**Tab.8 – Patrimonio netto in % dell'Attivo (valori mediani)**

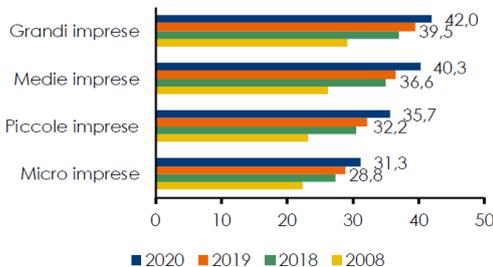


**Tab.9 – Patrimonio netto in % dell'Attivo (valori mediani): differenza tra 2008 e 2020**



Nota: per le aree non distrettuali le mediane sono state ricalcolate pesando i valori mediani settoriali delle aree non distrettuali per la composizione settoriale dei distretti industriali riportata nella Tabella 4 - Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) (Anno 2022)

**Tab. 10 -Distretti: patrimonio netto in % dell'Attivo per dimensioni aziendali**



**Tab. 11 -Distretti: patrimonio netto in % dell'Attivo (valori mediani), per macrosettore**



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) (Anno 2022)

Altro aspetto non trascurabile, è la dilazione dei pagamenti che ha interessato tutti i sistemi (distretti e non) e i macro settori.

**Tab. 12 – Tabella pagamenti tra termini concordati e giorni di ritardo**

**Giorni di pagamento delle PMI**  
Giorni medi ponderati per il fatturato delle imprese

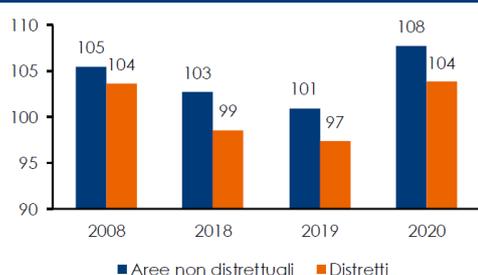


**Distribuzione dei giorni medi di pagamento delle PMI**  
% sul totale

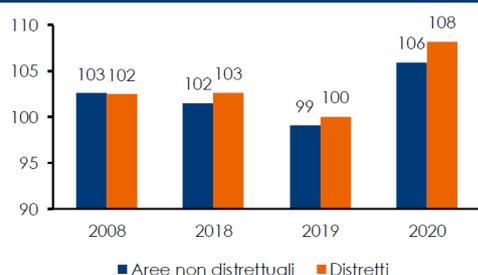
Fonte CERVED – Rapporto PMI - 2022

Nel 2020, infatti, il calo produttivo e le problematiche legate al periodo pandemico, hanno portato moltissime imprese a protrarre i tempi di pagamento nei confronti dei fornitori e l'incasso riguardo i clienti. I distretti sono stati maggiormente favoriti per quanto attiene l'incasso dei crediti da clienti, per via della maggiore "proiezione" internazionale e dalle favorevoli condizioni praticate nel mercato estero. L'estero ha pagato con un ritardo di 7gg e le imprese hanno regolarizzato i fornitori con 8gg di ritardo. Quindi il divario in termini di giorni con cui sono pagati i fornitori risulta più contenuto. Per i distretti si registra un risultato favorevole anche limite di due giorni in più <sup>64</sup>. Da questi aspetti si evince dunque come la gestione del circolante risulti migliore all'interno dei distretti. Non a caso, il differenziale tra giorni clienti e giorni fornitori è negativo nei distretti e positivo nelle aree non distrettuali: le imprese distrettuali vengono, cioè, pagate prima rispetto ai tempi con cui saldano le loro fatture.

Tab.13 - Giorni clienti (valori mediiani)

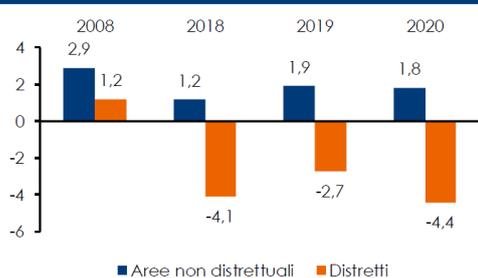


Tab. 14 Giorni fornitori (valori mediiani)

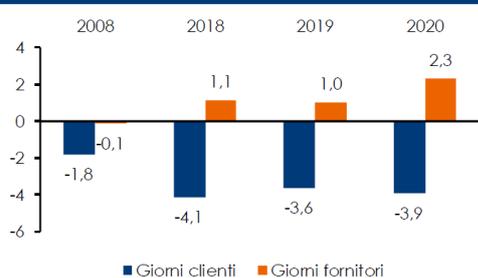


Nota: per le aree non distrettuali le mediane sono state ricalcolate pesando i valori mediiani settoriali delle aree non distrettuali per la composizione settoriale dei distretti industriali riportata nella Tabella 4. - Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) – Anno 2022)

Tab. 15 Differenza tra giorni clienti e giorni fornitori (valori mediiani)



Tab. 16 Differenza tra Distretti e Aree non distrettuali (valori mediiani)



Nota: per le aree non distrettuali le mediane sono state ricalcolate pesando i valori mediiani settoriali delle aree non distrettuali per la composizione settoriale dei distretti industriali riportata nella Tabella 3. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) -(Anno 2022)

Dallo studio emerge come il 13% delle imprese distrettuali registrino un disequilibrio finanziario: il livello di passività correnti è superiore all'attività correnti. Questo traguardo delle imprese in disequilibrio ha interessato tutte le classi

<sup>64</sup> Nel calcolo dei giorni lo studio ha considerato i debiti verso i fornitori e gli anticipi dai clienti.

dimensionali e tutti i settori economici (sistema moda incluso). Il disequilibrio finanziario si evidenzia nelle microimprese (16,4%) le quali dimostrano la loro incapacità di far fronte, con le attività correnti, ai debiti di breve termine. Detta quota è, comunque, diminuita significativamente nel 2019 assestandosi al 4%. La riduzione è dovuta, alle misure adottate dal governo a sostegno della liquidità e del credito per il quale le imprese hanno potuto sospendere le rate dei prestiti, con l'ausilio di una garanzia pubblica, presso le banche e i diversi intermediari finanziari. Le misure governative a sostegno del credito e della liquidità, hanno influito notevolmente sulla riduzione in quanto, le risorse liquide accumulate in quel periodo, hanno dato modo alle imprese di rimpinguare le casse e, contemporaneamente, di migliorare l'attivo corrente.

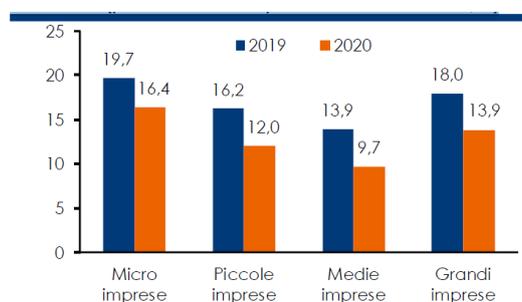
Tab.17 - Distretti: evoluzione disequilibrio finanziario (passività correnti superiori alle attività correnti; %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) (Anno 2022)

Ovvio che la riduzione della quota d'impresa con disequilibrio finanziario è andata crescendo: con il crescere della liquidità, sull'attivo delle imprese, tra il 2008 e il 2020 si è triplicata, per entrambi le categorie di imprese industriali: distrettuali e non distrettuali.

Tab. 18 - Distretti: disequilibrio finanziario, 2019 - 2020, per dimensione (passività correnti superiori alle attività correnti; %)



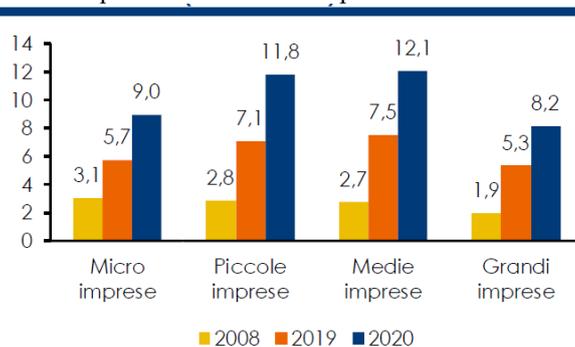
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) – (Anno 2022)

Il fatto di disporre: di una consistente liquidità, di contenere gli investimenti e il mancato ricorso a prestiti e a risorse diverse dovute al grado di patrimonializzazione

che si è venuta a creare, hanno permesso alle aziende di affrontare le criticità e combattere la crisi che ha colpito l'economia italiana e mondiale nel 2020.<sup>65</sup>

È significativa la tabella seguente che indica come le piccole e medie imprese siano state “trainanti” per il recupero del disequilibrio.

Tab. 19 - Distretti: disponibilità liquide in % dell'Attivo per dimensioni aziendali (valori mediiani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) – Anno 2022

In conclusione possiamo dire che l'analisi di bilancio del 2020 delle imprese distrettuali, ha evidenziato la contrazione del fatturato del -13% in modo eterogeneo per tutti i settori, ciò con riferimento al momento storico che stiamo attraversando. Sembra evidente che questo status non è “proprio” delle aree distrettuali ma è un problema dell'economia in generale. Anche le aree non distrettuali, se pur con minor entità ha registrato un risultato negativo (-12,5%). Per quanto riguarda i distretti, il settore particolarmente colpito, come abbiamo significato nelle pagine precedenti, è quello della moda seguito a ruota da quello della casa e da quello dei metalli. Così pure la redditività ha registrato una contrazione interessando tutte le classi dimensionali e i settori di riferimento. Significativo è il dato riguardo le micro imprese che registrano, al proprio interno, un maggior numero di soggetti con risultati reddituali interessanti.

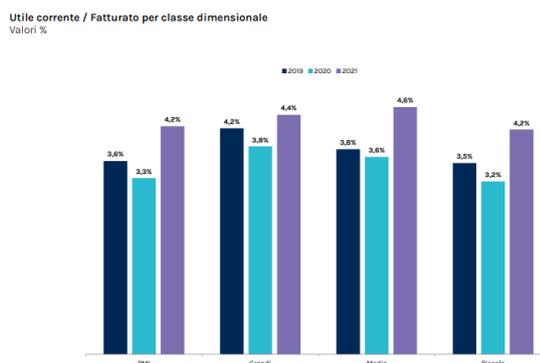
Quindi il 2020 ha chiuso il suo esercizio con il calo del fatturato e un ridimensionamento della redditività. Di contro le aziende in questo periodo hanno visto l'aumento della loro liquidità grazie all'intervento dei governi che hanno garantito le esposizioni finanziarie e l'aumento della loro patrimonializzazione dovuta alla rivalutazione di poste di bilancio. Ciò ha permesso alle imprese distrettuali di affrontare con forza la crisi.

<sup>65</sup> INTESA SANPAOLO, Economia e Finanza dei distretti industriali, rapporto annuale n. 14, Direzione Studi e ricerche, Marzo 2022, pagg. 26-46.

## 2.2. Il biennio 2020-21 per i distretti industriali

Nel corso del 2021, grazie all'azione del mercato interno e dei mercati internazionali, l'industria manifatturiera ha segnato un indice "positivo". Nel 2021 le PMI, in generale, registrano un miglioramento di un punto di percentuale dell'utile sul fatturato.

Tabella 20 – Utile su fatturato prodotto dalle PMI



Fonte CERVED Rapporto PMI - 2022

Tra l'altro i dati dell'export sono stati confortanti e sono stati quelli che hanno dato maggior vigore e risultati al settore distrettuale. Nel periodo che va da gennaio a settembre 2021, le imprese manifatturiere italiane, hanno registrato un aumento del 2,3% delle esportazioni rispetto lo stesso periodo del 2019 (+5,7% nel terzo trimestre). Interessanti sono stati i tassi di crescita nel secondo e terzo trimestre mentre nel quarto si sono normalizzati. Questo contenimento si registra per un fattore economico e cioè l'aggravarsi della situazione contestuale (contesto operativo) e uno tecnico, vale a dire che nel confronto statistico, il centro studi si è riferito al periodo del 2020 quando vi fu l'impennata *post lockdown*.

Tra i fattori che hanno contribuito ad alterare il contesto operativo, c'è l'"indisponibilità" dei fattori produttivi, nonché i ritardi nel funzionamento delle catene globali del valore: le imprese non sono state in grado di affrontare la domanda globale derivante dalla ripresa copiosa dell'economica mondiale. Oltretutto, il *covid* ha accentuato il gap produttivo, logistico e di mercato. Per esempio in Cina vi è stato un blocco della logistica portuale che non ha permesso di disciplinare gli scambi commerciali internazionali. Altro elemento, di non poco conto, è stato l'innalzamento dei prezzi delle materie prime creando un vero e proprio momento d'instabilità tra domanda e offerta. L'aumento dei costi per l'approvvigionamento delle materie prime,

ha sigillato aumenti che hanno condizionato fortemente l'attività produttiva e di vendita. Tuttavia, grazie alla domanda sempre più consistente e grazie ai piani di sostegno all'economia, le imprese sono riuscite a gestire il *surplus* dei prezzi di vendita generando un recupero del fatturato rispetto al 2020.

Significativa la risalita del fatturato nel 2021 delle imprese distrettuali. Lo studio operato da Intesa Sanpaolo sui campioni di bilancio 2018- 2020<sup>66</sup>, ci dice che le stime aggregate delle imprese distrettuali, osservano un incremento del +25,2% del giro d'affari 2021; queste risultanti hanno permesso di pareggiare le perdite registrate nel primo trimestre del 2020 e di recuperare, nel confronto col fatturato del 2019, i livelli *pre-covid* con un +4,3%. I settori trainanti sono stati quello metallurgico e quello "altri intermedi", mentre i fanalini di coda sono stati quelli della moda e dell'alimentare e bevande. In particolare quello della moda ha influenzato il dato per via del fatto che il settore ha una preponderanza d'impresе che operano nel manifatturiero. Il dato stimato per il settore moda, ovviamente, è influenzato dal campione e dalle restrizioni che ci sono state sia durante il *covid* sia dopo con i postumi derivanti dalle restrizioni e dai fattori che sono nati susseguentemente.

Bisogna anche dire che i "Player" della moda, come Prada, Moncler, Giorgio Armani (da sole rappresentano il 35% delle vendite dei beni di lusso), Marcolin ed Hermes (con un margine di profitto netto del 33,4% la prima e del 27,3%, la seconda), etc. hanno recuperato il gap del 2020 registrando una crescita compresa tra il 17,3% e il 49,3%.

Nella classifica mondiale del lusso il "Made in Italy" registra ben 23 aziende tra le prime 100 nel mondo Secondo la ricerca annuale di "Deloitte", il settore nel suo complesso ha registrato un processo di trasformazione prendendo a cuore nelle proprie strategie i concetti e i principi riguardanti la sostenibilità, l'economia circolare, l'innovazione. Dopo questo periodo d'incertezze il comparto moda ha avviato un

---

<sup>66</sup> I dati espressi sono stati ricavati incrociando il campione di bilanci 2018-20 con le previsioni ASI Intesa Sanpaolo-Prometeia al massimo livello di disaggregazione settoriale disponibile.

processo di trasformazione, si è re-inventato il modo di fare impresa ribaltando, a volte, i sistemi economici standard.<sup>67</sup>.

Come possiamo evincere, i dati espressi in questa ricerca dell'istituto "Intesa Sanpaolo" hanno testimoniato la capacità di resilienza delle imprese distrettuali malgrado, l'immobilizzo dell'economia mondiale di questi due anni e la crisi in generale. Così pure hanno evidenziato che l'attuale recupero del fatturato e della redditività di questi ultimi due anni è indicativo e si presuppone, anche, che, il processo di trasformazione - che è solo all'inizio -, dovrebbe far crescere ulteriormente la domanda dei mercati internazionali. Questo si dovrebbe verificare sia per il supporto di *policy maker* che sta definendo orientamenti, politiche e strategie sociali favorevoli alle imprese sia per l'applicazione di nuovi principi strategici operati dalle aziende distrettuali. Queste politiche positive che si stanno attuando, ci porteranno a vedere e analizzare il progressivo incremento dei valori di esercizio e di reddito nei prossimi anni.

### *2.3. Risultati dell'export nel 2022*

Dal monitoraggio dei distretti industriali operato da Intesa Sanpaolo sui rapporti ISTAT e di altri centri di ricerca e su i dati raccolti direttamente, emerge che i distretti industriali italiani, quantunque il pregresso periodo, la pandemia in corso, la crisi energetica iniziata nel 2021 e la guerra tra Russia e Ucraina, registrano dei dati confortanti nel primo semestre la nostra bilancia registra un aumento delle esportazioni di un +17%. Si registra, anche, che tutte le filiere distrettuali sono risalite ai risultati conseguiti prima della pandemia e che la crescita delle esportazioni, da un primo dato semestrale, è superiore a quella della Germania. Inoltre, si registra un nuovo record per quanto riguarda la soglia del fatturato con i 76 miliardi di euro raggiunti; in rapporto al fatturato del primo semestre 2019<sup>68</sup> il parallelo registra un +18,65 in più.

---

<sup>67</sup> ANSA - FASHION NETWORK, 30 novembre 2022, [file:///C:/Users/maria/Downloads/FNW\\_1463763\\_Deloitte-Italia-primop- Paese-del-lusso-23-aziende-nella-Top100.pdf](file:///C:/Users/maria/Downloads/FNW_1463763_Deloitte-Italia-primop- Paese-del-lusso-23-aziende-nella-Top100.pdf)

<sup>68</sup> Il fatturato del primo semestre del 2019 è stato di 64,1 miliardi

La tabella che segue evidenzia l'incremento delle filiere industriali oltre i livelli pre-pandemici rispetto al primo semestre 2019. Significativo è il dato espresso dalla filiera “Metallurgica” (+77,6%) con a seguire la filiera degli “Elettrodomestici” (+39,7% e degli “Altri intermedi” (35,1%), e quella degli “Alimentari e bevande” (+32,1%), che come si evince hanno registrato un aumento tra il 30 e il 40%. Gli altri distretti, vale a dire quello dei “Prodotti e materiali da costruzione”( +29%) e quello del Mobile (28,4%) registrano, comunque, un incremento a due cifre

Tabella 21 - Incremento delle filiere industriali primo semestre 2019

FILIERE	INCREMENTO %
Metallurgia	+ 77,6%
Elettrodomestici	+ 39,7%
Altri intermedi	+ 35,1%
Alimentari e Bevande	+ 32,1%
Prodotti e materiali da costruzione	+ 29%
Mobile	+ 28,4%
Prodotti in metallo	+ 19,2%
Automotive	+ 7,3%
Meccanica	+ 8,2%

Fonte: propria elaborazione su dati Intesa San Paolo e ISTAT - 2023

Questo recupero è assai diffuso nelle diverse filiere distrettuali<sup>69</sup>. I diversi distretti monitorati hanno espresso una capacità adattiva e di resilienza molto alta, tant'è 139 distretti monitorati si posizionano sui dati di fatturato espressi nel 2021. Occorre tener conto che in questi dati concorre in modo determinante il rialzo dei prezzi alla produzione dei prodotti manifatturieri venduti all'estero (+12,4% nei tra gennaio e settembre 2022-2019 e +16% tra gennaio e settembre 2022-2019).

Occorre anche segnalare il fatto che rispetto al 2021 molte filiere hanno raggiunto e a volte superato il dato storico di raffronto. Per esempio il settore dei “Beni intermedi”, nel primo semestre 2022, rispetto al primo semestre del 2021, ha espresso un aumento dei beni esportati del +38,2% coprendo, quasi del tutto, il gap del -2,3% registrato prima della crisi. E ancora, altro dato importante è quello che la filiera della “Moda”, nel primo semestre del 2022 in confronto con lo stesso periodo del 2019, ha registrato un +9,7% di aumento dell'export.

<sup>69</sup> Dal monitoraggio fatto dalla Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, risulta che su un totale di 158 distretti monitorati, 125 sono oltre i livelli dei primi sei mesi del 2019 e 139 distretti si collocano oltre i livelli dello stesso periodo del 2021.

Il dato delle performance registrate nelle quattro macro aree ci dice che, le variazioni rispetto ai primi sei mesi del 2019 e rispetto allo stesso periodo del 2021 registrano i valori espressi in tabella.

Tabella 22 - Performance registrate primo semestre 2019

MACRO AREE	Variazione rispetto ai primi sei mesi del 2019	Variazione rispetto ai primi sei mesi del 2021
NORD-OVEST	+18,8%	+20,2%
NORD-EST	+19,4%	+14,6%
CENTRO	+15,6%	+19,2%
MEZZOGIORNO	+22,2%	+21,6%

Fonte: propria elaborazione su dati Intesa San Paolo e ISTAT 2023

I mercati che sono stati interessati alle nostre esportazioni e che hanno registrato la crescita maggiore rispetto al primo semestre 2021 in ordine sono:

Tabella 23 - Mercati e corrispondente fatturato in € registrato primo semestre 2019

MERCATI	VALORE in €	DISTRETTI INTERESSATI
STATI UNITI	+1,8 miliardi	Moda, Meccanica, Agro-alimentare e Sistema casa;
FRANCIA	+1,5 miliardi	Moda, Agro-alimentari e Metalmeccanica
GERMANIA	+1,4 miliardi	Metalmeccanica, moda e Agro-alimentare
SPAGNA	+612 milioni	Moda, Meccanica, Agro-alimentare
REGNO UNITO	+593 milioni	Nautica di Viareggio, l'Agro-alimentare e la Moda

Fonte: propria elaborazione su dati Intesa San Paolo e ISTAT 2023

A questi mercati, si non aggiunti con la loro domanda anche i mercati del Messico, degli Emirati Arabi Uniti, dell' India e del Nord Africa con Tunisia e Algeria. Anche grazie alla domanda di questi mercati è stato possibile contenere e superare il calo della domanda proveniente da Russia, Ucraina e Cina laddove, la domanda del sistema moda ha contribuito a contenere il disavanzo registrato nel settore della metalmeccanica. La Russia ha registrato una variazione percentuale in meno del 21,2%, il calo dei flussi della domanda dell'Ucraina ha registrato un meno 45,9% e il dato della Cina si è attestato al -4,8%.

In un aggiornamento fatto dal Centro Studi e Ricerche della banca Intesa Sanpaolo al 12.12.2022, nel terzo trimestre 2022, le esportazioni nei primi tre trimestri dell'anno hanno registrato che le esportazioni sono salite del +15,9%; il fatturato di 110 miliardi del 2019 è stato superato raggiungendo quota 113,4 miliardi, vale a dire il

19,6% in più rispetto i primi nove mesi del 2019, laddove l’export dei distretti era poco di più di 95 miliardi di euro.

Questo dato conferma due elementi già evidenziati in questo paragrafo: il primo elemento riguarda l’aumento dei prezzi alla produzione dei prodotti manifatturieri venduti all’estero, i quali hanno avuto una maggiorazione con un +12,4% tra gennaio e settembre 2022-2021 e del +16% tra gennaio e settembre 2022-2019; il secondo, invece, “esalta” la capacità competitiva dei distretti industriali; non è un caso che tutte le filiere hanno superato i livelli pre-covid.

Tabella 24 - Filiere e incrementi I° semestre e primi nove mesi 2022-2019

<b>FILIERE</b>	<b>INCREMENTO % Primo SEMESTRE 2022 su 2019</b>	<b>DATI % Primi NOVE MESI 2022 su 2019</b>
Metallurgia	+ 77,6%	+75,7%
Elettrodomestici	+ 39,7%	+33,1%
Altri intermedi	+ 35,1%	+37%
Alimentari e Bevande	+ 32,1%	+31,4%
Prodotti e materiali da costruzione	+ 29%	+29,9%
Mobile	+ 28,4%	+28,5%
Prodotti in metallo	+ 19,2%	+22,2%
Automotive	+ 7,3%	===
Meccanica	+ 8,2%	10,3%
Moda	===	10,8%

Fonte: propria elaborazione su dati Intesa San Paolo e ISTAT - 2023

Per terminare. dai distretti esaminati dal Centro Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo i dati riferiti al commercio con l’estero, non disaggregati, pare, che si siano “stabilizzati” con un lieve differenziale di crescita per quasi tutte le specializzazioni distrettuali. In questo secondo monitoraggio risulta che su 158 distretti esaminati, 138 abbiano superato la soglia del 2019 e di questi 128 abbiano superato quella del 2021.

Le tabelle che seguono mettono a confronto i valori espressi tra il primo semestre 2022 e il confronto con i sei mesi del 2021 e i nove mesi del 2019, di conseguenza, emerge come siano riusciti a chiudere il gap preesistenti la crisi.

Tabella 25- Macro aree e variazioni rispetto al 2022

<b>MACRO AREE</b>	<b>Variazione rispetto ai primi SEI MESI del 2019</b>	<b>Variazione rispetto ai primi SEI MESI del 2021</b>	<b>Variazione rispetto ai primi NOVE MESI del 2019</b>	<b>REGIONI trainanti in evidenza</b>
NORD-OVEST	+18,8%	+20,2%	+ 20%	Lombardia
NORD-EST	+19,4%	+14,6%	+20,2%	Friuli Venez. G.
CENTRO	+15,6%	+19,2%	+16,8%	Umbria
MEZZOGIORNO	+22,2%	+21,6%	+23,1%	Campania

Fonte: propria elaborazione su dati Intesa San Paolo e ISTAT - 2023

La tabella a seguire ci indica quali sono i mercati che nei primi nove mesi del 2022 hanno registrato la crescita maggiore, in euro, rispetto al periodo corrispondente del 2019.

Tabella 26 - Mercati e corrispondente fatturato in €uro registrato nei primi nove mesi del 2022

MERCATI	VALORE in €URO primi NOVE MESI 2022	DISTRETTI INTERESSATI
STATI UNITI	+3,4 miliardi	Moda, Meccanica, Agro-alimentare e Sistema casa;
GERMANIA	+2,9 miliardi	Moda, Agro-alimentari e Metalmeccanica
FRANCIA	+2,5 miliardi	Metalmeccanica, moda e Agro-alimentare

Fonte: propria elaborazione su dati Intesa San Paolo e ISTAT - 2023

I dati evidenziano, chiaramente, la capacità dei distretti di competere con il mercato internazionale registrando, seppur in un periodo di crisi, un incremento lodevole. Anche se nel 2023 è previsto un rallentamento per via della crisi energetica e della domanda mondiale in “stagnazione” vi è la speranza che il richiamo del prodotto italiano possa essere ancora una volta trainante e che la creatività, la lungimiranza e l’operosità, possano contribuire alla ripresa.

Per chiudere questo paragrafo, facciamo riferimento al Prof Marco Fortis<sup>70</sup> che, per la Fondazione Edison, in un articolo recente, del giugno 2022, recita:

*“Anche l’attuale crisi della globalizzazione tradizionale, con le strozzature nelle forniture internazionali innescate dalla pandemia e l’aumento dei costi dell’energia e dei trasporti a lunga distanza, ha visto il made in Italy meno esposto di altri competitor (si pensi alla crisi dell’auto tedesca bloccata dalla mancanza di componentistica elettronica), grazie alle filiere corte dell’Italia e alla sua capacità di aver mantenuto sul proprio territorio tante attività produttive rispetto alle economie che nel corso degli anni hanno delocalizzato massicciamente, in termini sia di fabbriche sia di approvvigionamenti”<sup>71</sup>.*

<sup>70</sup> Marco FORTIS è docente di Economia Industriale e Commercio Estero presso la Facoltà di Scienze Politiche e Sociali dell’Università Cattolica, presso cui insegna dal 1989; è Direttore e Vicepresidente della Fondazione Edison dal 1999 ed è Vicepresidente del Comitato Scientifico della stessa.

<sup>71</sup> FORTIS M., (2022) “Italia prima al mondo per differenziazione dell’export” in” Approfondimenti statistici” rivista della Fondazione Edison , Quaderno N.254/giugno 2022, pagg. 1-4 - <https://www.fondazioneedison.it/it/attivita/altre-pubblicazioni/approfondimenti-statistici>

Questo pensiero ci permette di riflettere sul valore dei distretti e ci permette anche, di rispondere alla nostra domanda di ricerca. Vale a dire che i distretti industriali italiani, aldilà del loro fascino, hanno un potenziale che si basa su: la loro capacità di adattamento, il loro grado di specializzazione e di essere una “community” (comunità e territorio e “popolazione di imprese”<sup>72</sup>).

Il distretto, quindi è una comunità locale “è un mezzo socio culturale e istituzionale entro cui operano le imprese e ne costituisce condizione di vita”<sup>73</sup>.

### **3. Il processo di cambiamento: ruolo e contributo dei distretti industriali.<sup>74</sup>**

#### *3.1. Il cambiamento quale processo d’innovazione*

È risaputo lo scarso investimento dei distretti su degli aspetti utili alla competitività. Facciamo riferimento, in particolar modo, alla ricerca, all’innovazione e alle nuove tecnologie. I distretti industriali, come le piccole imprese, hanno difficoltà a investire e costruire un processo innovativo per intero, perché carenti delle risorse necessarie e a volte sono carenti, anche, le volontà e le convinzioni imprenditoriali. Infatti, non sempre dipende dalla dimensione strutturale dell’impresa, a volte vi è la mentalità degli imprenditori nel “leggere”, comprendere e gestire le nuove tecnologie e l’intero processo innovativo. Spesso è anche difficoltoso per loro, utilizzare, come strategia, l’iniziativa in se, magari inserendo azioni di miglioramento e di efficientamento della produttività.

Il distretto industriale, pur essendo un sistema che non investe in quelle attività basilari che permettono alle imprese di fare un salto di qualità, di per se, ha un forte e “innato” potenziale innovativo derivante dai frequenti rapporti con i fornitori, clienti, gli altri imprenditori della filiera- Queste relazioni favoriscono un aggiornamento continuo

---

<sup>72</sup> BECATTINI G., "Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, in G.Becattini et alii (a cura di), (1991),Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia, Banca Toscana, Studi e Informazioni, Quaderno 34, pp. 51-65

<sup>73</sup> SFORZI F., (2008) The industrial district: from Marshall to Becattini in researchGate, estratto “pensiero economico italiano, rivista semestrale, Fabrizio Serra editore, Pisa-Roma, pg.73. <https://www.researchgate.net/publication/254446021>)

<sup>74</sup> CERIS – CNR, Documenti CNEL, 3° rapporto CNEL, Innovazione, piccole imprese e distretti industriali, Roma, 1997

rispetto: la produzione, l'offerta dei servizi, la domanda del mercato, la commercializzazione e l'uso delle nuove tecnologie. In aggiunta, le filiere hanno la possibilità di essere flessibili e pertanto il “*decision making*” (processo decisionale) è veloce e non è ostacolato dalla burocrazia aziendale; queste relazioni tra i vari “stakeholder” della filiera, inoltre, agevolano l'aggiornamento della domanda e conseguentemente quello dell'offerta: riescono a far fronte alle situazioni di mercato. Questi flussi informativi, a volte, favoriscono l'introduzione di forme d'innovazione dettate dalle esigenze operative (alcune scelte vengono operate per pura necessità).

Ulteriore aspetto positivo dei distretti è che all'interno dell'organizzazione vi è una “competizione leale” perché quella valenza culturale e socio-economica del sistema, decantata da Marshall e Becattini, come la coesione sociale, l'essere parte integrante e non integrata e i motivi di orgoglio creano le condizioni a uno scarso stimolo a innovare che, potrebbe, ad avviso di qualcuno, creare le motivazioni per imitare. Proprio questi fattori non economici spingono i distretti a un sistema compensativo d'innovazione.

Tutto ciò non basta a far fronte alle nuove filiere globali che si stanno riorganizzando. Imprese e distretti devono trovare una loro posizione nel mercato globale tenendo conto dei mutamenti in corso che vanno letti e interpretati con una nuova visione strategica al fine di ideare un nuovo modello di distretto capace di competere.

In questa visione le imprese possono far nascere forme aggregative che potrebbero superare i limiti della mancanza d'innovazione delle imprese distrettuali. Le piccole imprese hanno tanti difetti, così pure, conservano una loro unicità e un potenziale inespresso.

Molte sono state le strade percorse per cercare di affrontare al meglio a situazione contingente. Alcune imprese si sono re-inventate, altre si sono delocalizzate, altre hanno scelto strade diverse. Per esempio, in questi ultimi anni, sostenute anche dalle banche, molte imprese che avevano delocalizzato stanno considerando la strategia del “*back-reshoring*”<sup>75</sup>, che in questi anni è stata una strategia condivisa fortemente da

---

<sup>75</sup> In questi ultimi anni molte imprese stanno riportando nel loro paese di origine i loro impianti produttivi perché non sussistono i presupposti per cui sono state spostate negli altri paesi vicini precedentemente. Ora vi è la volontà di riportare le imprese nel proprio paese: “*L'elemento di*

molte imprese, le quali avevano delocalizzato la produzione (offshoring), nei paesi esteri vicini, con lo scopo di contenere i costi di produzione<sup>76</sup>. Oggi, delocalizzare, non rappresenta più un valore aggiunto per le imprese. Gli imprenditori si sono resi conto che non occorre valicare i confini nazionali per produrre e avere “performance” di rilievo. I costi del lavoro si possono contenere grazie alle competenze già in essere nel proprio paese e investendo, in modo collettivo, nella formazione. Così facendo, unendo le differenti competenze, si potrebbe rivalutare da un lato l’origine del distretto e dall’altro creare le condizioni perché si sviluppino nuove idee, nuove opportunità competitive e nuove reti. Così pure, riguardo agli investimenti nelle nuove tecnologie, nell’internazionalizzazione e nel marketing, si possono usare sistemi cooperativi e di co-marketing per far fronte a queste necessità. In definitiva si sta rafforzando il concetto di collaborazione collettiva, di “unità” del sistema e dei processi in una concezione geografica più ampia: si sta rafforzando il concetto di economia e società dei distretti in una prospettiva innovativa.

Le tipologie d’imprese distrettuali ha concrete possibilità di cooperare, in modo sistemico, con altre realtà parallele attraverso forme di aggregazione; così come hanno dato vita 30 anni fa alle filiere, ai distretti oggi, in un’ottica innovativa, potrebbero fondare delle “RETI” di “filiera” di tipo regionale. Le reti d’impresa permettono di collaborare insieme salvaguardando l’autonomia di ognuno e al contempo permettono di creare valore dalle differenze<sup>77</sup>.

La scelta di intraprendere un percorso di aggregazione offre alle imprese un duplice vantaggio: la concreta possibilità di innovarsi e la moltiplicazione delle buone idee: una buona idea si moltiplica e a sua volta, implementa un processo di moltiplicazione di altre buone idee.

---

*maggior rilevanza è costituito, invece, dalla volontà dell’impresa di ricostituire capacità produttiva all’interno del proprio Paese, indipendentemente dalle modalità di organizzazione della produzione (in-sourcing o out-sourcing), determinando, in questo modo, una ricostituzione del settore manifatturiero e la creazione di nuova occupazione”* (L. Ferrucci, A. Picciotti (2017) “I distretti industriali italiani tra offshoring e strategie di back-reshoring”, in *Piccola impresa:= Small Business, INS-EDIT, pagg 86-109* <https://journals.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/2715/2431>

<sup>76</sup> Ibidem pagg.86-109

<sup>77</sup> RULLANI E., *Reti d’impresa. Un nuovo percorso per crescere e competere*. Convegno Confindustria Vicenza, 21 marzo 2011

### 3.2. *Le “reti innovative” quale strumento di cambiamento e innovazione*

Questa capacità proattiva, adattiva e di resilienza è insita nelle imprese distrettuali. I dati che emergono nel paragrafo successivo stanno a indicare come le imprese del distretto, nel 2022, siano riuscite a recuperare le perdite del periodo pandemico e come, già nel 2021 abbiano avuto un forte aumento dei fatturati<sup>78</sup>. Fatturati raggiunti, con l'aumento dei prezzi ma, anche con i risultati tangibili (fatturato), comunque, raggiunti dal lavoro, dalla grande volontà, dalla forza di adattamento e di resilienza. Il sistema dei distretti dovrebbe operare un cambiamento e “aggiornarsi” rispetto allo sviluppo “socio evolutivo”<sup>79</sup>, intravedendo in altri percorsi la possibile crescita.

Queste aggregazioni reticolari, infatti, tipiche dei nostri territori come i distretti industriali, hanno difficoltà a generare competitività dati i mercati emergenti, data la capacità delle altre imprese di duplicare i prodotti, dati i costi di produzione che sono fortemente lievitati e, perché, le aggregazioni, sono carenti di una progettazione strategica<sup>80</sup>. In una riflessione strategica, la partecipazione deve essere libera e non necessariamente legata a quei legami spontanei nati all'interno del territorio, dovrebbe andare oltre, occorre che la nuova idea di “aggregazione” sia ideata, progettata e implementata con consapevolezza.

Oggi, un percorso innovativo possibile, in una visione d'innovazione, di competitività, di vita e “rinascita” dei distretti, possono essere le “reti innovative”. In effetti, le reti, nelle diverse forme, potrebbero essere una via percorribile. Primo, perché la natura di queste entità è affine ai principi e alle volontà delle imprese: autonomia imprenditoriale, sviluppo di partnership, maggiore capacità di competere sui mercati, capacità di migliorare e programmare gli investimenti in R&S, generare lo scambio di tecnologie, migliorare la qualità del lavoro, maggiore possibilità di rispondere ai flussi e alla domanda, etc... Seconda ragione perché il distretto non andrebbe a perdere la sua entità e si inserirebbe in una “infrastruttura” di tipo regionale, comunque, non troppo allargata: la rete costituirebbe una possibile alternativa al distretto tradizionale e potrebbe contribuire a mantenere salda la funzione dei distretti. I distretti possono al

---

<sup>78</sup> Rapporto CERVED PMI 2022, pag. 12 e succ.

<sup>79</sup> Inteso come “capacitazione” e consapevolezza, di tutte le realtà coinvolte dei territori interessati.

<sup>80</sup> BRUNETTA F., et Alii, (2015) “Le reti d'impresa per aumentare la competitività. L'esperienza dei contratti di rete nel bresciano”, SINERGIE – Italian journal of management - Fascicolo/ Volume 33, n° 98 pagg., 261 -286, [.https://hdl.handle.net/10807/66879](https://hdl.handle.net/10807/66879)

proprio interno e con altri distretti ideare un sistema di rete e attivare collaborazioni trasversali e necessarie per la competitività. Terza ragione perché il sistema di rete permette di creare una politica condivisa con il territorio e le istituzioni e di creare le condizioni per una pluriennale e strutturata programmazione, senza tanto intaccare i processi di produzione. Questa condivisione si va a concretare:

- a) in progetti integrati (in cui l'autonomia rimane salvaguardata) e sfruttando la rete per partecipare a strumenti di programmazione negoziata o di altro genere;
- b) nella sperimentazione di nuovi prodotti e servizi rispetto la domanda fluente;
- c) la creazione di ulteriori network a sostegno della rete stessa. I diversi territori partecipanti il *network*, i sistemi produttivi locali e le singole imprese, le Istituzioni, gli *stakeholder* diversi, dovrebbero esser coinvolti, a partecipare trasversalmente e collaborare fattivamente e costruire una "Rete di sistema", la cui rete dovrebbe valorizzare e salvaguardare le identità culturali, le conoscenze e creare un "baratto" dei saperi; potenziando la formazione professionale e la governance delle imprese distrettuali;

In conclusione si potrebbe dire che attraverso le reti e in collaborazione con altre entità e aggregazioni che possono esser coinvolte nella rete, si possono pianificare, condividere e sviluppare progetti comuni, non necessariamente concentrati in un'area, ma, che possono interessare diverse realtà territoriali. Bisognerebbe dire che il sistema permette di valore le diversità dei partecipanti la rete e come la rete possa contenere e affrontare i rischi delle imprese retiste<sup>81</sup> con iniziative strategiche e condivise. In definitiva le reti innovative, magari di tipo regionale (come in Veneto), perché più "contenute", in cui le relazioni possono essere meglio gestite, può essere il dispositivo per il cambiamento dei distretti.

### 3.3. *Il "learning by doing" quale forma di "innovazione" e di cambiamento dei distretti*

Tra gli aspetti innovativi che rientrano nella visione imprenditoriale industriale delle Pmi vi è la formazione che rappresenta una capacità, intrinseca dei distretti. In

---

<sup>81</sup> BRUNETTA F., et Alii, (2015) "Le reti d'impresa per aumentare la competitività. L'esperienza dei contratti di rete nel bresciano", SINERGIE – Italian journal of management - Fascicolo/ Volume 33, n° 98 pagg., 261 -286, [.https://hdl.handle.net/10807/66879](https://hdl.handle.net/10807/66879)

letteratura è stato fortemente ripreso il concetto di “*learning by doing*” (imparare facendo) e i distretti hanno utilizzato questo metodo formativo applicandolo assiduamente nel sistema produttivo: in molte realtà questa modalità è divenuta sistema. Questa teoria dell’educazione studiata da John Dewey<sup>82</sup> e da Paulo Freire<sup>83</sup> riguarda un approccio pragmatico dell’apprendimento.

Nel concetto di *learning by doing* viene individuata una forma, già di per se, innovativa, di apprendimento basata su un processo di apprendimento “cognitivo-collettivo”. Apprendimento, nella teoria economica della produzione “è il miglioramento dell’efficienza<sup>84</sup>.”, “*ossia dal patrimonio di conoscenze che esso ha accumulato nel tempo*”<sup>85</sup>

Gli studiosi distrettualisti sostengono che il successo dei distretti sia dovuto al fatto che abbiano operato come sistemi locali d’innovazione e che... *la capacità di assorbimento viene generata in una varietà di modi, dagli investimenti in R&D al learning by doing sviluppato attraverso l’esperienza produttiva, come tipicamente nei DI tradizionali*”. Le categorie concettuali dell’economia della conoscenza sono quindi di grande aiuto nel comprendere il vantaggio competitivo dei sistemi distrettuali<sup>86</sup>.

---

<sup>82</sup> John Dewey - Filosofo e pedagogista americano, nato a Burlington il 20 ottobre 1859. Professore all’università di Chicago dal 1894 al 1904, vi formò la cosiddetta *Scuola di Chicago*, d’ispirazione prammatica. [https://www.treccani.it/enciclopedia/john-dewey\\_res-06684846-8bae-11dc-8e9d-0016357eee51\\_%28Enciclopedia-Italiana%29/#:~:text=Filosofo%20e%20pedagogista%20americano%20vivente,Chicago%2C%20d'ispirazione%20prammatica.](https://www.treccani.it/enciclopedia/john-dewey_res-06684846-8bae-11dc-8e9d-0016357eee51_%28Enciclopedia-Italiana%29/#:~:text=Filosofo%20e%20pedagogista%20americano%20vivente,Chicago%2C%20d'ispirazione%20prammatica.)

<sup>83</sup> Paulo FREIRE Pedagogista brasiliano (Recife 1921- San Paolo 1997). Dal 1946 al 1954 diresse il Centro di educazione e di cultura del servizio sociale di Pernambuco e nel 1961 fondò a Recife il Movimento di cultura popolare. Dopo il colpo di Stato del 1964, fu imprigionato e poi costretto all’esilio per sedici anni. [https://www.treccani.it/enciclopedia/paulo-freire\\_%28Dizionario-di-filosofia%29/#:~:text=Pedagogista%20brasiliiano%20\(Recife%201921%2D%20San,all'esilio%20per%20sedici%20anni.](https://www.treccani.it/enciclopedia/paulo-freire_%28Dizionario-di-filosofia%29/#:~:text=Pedagogista%20brasiliiano%20(Recife%201921%2D%20San,all'esilio%20per%20sedici%20anni.)

<sup>84</sup> <https://www.treccani.it/enciclopedia/learning-by-doing/>

<sup>85</sup> CAMUSSO A., GRANDINETTI R., (2011) *I distretti industriali come sistemi locali di innovazione*. [https://www.researchgate.net/publication/277109593\\_I\\_distretti\\_industriali\\_come\\_sistemi\\_locali\\_di\\_innovazione](https://www.researchgate.net/publication/277109593_I_distretti_industriali_come_sistemi_locali_di_innovazione)

<sup>86</sup> RULLANI E., “The Industrial District (ID) as a cognitive system”, in Belussi F., Gottardi G., Rullani E., (eds), *The Technological Evolution of Industrial Districts*, Kluwer, Boston, 2003. In CAMUSSO A., GRANDINETTI R., (2011) *I distretti industriali come sistemi locali di innovazione*. [https://www.researchgate.net/publication/277109593\\_I\\_distretti\\_industriali\\_come\\_sistemi\\_locali\\_di\\_innovazione](https://www.researchgate.net/publication/277109593_I_distretti_industriali_come_sistemi_locali_di_innovazione)

Le diverse imprese che partecipano al distretto organizzano insieme i percorsi formativi i cui costi vengono spalmati tra le Pmi partecipanti. Questo tipo di attività è facilitata per la prossimità dei distretti che insistono in un'area circoscritta e buona parte di essi sono settoriali e specialistici. Infine, bisogna dire che questa formula permette alle aziende: di operare in sinergia, di dar vita a un prodotto figlio di un sistema e non di una singola impresa e di innovarsi senza uno specifico investimento nella ricerca. In cui, il costo dell'innovazione non grava sulle spalle di un'unica impresa, ma viene spalmato su tutto il sistema attraverso la rete cliente/fornitore<sup>87</sup>.

#### **4. Trasferimento tecnologico e “risorse umane”: risorse chiave per la competitività.**

##### *4.1. Tecnologie e competitività*

Dato il momento storico le imprese sono nella necessità di ridefinire e riorganizzare tutti i processi produttivi e dell'offerta, in questo la trasformazione digitale apre ampie possibilità di cambiamento e di sviluppo competitivo attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali.

I risultati dell'indagine condotta nel periodo settembre-novembre 2021 e realizzata dalla Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo e dall'Osservatorio 4.0 di SMACT<sup>88</sup> su un gruppo di imprese del Triveneto nei settori della meccanica, legno-arredo e agroalimentare hanno dato modo di far emergere i fattori nello scegliere il percorso di adozione delle tecnologie e quelli della scelta dei principali partner coinvolti nei processi di transizione digitale.

In questa analisi, i percorsi di innovazione intrapresi dalle aziende nel Triveneto - tra soggetti che avessero applicato e utilizzato le nuove tecnologie in modo

---

<sup>87</sup> COOKE P. e MORGAN K. (1994): The Creative Milieu: A Regional Perspective on Innovation. In Dogson M. e Rothwell R (a cura di) 1994.

<sup>88</sup> L'osservatorio 4.0 è un tavolo di coordinamento di SMACT composto da tutte le università partner del Competence Centre per lo studio dei processi di trasformazione digitale delle imprese (università Ca' Foscari Venezia, Libera Università di Bolzano, Università degli Studi di Padova, Università di Trento, Università di Trieste, Università di Udine, Università di Verona).

consapevole e con un profilo tecnologico e di innovazione più avanzato - ha rilevato che l'uso delle tecnologie ICT (tecnologie per l'informazione e la comunicazione) è molto alto: nove imprese su dieci (88,2%) adottano almeno una tecnologia ICT, anche nelle classi dimensionali più basse. (piccole 88,4% e micro 74,5%) e tali tecnologie riguardano prevalentemente la comunicazione con l'esterno ovvero siti web e social media. Per l'automazione, il 31,3% delle aziende nel campione utilizza soluzioni per il Computer-aided Manufacturing e Computer-aided Design (CAM/CAD) arrivando al 45% nel settore della meccanica. Le tecnologie di Human Machine interface (HMI) sono invece presenti solo nel 4,6% delle imprese. Tra le aziende che hanno adottato almeno una tecnologia, il 49,6% hanno utilizzato la robotica non solo insieme al cloud computing (12,25), ma anche con sistemi di integrazione delle informazioni (9,2%) stampanti 3D (7,6%), sistemi di intelligenza artificiale (6,9%) e cyber security (6,1%). Quest'analisi fa capire che l'automazione in ambito industry 4.0 è legata a una maggiore attenzione all'analisi dei dati a nuove tecnologie produttive di additive manufacturing<sup>89</sup>.

Se ne deduce una forte aumento nell'adozione di tecnologie Industry 4.0 anche se il fenomeno ha riguardato soprattutto aziende medio-grandi che affidano la transizione digitale a manager IT, spesso anche in team con i responsabili di funzioni coinvolte nei processi di cambiamento mentre nelle imprese più piccole è la proprietà ad assumere la responsabilità nell'implementazione delle strategie digitali.

Ovvio che le imprese che utilizzano l'"HI-TEC", fruiscono dei benefici tangibili riguardo: la connettività interna, la gestione del magazzino, la riduzione dei costi e l'innovazione di prodotto. Le tecnologie 4.0 permettono di raggiungere una maggiore produzione, di automatizzare la produzione, di esercitare il giusto monitoraggio e il controllo dei processi. Se è pur vero che investire nelle alte tecnologie comportano grandi investimenti finanziari e di ricerca è pur vero che i ritorni che si hanno dall'investimento sono importanti. Infatti queste imprese non hanno solo un ritorno di tipo finanziario e relativo all'investimento, queste hanno anche un ritorno in termini di relazioni, clienti, fornitori, partner scientifici (Università, Centri di ricerca,

---

<sup>89</sup> INTESA SANPAOLO, Economia e Finanza dei distretti industriali, rapporto annuale n. 14, Direzione Studi e ricerche, Marzo 2022, pagg 155 -172

organizzazioni varie, etc.) con i quali si possono programmare e co-progettare iniziative di interesse comune <sup>90</sup>.

#### 4.2. *Distretti industriali, risorse umane e nuove tecnologie*<sup>91</sup>

In tema di rapporto tra le risorse umane e le nuove tecnologie, occorre dire che le abilità digitali sono competenze base e necessarie per lavorare. Oggigiorno, i lavoratori, se vogliono avere un posto di lavoro, devono stare al passo con i tempi, significa che devono fare delle scelte di campo. Per mantenere il posto di lavoro devono riaggiornarsi, riformarsi in quanto il sistema capitalistico e globalizzato sta cambiando vertiginosamente e la velocità con cui avviene questo cambiamento tecnologico sta portando alla scomparsa di alcuni lavori, ovviamente, sostituiti dalle macchine intelligenti e alla nascita di nuove professionalità in grado di governare lo sviluppo socio economico e tecnologico di questi tempi. In questa realtà “virtuale” è importante e strategica la formazione e il divario che esiste tra il tipo di formazione prodotto nella scuola e le competenze richieste dal sistema industriale. Occorre promuovere, altresì, politiche sia a livello istituzionale governativo sia a livello privatistico<sup>92</sup> che possano salvaguardare i giovani talenti e non farli emigrare, magari proponendo loro dei sussidi per la formazione specialistica.

Il governo per facilitare l’ingresso nel mondo del lavoro dei giovani e per rispondere alla pregnante necessità delle imprese di reperire competenze specifiche nell’uso delle nuove tecnologie ha avviato una serie di iniziative con il “Piano di garanzia giovani” che vanno dal tirocinio Extracurricolare, ai percorsi di apprendistato duale, al potenziamento dei percorsi degli Istituti Tecnici Superiori a cui si affiancano sul territorio le scuole professionali distrettuali e la formazione permanente. Con queste iniziative si sta tentando di creare i presupposti necessari per dare le giuste competenze e per educare e formare i giovani al lavoro.

---

<sup>90</sup> Ibidem, pp- 155-172

<sup>91</sup> Ibidem, pag. 179-209

<sup>92</sup> Le aziende dovrebbero riconoscere il giusto guadagno e al contempo investire sulle risorse umane in formazione e coinvolgimento nei processi.

Con gli IFTS, qualche passo in avanti è stato fatto per colmare il “mark up” che nel corso degli anni si è sviluppato. Certo che la riforma organizzativa e gli ingenti investimenti del PNRR non sono sufficienti a: recuperare i livelli di occupazione, colmare il divario con i principali competitor europei e riportare, al centro dell’innovazione del paese, le nuove energie dei giovani. Occorrerebbe modificare un “*asset ideologico*” importante: la partecipazione dei dipendenti alle scelte strategiche delle imprese. Questo sarebbe un passo di qualità per il sistema economico e porterebbe sicuri benefici sia alle imprese sia ai dipendenti sia alle economie territoriali.

Per ciò che riguarda la gestione del personale dei distretti, dai dati del 2021, emerge che i bilanci registrano un aumento delle ore lavorate, un aumento, anche se lieve, delle assunzioni a tempo indeterminato, determinato o “a progetto” ed emerge che molte aziende hanno ridotto il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni. Dato interessante per i lavoratori è quello attinente il benessere lavorativo e la produttività del lavoro, mentre per le aziende ha portato la riduzione dei costi operativi e l’impiego delle nuove tecnologie. Ciò dovuto all’uso dello *smart working* che ha coinvolto il 5.5% della manifattura dei distretti.<sup>93</sup>

La trasformazione digitale che stiamo vivendo in questo tempo racchiude interessanti cambiamenti nelle attività industriali come nei servizi. Le difficoltà reali che le imprese affrontano giorno per giorno son quelle di reperire sul mercato del lavoro il personale con le competenze necessarie per utilizzare al meglio le nuove tecnologie. Per questo alcune imprese che hanno investito nelle nuove tecnologie hanno attivato degli interventi formativi coinvolgendo quel personale interessato nelle aree produttive che vanno dalla R&S alla produzione, passando per la logistica e la progettazione. Ma con questo non si vuole esprimere un giudizio generale, diciamo solo che, a volte, le aziende lo fanno per necessità e non “per ragion d’essere”. La formazione che vede interessate sia la funzioni logistica sia la produzione, è una formazione obbligata, perché queste due aree sono fondamentali e senza di esse l’impresa non va avanti. Al contempo è, anche, vero che il personale impiegato in quelle funzioni, senza un’adeguata formazione, non permettono all’impresa di raggiungere gli obiettivi che hanno motivato gli investimenti stessi<sup>94</sup>. Bisogna che le imprese e i distretti siano consapevoli che i

---

<sup>93</sup> Ibidem, pag. 179-209

<sup>94</sup> Ibidem, pag. 179-209.

risultati delle imprese ad alta digitalizzazione sono quelle che raggiungono i risultati obiettivo. La digitalizzazione quindi deve essere un passo obbligato per la competitività.

## **5. Distretti industriali, globalizzazione e competitività**

La globalizzazione investe, oggigiorno, aspetti che condizionano la vita di ognuno di noi dal Nord al Sud del mondo. Detto fenomeno, che racchiude in se altri, rappresenta l'attuale fase di sviluppo del sistema capitalistico post-fordiano. Dal 1990 le imprese sono immerse in questa fase di transizione dovuta dall'archetipo di capitalismo che, da un lato globalizza il mercato mondiale, mettendo a confronto i paesi industrializzati con quelli in via di sviluppo, dall'altro la conoscenza in rete e la diffusione delle nuove tecnologie plasmando un sistema che diviene sempre più legato e condizionato: omogeneo. Questo ha prodotto una sconnessione tra il vecchio sistema di produrre e commercializzare e quello nuovo, globalizzato, in cui le logiche consolidate non sono state più in grado di affrontare la modernità dei processi. È nato così un divario nella mentalità imprenditoriale e nella struttura produttiva<sup>95</sup> e, anche, tra nuove e vecchie generazioni laddove ha posto il capitale umano e le macchine di fronte a un cambiamento obbligato. Questo fatto, oltre ad aver condizionato i diversi mercati globali, così pure ha condizionato la vita dei distretti. Questo cambiamento, nato per affrontare i bassi costi dei Paesi emergenti, ha dato luogo dapprima a una politica dei costi e dei prezzi, poi ha portato i distretti a delocalizzare. Queste scelte non sono state in linea con l'identità che il distretto rappresenta. I territori e le loro tipicità culturali, hanno una funzione importante nella autodeterminazione del distretto. L'economia ha finalmente compreso che questi elementi sociali, quali: territorio, comunità e imprese, costituiscono, di fatto, il vantaggio competitivo dei distretti e dell'industria italiana. E ancora, nel distretto la conoscenza si basa sul trasferimento dei saperi e, quindi, sull'esperienza, nel sistema industriale contemporaneo la conoscenza è definita da regole specifiche è: "codificata". La dimensione locale diventa così un elemento portante della produzione di nuova conoscenza che investe la totalità mondiale dei

---

<sup>95</sup> RULLANI E., (2019) "Nuovi modelli di business nel capitalismo globale della conoscenza", articolo in Sinergie - italian journal of management Vol. 37, Issue 1, 2019, pagg 17-34  
<https://www.sijm.it/wp-content/uploads/2019/08/02rullani-108.pdf>

processi cognitivi ed economici e questa “localizzazione dei saperi” è un elemento di grande competitività: vedi il Made in Italy. Dato il dinamismo, la flessibilità, l’adattabilità e l’apertura verso l’esterno, i distretti, comunque, non sono stati avulsi dalle influenze e conoscenze esterne, anzi, anch’esse hanno svolto un loro ruolo nell’evoluzione dei distretti, però, ciò che ha creato il vantaggio competitivo dei distretti è stato il processo cognitivo, vivo e insito, i cui depositari sono le comunità locali (Camuffo A., Grandinetti R.,2011) <sup>96</sup>.

Altro elemento importante è il processo. Un distretto ha un processo completo, salvo alcune parti; le fasi sono svolte all’interno dello stesso. La localizzazione nella medesima area delle imprese, la relazione tra imprese, istituzioni e comunità, l’interrelazione e la collaborazione tra le imprese è sempre corrente e la specializzazione della produzione indirizzata a target definiti, facilitano la competitività.

A tutto ciò va fatta una considerazione non di poco conto: al continuo e repentino cambiamento della globalizzazione, il distretto per far fronte al mercato fluente, ai continui e repentini, cambiamenti e mantenere la sua competitività, necessità che sia duttile, che avvii dei cambiamenti nei processi produttivi, nei prodotti e/o servizi e faccia delle nuove e attecchenti politiche di sviluppo per essere al passo con l’evoluzione dei processi globali e affrontare la competitività dei diversi competitor. Questi cambiamenti possono creare delle alterazioni nella struttura sociale delle imprese e della società. Negli ultimi anni con l’avvento della globalizzazione si registra una limitata nascita di nuove aziende *start-up* e di *spin off* industriali perché manca una nuova cultura imprenditoriale. La presenza di molti immigrati, specie in alcune aree che hanno rappresentato la storia dell’industria italiana (tipo Prato), è un altro aspetto che va a inficiare l’identità propria della *community* tradizionale (Dei Ottati G., 2014)<sup>97</sup>; per questo occorrono, certamente, delle azioni di inclusione tramite gli interventi della comunità locale e della policy. Educare le nuove leve, come gli immigrati, alla cultura identitaria e di appartenenza a un territorio è un passaggio che comunità, imprese e istituzioni dovranno affrontare. La produzione di conoscenza negli

---

<sup>96</sup> CAMUFFO A., GRANDINETTI R., (2011) “I distretti industriali italiani come sistemi locali di innovazione”

[https://www.researchgate.net/publication/277109593\\_I\\_distretti\\_industriali\\_come\\_sistemi\\_loca-](https://www.researchgate.net/publication/277109593_I_distretti_industriali_come_sistemi_loca_li_di_innovazione)

<sup>97</sup> DEI OTTATI G., (2014) “Un distretto industriale transnazionale del fast fashion: un’analisi delle imprese cinesi a Prato, articolo in *Cambridge Journal of Economics*”, volume 38, numero 5, settembre 2014, pagine 1247–1274, <https://doi.org/10.1093/cje/beu015>

ambienti territoriali e distrettuali è un modo per avvicinare i giovani e gli immigrati al tema dei distretti. Il trasferimento delle conoscenze è il presupposto per creare le basi per un dialogo e un nuovo modo per fare distretto. Tuttavia, affinché il sistema locale possa conservare, con questi repentini cambiamenti, la sua identità, bisogna che le politiche locali e quelle distrettuali tengano in mente un aspetto sostanziale che esprime la differenza tra distretti e competitor e tra Paese Italia e gli altri Paesi del mondo: la salvaguardia e la trasmissione dei valori, delle conoscenze! L'Identità è basilare rappresentata: dall'insieme dei valori che sono propri del luogo (valori che contano, anche, il *genius loci*, proprio del territorio e della comunità); dalla comunità con le sue diverse risorse: umane (che sono l'oggetto dei saperi), le imprese, gli operatori, le associazioni e, infine, le istituzioni che hanno il ruolo di "nodo" dei processi di co-progettazione delle politiche del territorio e della co-costruzione delle relazioni. Il tutto è una forma di espressione di politiche dal basso caratteristica, questa, delle aree distrettuali. Il distretto è uno spaccato di oggettività sociale che unisce le diverse anime distrettuali e territoriali, capace, nella sua diversità, di mantenere la sua aggregazione e di affrontare le sfide: anche l'immigrazione. Quindi, il distretto è un sistema che mette in relazione l'economia e la società, il sistema economico e quello socio-culturale: rappresenta un panorama di realtà sociale. Queste peculiarità proprie del distretto, non le possono avere le grandi imprese globalizzate, non perché globalizzate, perché prive di quegli elementi distintivi che sono i principi basilari del distretto. Per esempio, essa, in genere, stabilisce coi luoghi in cui opera e la comunità che vive, legami dettati dal bisogno di produrre, limitati, cioè, alle ragioni della produzione: non altri e, non altro. L'impresa di grandi dimensioni, è priva, poi, degli aspetti di aggregazione, degli aspetti di "localizzazione" e di quelli identificativi. Soprattutto è priva di quell'anima di cui la *community* è depositaria. Inoltre, non relazionandosi non ha quelle conoscenze minime per comprendere come creare delle sotto strutture agili per costruire una fattiva collaborazione e cooperazione con i distretti. Neanche il polo industriale conserva questi elementi distintivi. Solo il distretto è un idealtipo (razionale) dove vi è una netta interdipendenza fra le condizioni economico-produttive e quelle socio-culturali<sup>98</sup>. Il distretto, utilizza la comunicazione relazionale anche con le grandi imprese globalizzate da cui apprende e genera. Infatti, i neo nati processi di produzione, si sono sviluppati nei sistemi locali di produzione e si riproducono perché sussiste un dispositivo che

---

<sup>98</sup> G. BECATTINI, *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000, pagg. 93-115

consente di fare sintesi tra la conoscenza codificata, propria della rete globale, con la conoscenza contestuale (funzionale e/o silenziosa), del sistema locale dei distretti. La conoscenza contestualizzata e quella codificata, devono confrontarsi tra loro perché da questo dispositivo si attivi un processo di integrazione tra la sfera locale e quella globale tramite i codici tecnologici (macchine), organizzativi (fordismo), comunicativi (post-fordismo) che permettono la relazione e quindi il trasferimento delle “conoscenze”. Il trasferimento delle conoscenze e l’evoluzione industriale passa obbligatoriamente dai sistemi locali di produzione. Quindi, il progresso industriale, in una concezione socio-economica, bisognerebbe costituirlo da un lato con il sapere codificato che si va a incardinare nei sistemi locali di produzione e il sapere contestualizzato dall’altro che va ad alimentare la rete delle imprese globali: le conoscenze occorrono che si integrino (Becattini G., 2000)<sup>99</sup>. La globalizzazione va affrontata secondo una visione integrata che vada a far emergere oltre ai problemi, anche le possibili soluzioni. Soluzioni, a volte, riscontrabili nella capacità di coinvolgere e far partecipare più imprese che si accordano e responsabilmente collaborano per progettare nuove idee e forme di business (Rullani E., 2019)<sup>100</sup>.

I sistemi locali rappresentano delle “risorse critiche” di un’economia, in cui i vantaggi competitivi dipendono da come si integrano l’economia e la società, il sistema codificato e quello contestuale nelle aree in cui si realizzano e dove la popolazione vive. *I distretti industriali sono stati a lungo sottovalutati, soprattutto a causa delle pressioni competitive della globalizzazione. Ma ogni sistema locale che si decompone è una perdita irreparabile per un paese poiché se si dissolvono le sue tradizioni, i suoi valori, e le sue esperienze, si riduce anche il potenziale di soluzioni originali disponibili per i problemi insorgenti. Occorre, quindi, necessariamente, cogliere la specificità e le potenzialità di ogni patrimonio culturale nazionale per ricavarne il contributo specifico e irripetibile nel processo produttivo e nella circolazione di conoscenza, valori, istituzioni e merci* (Becattini G., 2000).<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Ibidem

<sup>100</sup> RULLANI E., (2019) “Nuovi modelli di business nel capitalismo globale della conoscenza”, articolo in Sinergie - italian journal of management Vol. 37, Issue 1, 2019, pagg 17-34 <https://www.sijm.it/wp-content/uploads/2019/08/02rullani-108.pdf>

<sup>101</sup> G. BECATTINI, Il distretto industriale, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000, pagg. 93-115

## CAPITOLO IV

### “MADE IN ITALY”: IL PUNTO DI FORZA DEI SISTEMI DISTRETTUALI ITALIANI

#### 1. Cenni sul Made in Italy

Made in Italy è un termine conosciuto ormai in tutto il mondo e sta a indicare il cosiddetto “marchio di origine” di un prodotto. Marchio che consente al consumatore di conoscere la provenienza della merce che acquista e di distinguerla da altre. Possiamo definirlo come un vero e proprio “certificato del prodotto” che certifica la qualità, la creatività e lo stile che lo rende “diverso” rispetto ad altri. Da più di trent’anni il Made in Italy è riconosciuto proprio per le sue caratteristiche, tipiche dello stile artigianale e industriale italiano.

Con l’avvento della globalizzazione, nonché, con la delocalizzazione delle imprese, molte hanno ricorso all’*outsourcing*. Vale a dire alla lavorazione di parte o di tutta la lavorazione in altre imprese o in altre regioni. Per questo, occorre distinguere ciò che viene prodotto in Italia e la sua provenienza che potrebbe essere parziale, totale o estera, a seconda del tipo di prodotto. Quindi bisogna distinguere l’origine del prodotto, inteso come luogo di produzione, dal luogo di “provenienza”. Con il termine “provenienza” viene indicato il luogo in cui il bene è stato spedito, stoccato o anche, in parte lavorato. È risaputo che alcuni prodotti possono esser certificati anche se non prodotti integralmente in Italia; la norma prevede, infatti, che l’ultima trasformazione o lavorazione sostanziale sia svolta integralmente in Italia.

Volendo dare una definizione “grezza” del Made in Italy possiamo dire che “indica l’origine della produzione del bene, la qualità del prodotto, la scelta delle materie prime e la sua realizzazione”. In definitiva ingloba il concetto di qualità e unicità dei prodotti italiani. Occorre sottolineare, che, il Made in Italy si è sviluppato, in

particolare, nei settori dell'abbigliamento, arredamento, automazione meccanica, alimentari – bevande.

Più propriamente Marco Fortis, identifica quattro categorie merceologiche che, più di ogni altro prodotto, identificano e rappresentano il “Made in Italy”. Queste categorie le ha fatte coincidere nei settori dell’:

- Abbigliamento-Moda;
- Arredo-Casa;
- Automazione-Meccanica;
- Alimentare<sup>102</sup>.

### *1.1 Made in Italy: riferimenti legislativi*

Il Made in Italy ha iniziato a svilupparsi intorno agli anni '80, anni in cui cominciò a diffondersi la contraffazione dei prodotti, un fenomeno sempre più in crescita che negli ultimi decenni ha portato a una vera e propria lotta del falso. Uno dei fattori principali che ha aumentato il mercato della contraffazione dei prodotti e' stata la globalizzazione con l'apertura dei mercati che, da un lato ha portato allo sviluppo economico di alcuni Paesi, in particolare quelli industrializzati ma, dall'altro la libera circolazione delle merce ha portato all'imitazione dei marchi prodotti nei Paesi Europei da parte dei Paese Asiatici. Tale fenomeno incide negativamente sul commercio e sull'esportazione dei prodotti in quanto, le imprese devono attuare delle politiche affinché' il prodotto originale possa essere meno contraffatto, portando ad un aumento dei costi di produzione e, lo Stato stesso è dovuto intervenire con delle norme legislative in quanto, tale “mercato del falso” incide sull'economia del Paese diminuendo sia l'occupazione sia l'entrata economica dell'esportazioni.

Il marchio Made in Italy, è nato, principalmente per far conoscere al consumatore il luogo di produzione e non di provenienza, in quanto il significato letterario e': “fare in Italia”, ossia che il prodotto sia stato' realizzato interamente nel

---

<sup>102</sup> Fortis M., “*Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione*”. Profili di analisi della Seconda Conferenza Nazionale sul commercio con l'estero. Il Mulino, 2005.

Paese. Con l'avvento della globalizzazione, l'apertura dei mercati e la delocalizzazione dei sistemi produttivi il concetto di Made in Italy si è dovuto "riformulare" visto che molte imprese producono in parte nei paesi esteri.

La legge italiana ha introdotto varie norme per la tutela del marchio cercando di rispettare quelle che sono le norme internazionali e comunitarie. Nella normativa si è dovuto considerare le imprese e le multinazionali che hanno delocalizzato parte dei loro sistemi produttivi all'estero per ridurre i costi di produzione e le aziende che invece hanno voluto valorizzare il proprio prodotto producendolo in Italia, pur affrontando maggiori costi.<sup>1103</sup>

Sul piano internazionale, l'Italia siglò nel 1981 l'Accordo di Madrid che decretava l'obbligo delle imprese produttrici di indicare il paese di origine del prodotto.

Sul piano EU, il 1° maggio 2016 sono entrati in vigore il nuovo Codice Doganale dell'Unione (CDU) che prevedeva una tariffa doganale comunitaria per le operazioni di import/export verso i Paesi terzi, istituito con Regolamento UE 952/2013 e le relative disposizioni del Codice Doganale (DCU)<sup>104</sup>, in sostituzione del precedente Codice Doganale Comunitario (CDC) istituito con Reg. CEE n. 2913/1992. Questi regolamenti hanno introdotto una distinzione importante attraverso due criteri:

- "criterio delle merci interamente ottenute all'interno di un unico paese o territorio"<sup>105</sup>;
- "criterio dell'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale"<sup>106</sup> applicabile a quelle merci la cui produzione sia avvenuta in più paesi. Secondo tale criterio, una merce lavorata o trasformata in più Paesi è da considerarsi originaria di quel Paese in cui ha subito "l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale"

---

<sup>103</sup> Cultura e Made in Italy Il nostro valore aggiunto "Insight" n° 5 - Luglio 2019 in 4 Osservatorio Manager [https://www.4manager.org/wp-content/uploads/2020/11/n5\\_Cultura-e-Made-in-Italy-Il-nostro-valore-aggiunto.pdf](https://www.4manager.org/wp-content/uploads/2020/11/n5_Cultura-e-Made-in-Italy-Il-nostro-valore-aggiunto.pdf)

<sup>104</sup> REGOLAMENTO (UE) N. 952/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 9 ottobre 2013 <https://www.mise.gov.it/images/stories/normativa/Sezione-Allegati-nm-18-3-2019.pdf>

<sup>105</sup> European Commission, Linee Guida in materia di regole sull'origine non preferenziale, Dicembre 2018 [https://www.adm.gov.it/portale/documents/20182/2870257/guidance-on-non-preferential-rules-of-origin\\_ita+finale.pdf/f122d326-0d1b-4431-857a-9380fc9131c7#:~:text=Quando%20un%20solo%20paese%20%C3%A8,di%20tale%20paese%20o%20territorio%E2%80%9D](https://www.adm.gov.it/portale/documents/20182/2870257/guidance-on-non-preferential-rules-of-origin_ita+finale.pdf/f122d326-0d1b-4431-857a-9380fc9131c7#:~:text=Quando%20un%20solo%20paese%20%C3%A8,di%20tale%20paese%20o%20territorio%E2%80%9D).

<sup>106</sup> Ibidem

(paragrafo 2 dell'art. 60 del Codice)<sup>107</sup>. Occorre dire che secondo tale criterio la merce deve assumere delle caratteristiche specifiche e di composizione affinché' il prodotto possa ritenersi originario.

Per ottenere il marchio in materia di origine (IVO<sup>108</sup>) riguardo le modalità e, soprattutto, riguardo l'individuazione dell'ultima trasformazione e lavorazione, occorre che le informazioni rispondano al già citato Regolamento UE n.952/2013 (Codice Doganale dell'Unione), dal Regolamento Delegato UE n.2446/2015 (RE) e dalle "Linee guida unionali del sistema delle IVO" emanata dalla Commissione UE in data 1° luglio 2017. L'impresa che intende dichiarare l'origine del proprio prodotto fa richiesta all' "Agenzia delle Dogane rilasciando tutte le informazioni relative alla merce (descrizione per tipologia, materie utilizzate, luogo di lavorazione ecc...). In definitiva il riconoscimento è una decisione di carattere amministrativo comunitario riguardo all'applicazione della normativa da parte delle Autorità doganali degli Stati membri che attribuiscono la corretta origine. Tali decisioni hanno piena ed efficacia giuridica su tutti i Paesi comunitari e vincolano le Autorità doganali dell'UE a riconoscere all'imprenditore, che ne ha fatto richiesta, l'origine del prodotto. Al contempo il riconoscimento vincola lo stesso imprenditore a utilizzare la decisione del riconoscimento e la certificazione IVO.

Sul piano nazionale, gli interventi del legislatore per la tutela del Made in Italy sono stati vari. Il primo D.L. n. 35/2005, convertito nella L. 80/2005 ha rafforzato la tutela giuridica del marchio "Made in Italy" estendendo le sanzioni contenute nella Legge Finanziaria del 2004 che si limitava ad indicare le false indicazioni di provenienza e di origine della merce. L'articolo 517 c.p. sancisce come l'uso improprio del marchio "Made in Italy" possa essere penalmente sanzionabile<sup>109</sup>.

Successivamente è stata introdotta la legge 166/2009 i cui riferimenti sono sulla fallacità dei prodotti, sulle sanzioni espresse dall'articolo 517 c.p, e sulla dichiarazione doganale del prodotto. Ma la caratteristica fondamentale di tale legge è

---

<sup>107</sup> Cultura e Made in Italy Il nostro valore aggiunto "Insight" n° 5 - Luglio 2019 opera già citata

<sup>108</sup> I.V.O. Informazione vincolante in materia di origine.

<sup>109</sup> "Chiunque pone in vendita o mette altrimenti in circolazione opere dell'ingegno o prodotti industriali, con nomi, marchi o segni distintivi nazionali o esteri, atti a indurre in inganno il compratore sull'origine, provenienza o qualità dell'opera o del prodotto, è punito, se il fatto non è preveduto come reato da altra disposizione di legge, con la reclusione fino a due anni e con la multa fino a ventimila euro".

stata l'introduzione di un nuovo marchio di origine: il "100% Made in Italy", che ha portato a valorizzare ancor di più le imprese che hanno continuato a produrre i propri prodotti all'interno del paese senza ricorrere alla delocalizzazione, purché disegno, progettazione, lavorazione e confezionamento siano avvenuti sul territorio italiano.

Inoltre nel 2010 è stata introdotta la legge 55/2010 sull'etichettatura con particolare riferimento al settore tessile, calzaturiero, della pelletteria, per i prodotti conciari e divani. Tale legge per ogni settore ha specificato le varie fasi di lavorazione con la dicitura della provenienza delle materie, utilizzate nel processo produttivo. L'impresa per poter far rientrare i propri prodotti nella categoria "made in Italy" deve aver effettuato, almeno, due fasi di lavorazione nel territorio nazionale.

Purtroppo, nonostante tale legge sia entrata in vigore in Italia, la Comunità Europea ha espresso parere negativo su tale decreto mettendo in discussione la correlazione tra norme nazionali e norme comunitarie. Secondo la Commissione UE nessun paese membro può decidere di utilizzare modalità tecniche sulla determinazione dell'origine in modo autonomo rispetto agli altri paesi in quanto, ciò significherebbe ostacolare la libera circolazione dei prodotti. Ad esempio se una borsa in pelle lavorata, assemblata e rifinita in Cina con concia e taglio del pellame fatto in Italia, questo prodotto, potrebbe essere importato in Italia con i marchi made in Italy mentre per tutti gli altri paesi risulterebbe made in Cina<sup>110</sup>.

I prodotti non di origine italiana dovranno comunque indicare il marchio, il luogo di fabbricazione attraverso una dicitura, non obbligatoria, che riporta il paese in cui la merce è stata fabbricata. Concludendo, possiamo dire, che ancora oggi le imprese che intendono importare o delocalizzare un loro prodotto fuori dal mercato nazionale non hanno l'obbligo di indicare dove è stato realizzato ma non devono neanche indicare informazioni false in quanto punibili penalmente.

## *1.2 Le origini del "Made in Italy" e i settori delle "4 A"*

---

<sup>110</sup> <http://www.italiansdo.it/il-made-in-italy-e-la-normativa-di-riferimento-terza-parte/#legge55-2010>

L'origine del nome Made in Italy è da associarsi alle imprese di piccole e medie dimensioni, in genere, a conduzione familiare che, nel corso degli anni hanno cercato di valorizzare i loro prodotti attraverso un'attenzione, sulla manifattura dei prodotti, sempre più accurata e organizzata, adattandosi ai continui cambiamenti dei mercati.

Facendo un passo indietro con gli anni, occorre dire che l'Italia, secondo G. Becattini, dopo gli anni post-bellici, veniva vista come un Paese fortemente diviso tra il Nord e Sud, un Paese agricolo con un reddito pro-capite basso, poco industrializzato che sarebbe stato travolto dalle grandi potenze occidentali.<sup>111</sup> Nonostante si pensasse ad un'Italia economicamente debole e mal strutturata, il paese riuscì a risollevarsi grazie a vari fattori tra cui il basso costo della manodopera. Infatti, intorno al 1950 venne usato il termine “miracolo italiano” in quanto l'Italia, nel corso degli anni successivi, ebbe una forte crescita economica che la portò ad esportare i prodotti fuori dal mercato nazionale. Crescita economica avuta grazie: al basso costo dei salari, alla disponibilità della manodopera e al ritorno della produzione dei comparti industriali a più alta intensità di capitale (siderurgico, chimico, cantieristico ecc.)<sup>112</sup>. In questo periodo del miracolo, più esattamente nel 1959, l'Italia raggiunse dei risultati importanti rispetto sia la produzione industriale che occupò il 47% del Pil sia la bilancia commerciale che - nei precedenti esercizi aveva registrato un disavanzo - con un avanzo di 745 milioni di dollari. Questo grazie agli investimenti operati dall'industria manifatturiera che, dal 4,5% del Pil degli anni precedenti, registrarono il 5,2% nel 1953 e il 6,3% nel 1963<sup>113</sup>.

Questo periodo è una tappa fondamentale del cambiamento economico del Paese. È di questo periodo che si costruisce nelle aree a vocazione un “sistema impresa” che caratterizza a tutt'oggi il nostro sistema industriale. Sistema che ha dato vita ai prodotti emblema del “Made in Italy”.

È proprio tra gli anni '50 e primi anni '60, che l'Italia, ebbe una notevole trasformazione, nata dal bisogno di cambiamento<sup>114</sup>, ecco che, da paese

---

<sup>111</sup>BECATTINI G., *Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*. Il Mulino, 2022

<sup>112</sup> CASTRONOVO V., *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2013.

<sup>113</sup> Ibidem.

<sup>114</sup> L'Italia sentiva la necessità di operare un cambiamento e di risollevarsi dalla crisi nata con la seconda Guerra Mondiale e la dittatura fascista. Nel Paese era viva la volontà di riprendersi e di dar vita a nuove ed esaltanti trasformazioni sociali che, per un ventennio, erano state tenute segregate. Subito dopo in questo periodo post bellico l'Italia riconquistò fiducia, si risollevò dalle macerie e avviò una

prevalentemente “a matrice primaria” (rurale), si” convertì” a paese “a matrice secondaria” (industrializzato). L’espansione economica portò il paese verso un’apertura nel mondo dell’imprenditoria. Infatti, le “botteghe “artigiane di una volta,<sup>115</sup> piccole strutture a gestione familiare che utilizzavano macchinari basilari, iniziarono a investire in una nuova organizzazione produttiva cercando di specializzarsi sempre più nelle modalità e nelle gamme di produzione, continuando, comunque, ad avere un’attenzione nella lavorazione del prodotto e nella scelta delle materie da utilizzare e di organizzarsi e concentrarsi in un’area ben definita.

Come pronunciato da G. Becattini, tale cambiamento portò, dapprima, a una chiusura delle imprese artigiane ( falegnami, ciabattini, fabbri, etc.) e alla trasformazione in piccole imprese manifatturiere. Fenomeno che si accentua, particolarmente, nel Centro- Nord dove molte imprese si trasformarono in imprese manifatturiere e molte si unirono dando corso a delle “aggregazioni” che, col tempo diedero vita, inizialmente in forma empirica, in distretti industriali. Lo stesso G. Becattini in “*Distretti industriali e Made in Italy*” (1998), sostiene che, in Italia già dagli anni ’60, vi era la propensione delle Pmi a organizzarsi autonomamente in rete. Imprese appartenenti ad uno stesso settore di attività e aggregate in un’area indicativamente ristretta e circoscritta<sup>116</sup>. La peculiarità di queste imprese fu un aspetto importante per la struttura economica in quanto, da un lato c’era un forte sviluppo delle imprese industriali e dall’altra il nuovo modo di imprendere delle piccole “botteghe” artigianali(becattini 2022)<sup>117</sup>.

I processi economici sono influenzati dal mercato della domanda e dell’offerta e, pertanto, questi due elementi modificano l’aspetto economico di un paese, modificando, al contempo, nel corso gli anni, l’andamento produttivo delle imprese.

---

trasformazione totale al punto che riacquistò il prestigio internazionale. Ebbene, quel “miracolo italiano” diede modo a molte famiglie di migliorare il tenore di vita, diede modo alla politica di operare delle scelte strategiche oculate, anche, nel campo dell’industria economica, diede sfogo alla creatività degli imprenditori facendo nascere e affermare molti marchi industriali che furono espressione identitaria del Made in Italy” nel mondo. Tutto ciò costituì contributo per la crescita economica del Paese.

<sup>115</sup> Il termine “botteghe” risale al Medioevo e al Rinascimento dove si svolgevano attività artigianali in cui, oltre alla produzione e alla vendita del bene, veniva insegnata “l’arte” del mestiere ai giovani apprendisti. Nel corso degli anni molte botteghe hanno chiuso a causa dell’industrializzazione e altre sono rimaste ad operare sul territorio. Oggi assistiamo al ritorno delle botteghe che vedono il recupero di quello che un tempo era la lavorazione artigianale caratterizzata da prodotti di qualità, nonché il recupero degli oggetti appartenenti alle vecchie botteghe.

<sup>116</sup> BECATTINI G., *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico.*, Bollati Boringhieri, 1998.

<sup>117</sup> BECATTINI G., *Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana.* Il Mulino, 2022

Tale situazione occorre, a livello mondiale, alla fine degli anni '60 quando ci fu una crisi globale dovuta all'aumento del petrolio, alla richiesta di salari più alti, alla continua oscillazione dei tassi di cambio che portò ad un aumento dei costi di produzione. Le grandi imprese, per ovviare alla crisi economica cercarono capire come riorganizzare il processo produttivo per non subire in maniera drastica le oscillazioni economiche dei mercati. Infatti iniziarono a vedere l'organizzazione dei comparti aziendali sotto un sistema "non rigido" ma "flessibile" ossia, quello di realizzare una divisione del sistema produttivo in particolar modo, la divisione del lavoro tra singole imprese di uno stesso settore, in cui ogni comparto si occupava/specializzava su una parte del processo produttivo. Questo nuovo modo di fare azienda attraverso una rete di "imprese" consentiva di ridurre i rischi legati all'andamento dei mercati, ridurre i costi produttivi e di concentrarsi solo su una parte della produzione del prodotto specializzandosi in uno o più fasi del processo produttivo. Questo cambiamento organizzativo aziendale, secondo Becattini, si era già sviluppata in Italia tra i piccoli imprenditori che concentravano la produzione del prodotto attraverso una "sorta" di cooperazione tra imprese, concentrate e circoscritte su un territorio, stabilendo una collaborazione e una concorrenza leale tra di loro. Ciò portò ad una trasformazione della struttura produttiva italiana che portò alla nascita dei sistemi produttivi e dei distretti industriali. Secondo Becattini, fu proprio in quegli anni che le imprese pur iniziando ad aumentare la produzione cercarono di mantenere e di migliorare la qualità dei prodotti e delle materie prime dando un surplus in più a ciò che caratterizzava il prodotto finito, associando "l'arte del fare bene" e produzione industriale(Becattini 1998).<sup>118</sup>

"L'arte del fare bene" e "produzione industriale" due connubi che hanno portato a rendere i prodotti italiani famosi nel mondo, in quanto improntati sull'elemento principale della loro produzione come la qualità. Qualità data dall'arte artigianale tradizionale, "antica" condivisa, tramandata di padre in figlio in cui il consumatore, "attento", riesce a percepire cosa rende un articolo diverso rispetto a quello realizzato industrialmente. Possiamo dire che ciò che caratterizza un prodotto artigianale è proprio la lavorazione, una lavorazione attenta nello stile, diversa in quanto non vengono utilizzate macchinari "articolati" rendendo ogni articolo diverso. Da non sottovalutare un'altra caratteristica del prodotto artigianale che è la storia, l'origine della

---

<sup>118</sup> BECATTINI G., *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico.*, Bollati Boringhieri, 1998.

sua nascita (Becattini 2022).<sup>119</sup> Ancora oggi vediamo nel nostro paese, da nord a sud, come le piccole “botteghe” riescano a resistere sul mercato grazie proprio alla loro storia, alla lavorazione “arcana” che rende il prodotto unico. Prodotto che tangibilmente fa vedere la qualità della materia prima ma, ancor di più un prodotto che trasmette stile, storia e cultura.

Autori come Castronovo e Becattini, attraverso i loro studi, hanno evidenziato come queste piccole realtà siano state aidate da alcuni provvedimenti di politica economica. L’Italia partecipò al GATT – Accordo Generale sulle tariffe doganali e sul commercio - ed ebbe al ruolo attivo nel processo di integrazione europea. I provvedimenti, di tale accordo, contribuirono ad aprire nuovi sbocchi per il commercio italiano che, all’estero, era già conosciuto per i prezzi applicati sui prodotti in quanto il paese poteva contare su un basso costo della manodopera (Castronovo 2013).<sup>120</sup>

A quanto pare fu proprio negli anni ’50 che ebbe origine il marchio “made in Italy”, anni in cui la produzione delle piccole e medie imprese si concentrò maggiormente nei comparti “settoriali artigianali”, che hanno caratterizzato e caratterizzano tutt’ora il mercato italiano. Rientrano in tali settori: abbigliamento - moda, automazione - meccanica, arredamento - design ed agroalimentare: produzioni caratterizzate da tradizioni familiari i cui artigiani sono in grado di trasferire le loro conoscenze tecniche, nonché la loro esperienza nella lavorazione dei materiali, ad una produzione su larga scala, portando a dei risultati migliori. Attraverso queste quattro attività manifatturiere l’Italia è riconosciuta in tutto il mondo per lo stile, la creatività e l’eleganza che parte dalla progettazione fino alla creazione dei prodotti. Questi settori definiti “4A” vennero riconosciuti come i principali comparti dell’export italiano.

## **2. Distretti industriali del Made in Italy**

Qualità e produzione unica hanno dato, nel corso degli anni un’identità ai prodotti italiani, evidenziando il forte legame col territorio e assolvendo al compito di

---

<sup>119</sup> BECATTINI G., *“Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana”*. Il Mulino, 2022.

<sup>120</sup> CASTRONOVO V., *Storia Economica d’Italia.*, Opera Citata

ambasciatori sia verso soggetti esteri (investitori) sia verso soggetti interni (operatori economici, istituzionali) (Becattini 1998)<sup>121</sup>.

Occorre sottolineare che per le Pmi rimanere sul mercato, non è ‘stato facile a causa della concorrenza. Infatti, secondo Becattini, Castronovo, Fortis ecc., le ragioni per cui queste imprese sono riuscite a conquistarsi una fetta sul mercato è stata la capacità di intraprendere ossia, dall’essere riuscite a “creare impresa” attraverso un’organizzazione settoriale con la costituzione dei “sistemi locali”. Per “sistemi locali” si intende l’aggregazione di più imprese, operanti nella stessa area geografica, nello stesso settore ma con funzioni diverse in cui si instaurano rapporti di collaborazione e cooperazione. La costituzione di tali sistemi risale nel secondo dopoguerra, ma uno sviluppo maggiore si è avuto intorno gli anni Settanta con i cambiamenti economici che misero in crisi le grandi imprese sul modello Ford – Taylorista (Becattini 1998)<sup>122</sup>. Lo storico Castronovo, attraverso i suoi studi, notò come tale crisi si ripercosse nelle aziende italiane che si trovarono a dover fronteggiare un aumento dei costi di produzione e una stagnazione dei consumi.<sup>123</sup>Le piccole e medie imprese risentirono poco della crisi di quel periodo in quanto, essendo caratterizzate da una struttura dimensionale ridotta, una manodopera ridotta, in genere erano gestite a conduzione familiare, e abituati, in un certo senso, a vivere una situazione di precarietà, riuscirono a “metabolizzare” i mutamenti economici di quel periodo rispetto alle grandi imprese. Infatti, l’economista Becattini nei suoi studi evidenzia la peculiarità della gestione di tali imprese organizzate in “rete”<sup>124</sup>, in cui il processo produttivo, caratterizzato da varie fasi di lavorazione, è diviso a seconda della specializzazione settoriale dell’impresa. Fattore trainante di tale fenomeno è la territorialità, ossia filiere appartenenti alla stessa area geografica “circoscritta e ristretta “legate da una sorta di “comunità”.<sup>125</sup>Comunità intesa secondo A. Marshall come un insieme di persone, associazioni, istituzioni etc. facenti parte della vita aziendale che di fatto costituiscono il sistema, in cui collaborazione e concorrenza viaggiano di pari passo. “Collaborazione” tra imprese: imprese di piccole e medie dimensioni, che, attraverso un’organizzazione aziendale, hanno unito l’aspetto

---

<sup>121</sup> BECATTINI G., *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico.*, Bollati Boringhieri, 1998.

<sup>122</sup> ibidem

<sup>123</sup> CASTRONOVO V., *L’Italia della piccola industria. Dal dopoguerra a oggi.*, Laterza, 2013

<sup>124</sup> “Rete”, intesa come sistema di relazione distrettuale

<sup>125</sup> CASTRONOVO V., *L’Italia della piccola industria. Dal dopoguerra a oggi.*, Op. citata

imprenditoriale con l'aspetto sociale. E proprio questi due punti hanno reso le Pmi italiane e i distretti, diverse e competitive sul mercato del Made in Italy.

Becattini, ha evidenziato come una buona fetta del "Made in Italy" derivi proprio da questi "sistemi locali". Infatti, nel 1995, il totale delle esportazioni italiane era costituito per il 22% da quello che Becattini (1998) definì "Made in Italy" distrettuale.<sup>126</sup> Secondo l'economista uno degli aspetti principali che ha portato al successo dei distretti è il legame tra impresa e territorio, il cui centro di interesse è la comunità territoriale.<sup>127</sup> Proprio l'aspetto socio economico ha portato allo sviluppo dei distretti industriali che associa tradizione e innovazione. Tradizione caratterizzata: dalla lavorazione antica dei prodotti, nonché dall'innovazione come elemento essenziale per essere concorrenti sul mercato e, dal capitale umano.

### **3. Made in Italy: evoluzione del successo**

Lo sviluppo dei sistemi industriali si è avuto non solo, per il "modo" di fare impresa, caratterizzato da una divisione dei processi produttivi ma, anche, dai cambiamenti sociali dell'economia. Anche i momenti di crisi hanno creato un'opportunità concreta ai distretti di misurarsi e di affrontare energicamente il momento storico così pure, essi, hanno dovuto affrontare i cambiamenti in regime di benessere della società.

In concomitanza con il benessere socio economico che si manifestò tra gli anni sessanta e settanta, la domanda del mercato ebbe un cambiamento radicale, essa si sviluppò e si modificò fortemente. Si è passati da una standardizzazione della produzione a un'offerta selezionata. Il bisogno del consumatore non era più orientato al solo prodotto, ma il prodotto doveva rispondere a una serie di caratteristiche e a una identità. È risaputo che la domanda e l'offerta sono alla base del pensiero economico. Su questo tema Castronovo in "*Storia economica di Italia*"<sup>128</sup> e Becattini (2002) in "*Il*

---

<sup>126</sup> BECATTINI G., Distretti industriali e Made in Italy; opera citata

<sup>127</sup> Ibidem

<sup>128</sup> CASTRONOVO V., Storia economica di Italia. Opera citata

*calabrone Italia*”<sup>129</sup> hanno disquisito su come, la curva della domanda, intesa come relazione tra prezzo e numero dei compratori, sia cambiata. Il mercato non chiede più solo prodotti standard ma tende a soddisfare bisogni che vanno ben al di là di quelli base. Il consumatore, in virtù del fatto che in quegli anni si era affermato un “benessere diffuso”<sup>130</sup>, esprime, quindi, l’esigenza di soddisfare nuovi bisogni. Il “bisogno” inteso come la ricerca di un prodotto che contenesse caratteristiche non standard, come le produzioni del modello Ford – taylorista, ma di prodotti nuovi e di qualità. In questa fase di riferimento le imprese distrettuali, in modo fluente, riuscirono a rispondere a tali esigenze offrendo prodotti diversi da quelli del mercato industrializzato, prodotti rivolti non per tutti ma a una nicchia “segmentata”. Così facendo tali imprese riuscirono a inserirsi nei mercati mondiali sfruttando i punti di forza rappresentati da: qualità, creatività, artigianalità e ricercatezza del prodotto e attenzione verso il cliente. Per qualità s’intende lo stile, la lavorazione del prodotto caratterizzato dalle esperienze antiche tramandate da padre in figlio o dal maestro con l’allievo; per creatività si intende ciò che è stato realizzato, vale a dire un prodotto unico che possa attrarre il consumatore per storia, bellezza, unicità; con artigianalità e ricercatezza del prodotto il consumatore riscopre, “il prodotto”. Un prodotto che racconta com’è “nato”, progettato e lavorato semplicemente “tenendolo in mano”; “attenzione verso il cliente” (*customer satisfaction*) fondata sulla fiducia reciproca, garantendo originalità e sicurezza del prodotto e intesa, anche, come “spirito di corpo” (appartenenza). Quest’insieme di elementi hanno reso famoso il “Made in Italy” nel mondo, per l’esportazione dei prodotti appartenenti ai settori dell’abbigliamento, arredamento, alimentare, che rientrano nelle cosiddette “F”: fashion – furniture – food che hanno avuto un impatto significativo nell’immaginario collettivo, in sintonia con l’identità del paese (Buccia et Ali 2011).<sup>131</sup> L’Italia, è conosciuta in tutto il mondo per l’arte, la cultura e ora anche per il “Made in Italy”. Oggi, il “Made in Italy” rappresenta un marchio e l’identità del nostro paese. Un’identità equivalente a qualità, affidabilità e unicità, riconosciuta in modo assoluto dal mercato mondiale. Infatti, l’economista Marco Fortis definì il “Made in Italy” come “l’insieme dei prodotti di un complesso di settori che, nell’immaginario

---

<sup>129</sup> BECATTINI G., *Il calabrone Italia*. Opera citata.

<sup>130</sup> Per “benessere diffuso” si intende il benessere economico di un periodo dato dal connubio tra produzione, occupazione e reddito.

<sup>131</sup> BUCCI A., *et alii “Il Made in Italy. Natura settori e problemi”*, Carocci, 2011.

*collettivo del mondo, sono strettamente associati all'immagine del nostro paese, consacrata e ribadita ossessivamente dai media" (Becattini 2022).<sup>132</sup>*

Se da un lato l'artigianalità mista alla tradizione sono due elementi fondamentali per il successo del "Made in Italy", dall'altro possono essere un limite nei confronti di un mercato globale in continuo cambiamento la cui richiesta di innovazione è determinata non solo dalla produzione del prodotto ma, anche, dagli investimenti nelle politiche strategiche riguardo il management, la politica commerciale, il brand, nel marketing, nelle politiche distributive e nell'innovazioni tecnologiche. In questa globalizzazione la rivoluzione digitale ha cambiato radicalmente il modo di fare "impresa", non più ancorata ai vecchi e stantii modi imprenditoriali ma indirizzata nella ricerca, formazione, innovazione e utilizzo di nuove tecnologie. Infatti, ad esempio, gli studi testimoniano come l'uso dei canali on line (e commerce) stiano crescendo in modo esponenziale. In questa rivoluzione digitale, molti sono i settori che ancora non hanno orientato le loro politiche reinventandosi e investendo su questi nuovi modelli economici.

Un comparto che più di tutti ne "risente" dei cambiamenti è il settore moda. Un settore produttivo, "un'industria culturale ed economica "la cui diffusione all'interno della società non si manifesta su tutti gli individui ma, riguarda nella fase iniziale, un numero limitato di soggetti e gruppi sociali. "Cambiamento e innovazione" due fattori che richiedono al settore una maggiore creatività e una risposta "immediata" a ciò che il mercato richiede, in cui diventa elemento portante lo "spirito del tempo".<sup>133</sup>

Attraverso la moda, i consumatori cercano un proprio linguaggio.<sup>134</sup>Facendo un passo indietro, notiamo come il settore sia stato, inizialmente molto di nicchia, in quanto con il boom economico, avutosi dopo il dopoguerra, i consumatori andavano alla ricerca di qualcosa che potesse soddisfare i loro "desideri", come il desiderio di poter indossare

---

<sup>132</sup> BECATTINI G., *"Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana"*. Opera citata

<sup>133</sup> Facoltà di Economia. Cattedra di: marketing. Le politiche distributive nel settore moda: analisi di un caso Relatore: Amadeo Maizza. Candidato: Immacolata Adriana Russo. Anno 1999/2000

<sup>134</sup> "linguaggio" riferito a ciò che vogliono trasmettere, "linguaggio" che i consumatori hanno utilizzato nel manifestare il loro pensiero. Pensiamo ad esempio al decennio 1960 – 1970, anni in cui la società è alla ricerca di ideali estetici e ideologici che, attraverso l'abbigliamento esprimono desideri, ansie, aspirazioni e necessità.

un capo di abbigliamento, non industrializzato, ma artigianale: “cucito su misura”. In quegli anni, in particolare sul finire degli anni '70, in opposizione al sistema<sup>135</sup>, il comparto moda è stato sottoposto ai cambiamenti socio economici di quel periodo cercando di adattarsi a ciò che il sistema richiedeva. Una “maggiore creatività” era essenziale per poter rimanere sul mercato, pertanto i “creatori di stile” cercarono di adattarsi ad una domanda “frammentata” nei numerosi segmenti, differenziandosi da un modello di consumo di massa ad un modello di élite (Maizza 2000).<sup>136</sup>

Creatività, design, immagine e comunicazione hanno reso tale settore, ma anche gli altri settori portanti del Made in Italy<sup>137</sup>, strumenti essenziali affinché il brand italiano possa continuare a “vivere” nel mercato mondiale.

In uno scenario economico in continua evoluzione, ha portato le aziende a formulare nuove strategie innovative, produttive e distributive mirate a soddisfare le diverse esigenze del consumatore “mondiale” (Maizza 2000).<sup>138</sup> Esigenze “mutate” se pensiamo a ciò che il sistema produttivo italiano ha dovuto affrontare e che sta, tutt'ora affrontando, sul mercato globale con la pandemia e la guerra in Ucraina (Fortis 2022)<sup>139</sup>. La pandemia, prima e la guerra in Ucraina poi, hanno rivoluzionato, in un certo senso: il sistema produttivo che necessita delle materie prime per produrre, il sistema di approvvigionamento e quello di distribuzione dei prodotti sui mercati di sbocco. Con il lockdown il reperimento delle materie prime ha portato non poche difficoltà compreso il blocco della produttività per alcune aziende. Con la guerra in Ucraina, abbiamo visto schizzare il prezzo del gas e delle energie oltre che delle materie prime. Ciò ha determinato maggiori costi per le imprese e influenzato negativamente l'economia mondiale. Anche se, nel primo semestre del 2022, il nostro Paese ha registrato valori confortanti e positivi per l'export dei distretti industriali, raggiungendo

---

<sup>135</sup> L'opposizione al “sistema” è un fenomeno economico - sociale legato, in questo caso, al consumismo, che ha portato alle prime proteste contro il boom economico, la borghesia e lo spreco.

<sup>136</sup> Maizza A. *“Marca e comunicazione sulla gestione dell'impresa dell'abbigliamento”*. Cacucci editore, 2000.

<sup>137</sup> Il Made in Italy, non è solo moda, cibo, ma anche meccanica, mecatronica e farmaceutica settori che stanno riscuotendo molto successo nei mercati esteri.

<sup>138</sup> Maizza A. *“Marca e comunicazione sulla gestione dell'impresa dell'abbigliamento” Op. citata*

<sup>139</sup> FormaFuturi Rubrica Orizzonti Possibili (2022)- A cura di: FORTIS Marco “Persone e organizzazioni: oltre le colonne d'Ercole”. - <https://formafuturi.news/2022/10/26/il-valore-del-made-in-italy/> -

un nuovo record. I recenti dati Istat indicano che, nel secondo trimestre del 2022, il PIL italiano è cresciuto ancora dell'1,1% in termini congiunturali e del 4,7% in termini tendenziali a seguito della crescita economica del 2021 (+6,6%), registrando una variazione acquisita pari al +3,5% per il 2022. Gran parte di questa crescita è stata dovuta alla *manifattura*, specie nel 2021. Manifattura che aveva visto una crescita, ancor prima della pandemia, in termini di produttività, produzione ed export. L'ultimo rapporto Istat-ICe ha evidenziato come del 2021 l'export italiano abbia superato del 7,5% i livelli pre-pandemia e nel primo semestre del 2022 avesse registrato un'ulteriore crescita tendenziale del 22,4%.<sup>140</sup> Questo fa capire come le imprese esportatrici hanno cercato di adattarsi a tali situazioni cercando di trovare delle soluzioni. Soluzioni che hanno sempre caratterizzato lo spirito imprenditoriale italiano, uno spirito capace di riadattarsi, reinventare, reinterpretare o innovare i prodotti. Peculiarità del nostro sistema produttivo laddove esistono quelle “filiera corte”, tipo i distretti industriali, radicate sul territorio con una capacità adattiva non indifferente di cui il nostro Paese è dotato. È proprio questa sua peculiarità, insieme alla capacità creativa, al gusto, alla qualità, alla capacità di interpretare i bisogni del mercato e alla capacità di innovarsi organizzativamente e tecnologicamente che fa dell'Italia l'unica nazione che riesce a esportare diversi prodotti con successo (Colombo 2022).<sup>141</sup>

#### 4. “Made in Italy” e “capitale umano”.

Le imprese manifatturiere italiane, in particolare quelle appartenenti all'attività settoriale del “Made in Italy” sono per la maggior parte di piccole e medie dimensioni. Ancora oggi, sono poche le imprese o gruppi industriali classificabili come grandi imprese. Questo perché alla base dell'attività imprenditoriale vi è una marcata tendenza

---

<sup>140</sup> ISTAT - Rapporto annuale 2022. La situazione del Paese- [www.istat.it](http://www.istat.it)

– FormaFuturi Rubrica Orizzonti Possibili (2022)- A cura di: FORTIS Marco “Persone e organizzazioni: oltre le colonne d'Ercole”.

– Rapporto sui Distretti Industriali - INTESA SANPAOLO, Marzo 2022. Economia e Finanza dei distretti industriali, rapporto annuale n. 14, Direzione Studi e ricerche.

<sup>141</sup> FormaFuturi Rubrica Orizzonti Possibili (2022)-A cura di G. COLOMBO “Ancora in mezzo alla tempesta, ma all'orizzonte le luci di una nuova alba”

<https://formafuturi.news/2022/10/26/formazione-e-competenze-oggi/>

a non volersi espandere, in termini di dimensione, ma anche, per gli effetti negativi che ha portato la crisi degli anni settanta nella diminuzione, se non chiusura, di tali stabilimenti, ed è stato proprio questo che ha distinto la nostra realtà economica rispetto agli altri paesi (Accetturo 2023)<sup>142</sup>. Quello che di fatto ha contraddistinto le nostre imprese sono state proprio: le scelte imprenditoriali, la gestione e l'assetto organizzativo improntato su una gestione familiare il cui capitale principale era, l'artigiano, inteso come "Capitale Umano".<sup>143</sup>

"Capitale Umano" che ricopre un ruolo essenziale nell'ambito organizzativo del sistema produttivo che ha portato a una collaborazione tra "diversi imprenditori dello stesso settore". Collaborazione che ha visto la nascita dei distretti industriali: un modello organizzativo in cui un insieme di persone, "comunità", come le ha definite A. Marshall, appartenenti alla stessa area geografica, si uniscono per produrre un bene in cui ciascuna impresa è specializzata nella realizzazione del prodotto o parte di esso. Saper produrre, gestire e valorizzare la propria azienda, sono elementi che determinano il successo, in quanto un'azienda senza un gruppo di persone specializzato nella produzione e nella gestione organizzativa non può averlo. Questi aspetti hanno valorizzato il marchio "Made in Italy" attraverso il capitale umano, capitale che ha dato un valore aggiunto ai prodotti italiani per le loro caratteristiche predominanti quali: qualità, stile, creatività e anche unicità. Occorre aggiungere che oggi, con l'avvento della globalizzazione, il valore del capitale umano va visto sotto un'ottica più innovativa e non solo.

I distretti industriali hanno al loro interno un sistema chiuso, fondato su formule consolidate e regole, non sempre in grado di anticipare quello che il mercato richiede, un mercato in continua evoluzione, i cui punti di forza "tradizionali" vengono visti come vincoli al cambiamento (Di Somma P. 2007).<sup>144</sup> Pertanto, la capacità competitiva dei distretti non si può più basare "solo" sulle competenze umane, elemento

---

<sup>142</sup> Banca d'Italia – Questioni di economia e finanza – (2013) ACCETTURO A., *et Alii* ., N.193 – "Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi". [https://www.researchgate.net/publication/272298857\\_Il\\_Sistema\\_Industriale\\_Italiano\\_Tra\\_Globalizzazione\\_E\\_Crisi\\_The\\_Italian\\_Industrial\\_System\\_between\\_Globalization\\_and\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/272298857_Il_Sistema_Industriale_Italiano_Tra_Globalizzazione_E_Crisi_The_Italian_Industrial_System_between_Globalization_and_Crisis)

<sup>143</sup> "Capitale Umano" inteso come un insieme di competenze e di esperienze necessarie per la realizzazione di un prodotto appartenenti ad un individuo che attraverso la conoscenza pratica della materia e dell'esperienza lavorativa mette in pratica le proprie conoscenze.

<sup>144</sup> PMI.it (2007) Di Somma P.: "I distretti industriali: punti di forza e prospettive di sviluppo" <https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/949/i-distretti-industriali-punti-di-forza-e-prospettive-di-sviluppo.html>

fondamentale della “conoscenza, abilità e competenza “ dell’“arte del fare bene ” <sup>145</sup>ma dev’essere associato a quello che il mercato chiede: digitalizzazione, skills, formazione, ricerca e innovazione tecnologica, attrattività del territorio. Quello che devono fare oggi le imprese, per poter fronteggiare la concorrenza e continuare a garantire il marchio made in Italy e, cercare di coniugare le competenze e le capacità locali con quelle globali, traendone vantaggio, unendo tradizione, conoscenza, innovazione e capitale umano.

Il processo di rinnovamento, dei distretti, prevede un cambiamento interno alle filiere attraverso la digitalizzazione e l’innovazione tecnologica che ha visto l’entrata di macchinari più efficienti in grado di “garantire” una maggiore qualità dei prodotti per una clientela sempre più attenta a ciò che acquista. Occorre aggiungere che, il progresso tecnologico richiede, sul mercato del lavoro, una formazione professionale dalle elevate competenze che ha portato a valorizzare e sviluppare il capitale umano, individuando nelle competenze degli individui specifiche funzioni. Nei settori moda, arredamento e oreficeria, la formazione è molto importante in quanto dev’essere in grado di coniugare “l’arte degli antichi mestieri” con l’innovazione e la digitalizzazione<sup>146</sup>. Associare il “nuovo con il vecchio” ossia, la figura professionale giovane più predisposta verso il nuovo modo di fare impresa e la figura artigianale che attraverso l’esperienza trasmette i valori tradizionali di un prodotto. In poche parole la collaborazione tra artigiani e “progettisti” conosciuti meglio sotto il nome di “designer”<sup>147</sup>.svolge un ruolo essenziale attraverso un nuovo modo di cooperare e comunicare utilizzando strumenti innovativi. Attraverso internet si intensificano le comunicazioni tra i vari comparti e, con l’introduzione di programmi virtuali è possibile disegnare ciò che si vuole progettare continuando a realizzare prodotti con tradizione. Il saper coniugare la tradizione e le nuove tecnologie sono essenziali per poter continuare a “vivere” sul mercato globale e ancor di più, per i settori manifatturieri, dl Made in Italy, in cui l’elemento portante è dato sempre dallo stile, la creatività e l’artigianalità.

---

<sup>145</sup> BECATTINI G., “*Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*”, Bollati Boringhieri, 1998

<sup>146</sup> Unioncamere – ANPAL - Sistema Informativo Excelsior (2019), La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane nel 2019

<sup>147</sup> Intendendo per tali i “progettisti”, ossia coloro che combinano creatività e tecnica nella progettazione dei prodotti.

## 5. Tradizione e modernità: i nuovi distretti

I distretti industriali, nati all'interno dei sistemi locali, hanno rappresentato il connubio sociale ed economico in cui più imprese cooperano per la produzione del prodotto. Imprese il cui obiettivo è: da un lato il guadagno, e questo è l'aspetto meramente economico; dall'altro rientra quello sociale, esso è l'aspetto caratterizzante di un territorio laddove più persone che, vivono in quell'area territoriale circoscritta, interagiscono definendo un'identità comune finalizzata alla produzione di un bene. Ovvio che il tempo cambia ogni cosa però, nel corso degli anni non ha alterato ciò che è alla base, e caratterizza i cluster, ossia "l'arte, la storia, la cultura", per dirla in breve: l'identità territoriale.

Questi cambiamenti hanno posto i sistemi locali di produzione davanti ai cambiamenti economici e pertanto, i cluster sono stati costretti a riconsiderare molte strategie e molte politiche industriali. Ad esempio, con l'entrata della digitalizzazione, i distretti industriali, hanno dovuto considerare e inserire nuovi processi sia in ambito produttivo che vendita dei prodotti. Infatti l'attività imprenditoriale ha dovuto fare i conti con l'utilizzo di nuovi strumenti virtuali riguardo:

- l'acquisizione di nuovi clienti e la conseguente fidelizzazione: con internet vi è la possibilità di viaggiare nel mondo presentando l'azienda e facendo conoscere i propri prodotti, di fare campagna di promozione e di poter vendere direttamente attraverso:
- la conquista di nuovi mercati: l'innovazione permette di utilizzare delle App e i sistemi informativi creando nuovi sbocchi e quindi vendere i prodotti;
- la raccolta delle informazioni: per i distretti industriali, è cosa importante ed essenziale, oltre che esistenziale esse possono essere utili sia per acquisire le info necessarie riguardo i bisogni reali dei *customers* e quindi comprendere cosa produrre per soddisfare il cliente, questo permette ai cluster di accorciare i tempi e di contenere i costi: la digitalizzazione permette di reperire direttamente le informazioni;
- la co-costruzione di nuove strategie aziendali finanche con le altre imprese del distretto e, altresì, con altre realtà economiche e territoriali;

- la partecipazione e il coinvolgimento di altre unità imprenditoriali per migliorare l’offerta e i servizi.
- Miglioramento dei servizi e dell’offerta: il coinvolgimento di altre aziende del distretto industriale permette di ottenere in tempi rapidi un’ottimizzazione delle risorse e un incremento delle vendite fondamentale per raggiungere l’obiettivo strategico.<sup>148</sup>

Pertanto, possiamo dire che, i distretti pur mantenendo la loro caratteristica tradizionale hanno dovuto effettuare una distinzione tra le diverse fasi del sistema produttivo, in cui la crescita di una rete di imprese non sarà necessariamente concentrata nella stessa area geografica, ma oltre, attraverso strumenti in grado di gestire, in modo integrato i processi di progettazione (co-design), e le fasi produttive (co-makership), utilizzando “sistemi di codifica comuni” e di programmare, progettare gli impegni e i carichi reciproci nel breve periodo.<sup>149</sup>

Le relazioni all’interno dei distretti industriali sono e stanno cambiando in quanto l’aspetto sociale, tipico dei distretti, è mutato. Il senso di comunità, di unione rientra nell’aspetto della digitalizzazione in cui tra operatori, di aree geografiche diverse, si instaura un rapporto basato sull’uso degli strumenti di comunicazione virtuali. Possiamo dire che se da una parte la digitalizzazione ha portato ad un allontanamento dei rapporti umani, dall’altra ha portato la possibilità di comunicare, di conoscersi pur essendo distanti. Ad esempio un operatore settoriale che produce sciarpe può intraprendere affari con un operatore che si occupa della lavorazione della seta in Varese, Lucca, etc.

## **6. Nuovi scenari per il Made in Italy**

Il Made in Italy ha svolto un ruolo importante nell’economia nazionale e, studiosi ed economisti, come Becattini, hanno concentrato i loro studi sullo sviluppo

---

<sup>148</sup> Unioncamere – ANPAL - Sistema Informativo Excelsior (2019), La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane nel 2019

<sup>149</sup> PMI.it (2007) Di Somma P., “*I distretti industriali: punti di forza e prospettive di sviluppo*” <https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/949/i-distretti-industriali-punti-di-forza-e-prospettive-di-sviluppo.html>

economico – sociale, su come l’organizzazione aziendale, strutturata in piccole imprese manifatturiere, abbia avuto tanto successo sul mercato, contraddistinguendosi dalle altre aziende, Imprese che hanno saputo “fare impresa”, in un momento di grande cambiamento economico, avutosi dopo il dopoguerra, accomunando due aspetti fondamentali: imprenditorialità e artigianalità. Aspetti che hanno portato alla nascita del marchio Made in Italy. Marchio, nato in un’ottica di cambiamento continuo sulle dinamiche economiche e sociali di quegli anni. Cambiamento che tutt’oggi mette a dura prova le aziende che cercano di mantenere il loro “brand” sul mercato, in continua “metamorfosi”, influenzando ciò che il consumatore finale vuole.

Per far fronte a questa realtà, le aziende per essere al passo devono essere “dinamiche”, pronte a rispondere in tempi brevi, a ciò che richiede il cliente finale, capire le cause, e quali potrebbero essere e, quali sono i fattori che hanno portato alla richiesta di una domanda “diversa” e, cosa e come fare per rimanere e resistere su un mercato in continua evoluzione.

Le filiere distrettuali rappresentano un aspetto essenziale del tessuto produttivo che, nonostante l’avvento della globalizzazione, dell’innovazione siano riuscite a continuare ad operare sul mercato, mantenendo la loro politica “tradizionale” attraverso una modernizzazione interna ed esterna all’imprese. Imprese che attraverso la formazione e gli investimenti nel digitale e, soprattutto oggi nel green, siano state in grado di continuare a produrre, prodotti Made in Italy, spostando l’ago della bilancia commerciale, in positivo, sull’esportazione dei prodotti. Il Made in Italy è diventato, nel corso degli anni, sinonimo di eccellenza italiana, in quanto in grado di riflettere le abilità e le capacità distintive del sistema imprenditoriale.

Occorre dire che: *“l’innovazione tecnologica ha assunto sempre più i caratteri della velocità e della discontinuità, ponendo sfide nuove al tessuto produttivo italiano. Il saper fare derivante dalla tradizione, le innovazioni incrementali del “learning by doing”, le interazioni tra fornitori e imprese committenti operanti vicine spazialmente restano elementi peculiari e rilevanti del nostro modello produttivo”* (Pisani 2022)<sup>150</sup>.

---

<sup>150</sup> PISANI V., Fondazione Leonardo (marzo 2022): *“I distretti delle competenze la vita italiana nel nuovo paradigma produttivo ed economico.* <https://fondazionefeltrinelli.it/i-distretti-delle-competenze-tempi-moderni-2050/>

Gli studi dell'economista Giacomo Becattini (1998), riaffiorano sul ruolo dei distretti industriali, elemento di traino e sviluppo del rinnovamento italiano, partendo dagli anni '50 a oggi, *“in cui un'organizzazione flessibile, un'attenzione artigiana, strutture commerciali articolate dai piccoli negozi ai buyers internazionali, pronte a ricevere e dare stimoli personalizzati a consumatori e produttori”*<sup>151</sup> a cui oggi si uniscono fattori essenziali per le imprese, che sono: innovazione, conoscenza, capitale umano. Fattori essenziali per il Made in Italy, che si associano alla creatività, all'immagine, allo stile, legati all'aspetto storico-artistico del paese, con le sue peculiarità locali. Peculiarità locali che possiamo raccontarle attraverso tre luoghi chiave del “saper fare italiano”:

- la provincia di Varese, che si trasforma in un polo di eccellenza per il settore dell'Aerospazio dopo aver avviato un processo di trasformazione all'insegna delle proprie tradizioni manifatturiere tessili;
- la città di Lecce, ha pensato di investire nelle filiere delle energie rinnovabili, con l'obiettivo di diventare un modello per la transizione green
- Bologna, ha pensato di investire nelle sue competenze e nelle sue *best practice* creando le giuste sinergie tra formazione e capitale produttivo (Becattini 1998).<sup>152</sup>

Realtà che hanno saputo combinare la tradizione manifatturiera e artigianale alle nuove conoscenze e competenze con particolare attenzione all'innovazione sempre più digitale e green.

Competenze, capacità locali coniugate a quelle globali, rendono le imprese vincenti sul mercato traendo vantaggi attraverso una propensione al cambiamento, alla modernizzazione del sistema produttivo tutelando, sempre, ciò che di loro hanno dato il loro successo: il made in Italy, investendo sulla formazione, la ricerca, l'innovazione rafforzando l'elemento chiave del brand: la qualità.

Oggi, in un momento di crisi come quello che stiamo vivendo oggi<sup>153</sup>, occorre tutelare il marchio made in Italy. Marchio a cui non bisogna pensare solo al suo

---

<sup>151</sup> BECATTINI G., Il made in Italy distrettuale. Approfondimenti di Marco Bellandi, Gabi Dei Ottati, Fabio Sforzi. Università di Firenze e Parma.

<sup>152</sup> Ibidem

<sup>153</sup> “crisi” economica - sociale dovuta allo shock della pandemia covid-19 e agli effetti avutisi sul mercato e alla guerra in Ucraina.

aspetto caratterizzante, ma anche a come fare per mantenere la “solidarietà” sociale, pensando alle famiglie che hanno visto una diminuzione dei propri redditi a causa della perdita del posto di lavoro. Le imprese hanno dovuto reinventarsi in questo periodo, cercando, anche, di far lavorare le proprie filiere e i loro dipendenti, attraverso un nuovo modo di operare utilizzando, sfruttando ciò che il digitale offre, accrescendo la competitività, la gamma di prodotti, e, in particolare le politiche distributive.

Ovviamente tutta questa modernizzazione, innovazione comporta dei rischi all’imprese distrettuali che devono cercare di tutelare i propri brand dai fattori esterni come: la contraffazione e la sicurezza informatica.

La contraffazione, riguarda in particolare i settori abbigliamento in generale, a cui è intervenuto nel corso degli anni il legislatore, nonché la comunità Europea attraverso delle norme riguardati la tutela del marchio; la sicurezza informatica, che con l’avvento della pandemia, ha aumentato l’uso dei dati sensibili sui computer rendendoli più esposti, visibili e, in virtù del rischio “cyber” molte aziende si sono già attivate o, si stanno già attivando per far rientrare nell’asset organizzativo – strategico la “cybersecurity”.

Questa nuova strada dei distretti industriali, in parte era già stata “considerata” da Becattini, che riteneva i distretti industriali un sistema “chiuso” all’interno ma, aperto all’“esterno “in cui ogni cambiamento veniva visto non in maniera congiunturale ma, di crescita: un sistema flessibile che nel corso degli anni ha mantenuto pur cambiando l’assetto organizzativo aziendale. Possiamo concludere dicendo che la “rete” intesa come filiera, viene vista sotto una nuova veste, un’ottica che apre nuove strade nel rapporto fra economia globale ed economia locale due connubi che ancora oggi sono essenziali per fare impresa. Impresa, svincolata dal territorio di appartenenza, un’impresa transnazionale, che non implica una perdita del ruolo del territorio ma che mette in rilievo l’estrema varietà e diversità di forme che il sistema industriale può assumere. L’impresa immersa nell’economia globale, che a sua volta è un coacervo di economie locali, fra loro interdipendenti. In questa prospettiva, il territorio continua ad avere il suo ruolo strategico in quanto l’impresa è immersa nell’ambiente, in un contesto culturale e spaziale che determina la sua diversità ed il suo vantaggio competitivo, per cui diventa di estrema rilevanza sapere riprodurre nel tempo le risorse locali. Il radicamento sul territorio diventa un fattore strategico anche per la grande impresa

multinazionale, che quanto più sarà in grado di utilizzare le diverse specificità locali in cui opera, tanto più renderà fruttuosi i vantaggi della sua mobilità territoriale.<sup>154</sup>

---

<sup>154</sup> I sistemi locali di imprese: studi teorici e interventi di politica economica.  
[http://images.no.camcom.gov.it/f/Economia/St/Studio\\_SEMEQ\\_Capitolo7.pdf](http://images.no.camcom.gov.it/f/Economia/St/Studio_SEMEQ_Capitolo7.pdf)

## CAPITOLO V

### MODELLI DI DISTRETTI: EVOLUZIONE E COMPARAZIONE DEL MODELLO ITALIANO

#### 1. Contaminazione dell'imprenditoria straniera nei distretti industriali italiani e rapporti di reciprocità con il territorio

##### *1.1. L'imprenditoria straniera nei distretti industriali italiani.*

Le diverse crisi degli anni novanta che hanno caratterizzato l'Italia e la venuta meno della flessibilità adattiva dei distretti, hanno posto le imprese a compiere un profondo cambiamento organizzativo e gestionale nel panorama distrettuale. Dinanzi a queste evidenti escalation, diverse sono state le scelte che le imprese hanno intrapreso per superare le crisi, fra tutte è emersa la strategia dell'internazionalizzazione produttiva (Offshoring)<sup>155</sup> con lo scopo di competere con i paesi emergenti<sup>156</sup>. La ragione di questa scelta strategica deriva dalla volontà di abbattere i costi di produzione, in modo particolare se non unicamente del costo del lavoro, per essere competitivi anche sul prezzo e poter competere con l'offerta proveniente dai paesi in via di sviluppo. Chiaro che queste delocalizzazioni all'estero hanno influito sulle caratteristiche produttive in termini di qualità del prodotto e sull'evoluzione dei distretti in termini di organizzazione

---

<sup>155</sup> Le aziende spostano la produzione in paesi contigui alle regioni italiane, come nei Paesi dell'est Europa, della Croazia, dell'Albania etc. delocalizzando le produzioni standard abbattendo i costi della mano d'opera; sappiamo che le risorse umane, incidono notevolmente sul prezzo di vendita. FERUCCI L., PICCIOTTI A., (2017) *I distretti industriali italiani tra strategie di offshoring e di back-reshoring*, Piccola impresa: rivista internazionale di studi e ricerche- Urbino : [Associazione per lo studio della Piccola e Media Impresa], ISSN 2421-5724, ZDB-ID 2864669-1. - 2017, 1, pag. 86-109

<sup>156</sup> In quegli anni molte sono le aziende, anche piccole, che preferiscono esternalizzare l'attività produttiva nelle Nazioni contigue per contenere il "rischio": diminuzione costi e forza lavoro, compensazione e competitività, sui prezzi di vendita, con i paesi che hanno un basso costo del lavoro; con la possibilità, poi, di investire in attività di progettazione, ricerca e marketing.

interna e di “vantaggi”; quelli a cui si riferiva Marshall con il principio dell’“atmosfera industriale”.

Oppure, un’altra scelta strategica, sostanziale, è stata quella di far entrare nei distretti le “Grandi imprese” attraverso operazioni di fusione o di acquisizione.

L’ingresso delle “Grandi imprese” ha permesso che, in molti casi, entrassero, nel capitale di rischio delle imprese i competitori stranieri che rilevavano indirettamente in parte o in tutto queste imprese italiane e, l’ingresso di queste, permetteva loro di poter controllare il distretto industriale<sup>157</sup>. In alcuni l’ingresso delle multinazionali straniere nei distretti è dovuto, anche, all’interesse delle stesse ad acquisire i brand italiani. In questi ultimi vent’anni, infatti, abbiamo assistito al passaggio di mano di molte e importanti “griffe”.

Questo processo di re-industrializzazione e ri-organizzazione dei distretti ci permettono di fare delle riflessioni sugli aspetti positivi o negativi riguardo la trasformazione dei distretti. L’apertura internazionale ha prodotto in alcuni casi un’“alterazione” delle filiere e un’involuzione dei comparti<sup>158</sup>. Dalle analisi fatte dai vari economisti, possiamo supporre che i distretti, con l’ingresso delle grandi imprese italiane o estere, abbiano già perso o potrebbero perdere:

- il “clima industriale” a cui Marshall ha dedicato i suoi studi,
- il trasferimento dei “saperi”, di quelle competenze che hanno dato lustro al sistema distrettuale italiano;
- l’“omogeneità”, elemento caratteristico dei distretti ( mutamento delle relazioni con le imprese distrettuali da parte delle aziende leader e conseguente modifica dell’assetto produttivo, portando o le fasi produttive o parti di esse, fuori dal distretto).

---

<sup>157</sup> INTESA SANPAOLO, Economia e Finanza dei distretti industriali, rapporto annuale n. 14, Direzione Studi e ricerche, Marzo 2022, pagg. 210-221

<sup>158</sup> VARALDO, R. (2004). *Competitività, economie locali e mercati globali: alle radici del declino industriale e delle vie per contrastarlo*. *Economia e politica industriale* in Mariotti, A. (2010). *Il distretto come modello intersettoriale di sviluppo del territorio*. *Almatourism - Rivista di Turismo, Cultura e Sviluppo Territoriale*, 1 (2), 38–54. <https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/3287>

Tutto ciò, se perseguito, porta irrimediabilmente alla perdita della identità distrettuale e al mutamento strutturale e culturale dei distretti.<sup>159</sup> Infatti, Guido (2003) sostiene che la natura delle relazioni, le connessioni tra i diversi attori siano elementi distintivi e caratterizzanti il distretto, quindi il venir meno di essi viene meno la “caratterizzazione” del distretto<sup>160</sup>.

Ora analizzando uno studio, relativamente all’anno 2019, fatto da Cerved<sup>161</sup> sulle tipologie d’impresa<sup>162</sup> ed elaborato dalla Direzione Studi e ricerche, di INTESA SANPAOLO pubblicato su Economia e Finanza dei distretti industriali, rapporto annuale n. 14, del Marzo 2022, si è potuto verificare che in Italia vi sono tre tipologie di imprese:

- Imprese italiane dove il Consiglio d’amministrazione è composto da membri nati tutti in Italia;
- Imprese straniere in cui almeno il 50% dei membri del Consiglio di Amministrazione sono nati in paesi non industrializzati;
- Altre imprese dove il Consiglio di Amministrazione è misto con una partecipazione estera attraverso investimenti Diretti esteri, IDE.

In questa ricerca è emerso che più del 90% delle imprese del campione preso in considerazione sono imprese italiane tra distrettuali e non. Mentre nel rimanente 10%, circa, la partecipazione è assicurata dal capitale straniero<sup>163</sup>.

Le tabelle che seguono sui distretti industriali, elaborate dalla Direzione Studi e Ricerche dell’Intesa Sanpaolo ci rendono ancor più leggibile il dato.

---

<sup>159</sup> ibidem

<sup>160</sup> GUIDO, G. (2003): “Segmenti, Reti e Fabbisogni Strategici delle Imprese Distrettuali Calzaturiere Pugliesi,” *Economia e Politica Industriale*, 119, 101-136.

<sup>161</sup> Rapporto Cerved PMI 2019- <https://research.cerved.com/rapporti/rapporto-cerved-pmi-2019/>

<sup>162</sup> Le imprese sono state classificate in base alla nazionalità degli amministratori del Consiglio di Amministrazione in: italiane, straniere, altre.

<sup>163</sup> Occorre precisare che nella ricerca della Direzione Studi e ricerche, di INTESA SANPAOLO pubblicato su Economia e Finanza dei distretti industriali, rapporto annuale n. 14, del Marzo 2022 non sono stati inclusi gli amministratori nati in Italia come ad esempio:

- i nati in paesi “avanzati”: EU15, USA, Giappone, Svizzera, Norvegia, Israele, Canada, Australia, Nuova Zelanda, Israele che presentano un cognome di origine italiana;
- I nati in Argentina, Brasile, Eritrea, Etiopia, Libia, Uruguay, Venezuela che presentano un cognome di origine italiana
- I nati in paesi contigui come: Slovenia o Croazia che presentano un cognome di origine italiana.

Le imprese straniere presenti in Italia partecipano molto di più nei distretti con un'incidenza di 1,9% contro l'1,4% nelle imprese non distrettuali. Al contrario nelle aree non distrettuali è molto più alta la partecipazione straniera nelle aziende "ibride" con una quota del 7,4% rispetto al 6,7% che si riscontra in quelle distrettuali (Ved. Tab.1)

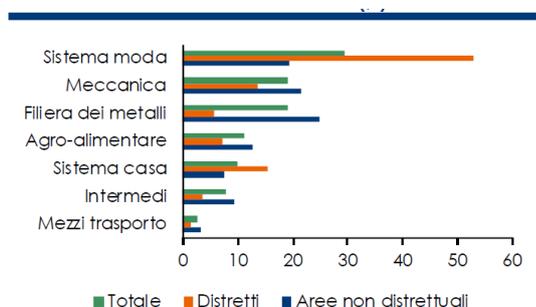
Tab. 1 La distribuzione delle imprese per tipologia (distretti e aree non distrettuali)

	Distretti		Aree non distrettuali		Totali	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%
<b>Totale</b>	<b>21.337</b>	<b>100,0</b>	<b>65.369</b>	<b>100,0</b>	<b>86.706</b>	<b>100,0</b>
Italiane	19.520	91,5	59.588	91,2	79.108	91,2
Straniere	398	1,9	932	1,4	1.330	1,5
Altro, di cui:	1.419	6,7	4.849	7,4	6.268	7,2
Imprese a partecipazione estera	720	3,4	2.493	3,8	3.213	3,7
Ibride avanzate	578	2,7	1.936	3,0	2.514	2,9
Ibride a minoranza emergente	121	0,6	420	0,6	541	0,6

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) (Anno 2022)

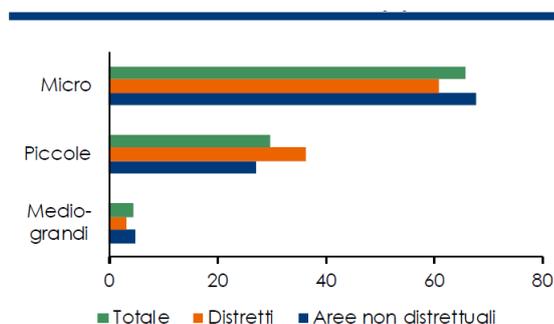
I settori con maggior presenza di imprenditoria straniera sono il sistema moda (30% del totale) e la metalmeccanica (19%). Dopo si posiziona l'agro-alimentare (11,1%), poi il sistema casa (9,95) ed, infine, con percentuali inferiori al 8%, le imprese che producono beni intermedi e mezzi di trasporto (Vedi Tab.2).

Tab. 2 - La distribuzione delle imprese straniere per settore e confronto tra distretti e aree non distrettuali (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) (Anno2022)

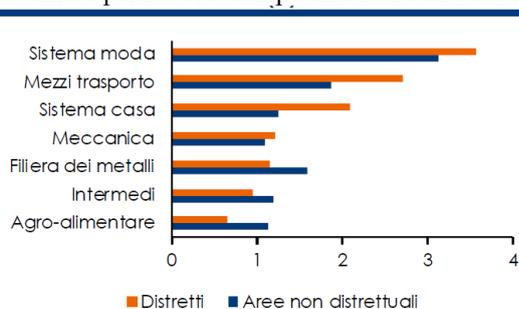
Tab. 3. La distribuzione delle imprese straniere per dimensione confronto tra distretti e aree non distrettuali (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) - (Anno 2022)

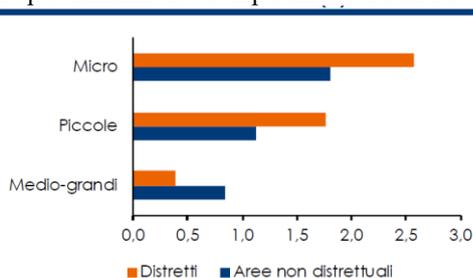
Le imprese distrettuali non registrano specificità interessanti. Per ciò che attiene alla dimensione si registra prevalenza di imprese di piccolissime dimensioni (fatturato inferiore a 2 milioni di euro) sia come imprese distrettuali che esterne; è presente un numero maggiore di imprese straniere tra le micro e le piccole imprese nei distretti, rispetto a ciò che emerge nelle aree non distrettuali.

Tab. 4 – Presenza delle imprese straniere per settore: comparazione tra distretti e aree non distrettuali (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) -(Anno 2022)

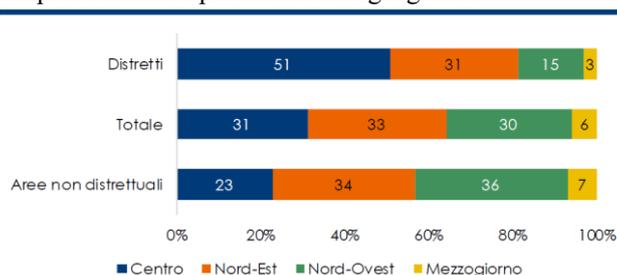
Tab.5 - Presenza imprese straniere per dimensione: comparazione tra distretti e aree non distrettuali (%)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) - (Anno 2022)

Dato interessante è la geo-localizzazione delle imprese straniere. Queste, del campione utilizzato, sono geograficamente distribuite nel Nord-Est (33%), nel Nord-Ovest (30%), nel Centro (31%) e solo una piccolissima parte (6%) è localizzata nel Mezzogiorno. Nel dettaglio, si registra che la maggior parte delle imprese straniere distrettuali operano nel Centro Italia (51%), mentre un terzo nel Nord-Est, il 15% nel Nord-Ovest ed hanno però un'importanza maggiore di quelle delle aree non distrettuali. Il fenomeno risulta essere marginale nel Mezzogiorno.

Tab. 6 - La presenza delle imprese straniere per macro-area geografica



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) - (Anno 2021-2022)

In particolare si evidenzia che i distretti maggiormente interessati dal fenomeno dell'impresitoria straniera sono il Tessile e l'abbigliamento. Nella sola provincia di Prato le imprese interessate sono 124: esse rappresentano il 14,6% delle imprese distrettuali. Nella classifica, subito dopo, vi è il distretto del sistema moda del Centro quali la Pelletteria e calzature di Firenze con 23 imprese che rappresentano il 10,8% delle imprese distrettuali. A seguire si posiziona un distretto del Nord-Ovest con i Metalli di Brescia (20 imprese), ed ancora dopo, troviamo la Meccatronica di Reggio-Emilia (11 imprese). Rispetto al totale delle imprese operanti, si posizionano al primo posto le imprese del Centro con più della metà dei distretti e le imprese del Nord-Est con il Mobile imbottito di Forlì (6,8%) e il Marmo della Valpolicella (51%). Nel Mezzogiorno non si registrano specializzazioni.

La tabella che segue ci fa vedere il numero e la distribuzione geografica delle imprese straniere.

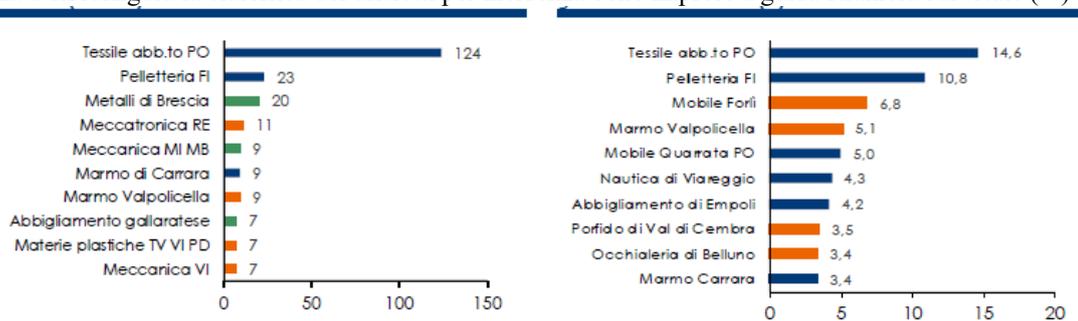
Tab. 7. Le imprese straniere: numero, peso e distribuzione per distretti e aree non distrettuali (numero; %)

	Distretti			Aree non distrettuali			Totale		
	Numero	Peso %	Distrib. %	Numero	Peso %	Distrib. %	Numero	Peso %	Distrib. %
<b>Totale</b>	<b>398</b>	<b>1,9</b>	<b>100,0</b>	<b>932</b>	<b>1,4</b>	<b>100,0</b>	<b>1.330</b>	<b>1,5</b>	<b>100,0</b>
Centro	202	4,8	50,8	214	1,8	23,0	416	2,6	31,3
Nord-Est	122	1,7	30,7	314	1,6	33,7	436	1,6	32,8
Nord-Ovest	61	0,9	15,3	339	1,4	36,4	400	1,3	30,1
Mezzogiorno	13	0,4	3,3	65	0,6	7,0	78	0,6	5,9

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) (Anno 2021-2022) - (Anno 2021-2022)

Mentre, Qui a seguire inseriamo una tabella con la classifica dei distretti, in % a guida straniera che disegna la mappa di quanto detto prima.

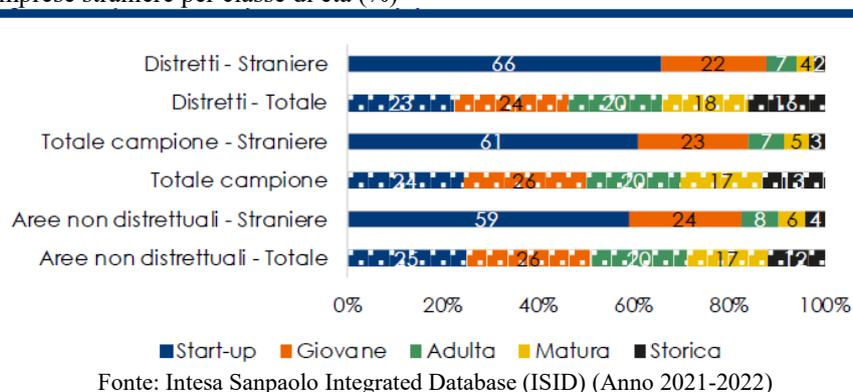
Tab. 8 – La figura a sx esprime la classifica dei distretti per N° d'impresie a guida straniera (numero). Quella a dx raffigura la classifica dei distretti per incidenza delle imprese a guida straniera sul totale (%)



Distinzione aree geografiche: BLU per il Centro - VERDE per il Nord-Ovest - ARANCIONE per il Nord-Est - Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) – (Anno 2022)

Quanto all'età, le imprese straniere sono le più giovani, soprattutto nei distretti, con il 66% di esse nate negli ultimi 10 anni, rispetto alle imprese delle aree non distrettuali dove sono il 59%.

Tab. 9 - Le imprese straniere per classe di età (%)



Quindi, l'imprenditoria straniera è un fenomeno recente: lo è anche in relazione all'età del management strategico e operativo delle imprese straniere che nei distretti lo è ancora di più con 46,8 anni come età media rispetto a 49 anni per le imprese delle aree non distrettuali.

Come si legge nella tabella che segue, rispetto alle differenti nazionalità presenti nelle diverse filiere nei distretti, la nazionalità più diffusa che è alla guida delle imprese e anche dei distretti è quella cinese con circa il 40% sul totale dei membri del distretto; dopo si posizionano l'Albania (8,1%) e la Romania (4,3%). Nelle imprese non distrettuali si registra al primo posto l'Albania (11,1%), seguita da Romania (10,8%) e Cina (10,5%). Nel sistema moda dei distretti i tre quarti dei membri stranieri nel consiglio di amministrazione sono cinesi; nelle altre aree industriali vi è una maggiore concentrazione rispetto alle altre filiere.

Tab. 10 – Prime tre nazionalità membri del board nelle Imprese straniere (in % del totale di membri stranieri)

Imprese distrettuali		Aree non distrettuali	
Nazione	Peso %	Nazione	Peso %
<b>Totale imprese straniere</b>			
1. Cina	39,8	1. Albania	11,1
2. Albania	8,1	2. Romania	10,8
3. Romania	4,3	3. Cina	10,5
<b>Sistema moda</b>			
1. Cina	72,7	1. Cina	36,4
2. Albania	4,3	2. India	6,7
3. Bangladesh	2,0	3. Turchia	5,3

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) Anno 2021-2022

## 1.2 – Imprese straniere e territorio

La presenza d'imprenditori stranieri in Italia è visibile. La presenza è dovuta al fascino e all'unicità dei distretti per cui gli imprenditori stranieri vengono sia per imparare il mestiere, sia per migliorare la professionalità e, anche, per comprendere il valore economico, sociale e relazione del sistema distrettuale italiano. Un'altra constatazione è che le imprese straniere sembrano abbiano attivato buoni rapporti con le imprese distrettuali. Bisogna dire, anche, che, a volte, l'intervento dell'imprenditoria straniera è stata salvifica per le imprese distrettuali in crisi. Per esempio - è oramai storia - nel distretto di Prato l'impresa cinesi hanno salvato dalla crisi del 2008 molte realtà in fase di decozione. Questo è un fatto importante per i distretti perché la loro presenza se si vede da un angolo di visuale diverso dal solito campanilismo, si può comprendere che essa è un valore per l'imprenditoria italiana. Quindi bisogna creare i presupposti di relazione perché si possano attivare quei percorsi necessari per migliore. Ferma la convinzione che, se da un lato l'apporto straniero è utile è anche vero dall'altro lato che i rapporti di reciprocità con il territorio dovrebbero essere alla base della relazione imprenditoriale se si vuole mantenere la caratterizzazione, l'identità e la flessibilità del distretto<sup>164</sup>: la cultura distrettuale.

Per poter comprendere quale tipo e con quale modo esse si rapportano con il tessuto imprenditoriale italiano si dovrebbero analizzare le forniture e i corrispondenti pagamenti. Il periodo preso in esame dalla Direzione Studi e Ricerche dell'Intesa Sanpaolo è quello che va dal 2019 al 2021. Dal campione oggetto di analisi (20.561 su 21.137 imprese) è emerso che complessivamente sono stati rilevati dei pagamenti pari a circa 52 miliardi di euro corrispondenti a 1,7 milioni di operazioni generate da 20 mila imprese distrettuali.

Tab. 11 – Periodo 2019-2021 dettaglio operazioni di pagamento delle imprese distrettuali a favore di conti italiani per tipologia di impresa

	Numero imprese	Numero operazioni	Importo (milioni euro)	Operazione media (euro)
Italiane	18.826	1.483.068	38.036	25.647
Altre	1.382	233.396	13.504	57.858
Straniere	353	14.842	225	15.144
<b>Totale</b>	<b>20.561</b>	<b>1.731.306</b>	<b>51.765</b>	<b>29.899</b>

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) Anno 2022

<sup>164</sup> GUIDO, G. (2003): "Segmenti, Reti e Fabbisogni Strategici delle Imprese Distrettuali Calzaturiere Pugliesi," *Economia e Politica Industriale*, 119, 101-136.

Il dato della ricerca evidenzia che ciò si può rilevare dal legame e dalla forte attività con i fornitori italiani (oltre il 70% sia in termini di importo che di numerosità di transazioni); allo stesso tempo, rispetto alle italiane, hanno maggiori rapporti commerciali con i partner stranieri<sup>165</sup>. Nello stesso tempo dai dati emerge, a chiare lettere, la volontà delle imprese straniere a relazionarsi con i fornitori stranieri; se pur il dato rappresenta una percentuale contenuta, il 4,2% dei loro pagamenti, però, è pur vero che è quattro volte superiore di quello registrato dalle imprese italiane nel ricorrere alle imprese straniere (0,9%).

Sempre da questa analisi nell'esaminare le relazioni, emerge che le imprese straniere hanno rapporti più discontinui, sia quando sono nella posizione di acquirenti, sia quando assumono ruolo di fornitori. Per cercare di avere un dato più calzante e attinente al tipo di relazione lo studio fatto da Intesa Sanpaolo, ha incrociato due elementi di rilievo: localizzazione delle imprese (in termini di vicinanza) e strategicità delle forniture (origine e durata delle relazioni). Da ciò emerge che gli stranieri preferiscono, acquistare da fornitori vicini e in un raggio di 75 Km. privilegiando gli stranieri. Dalla stessa analisi dello studio emerge che, dove vi è una maggiore presenza d'imprenditori stranieri, è evidente la differente interazione.

Si pensa che, questa politica aziendale delle imprese all'interno dei distretti, porterebbe, inevitabilmente, ad abbassare il lavoro delle imprese distrettuali italiane e probabilmente, il potere contrattuale. A parte che il ricorso a fornitori stranieri altera la "natura" stessa del distretto<sup>166</sup> e crea condizioni di svantaggio riguardo la politica dei prezzi: certamente le industrie italiane e ancor meno i distretti, possono competere con quelle imprese straniere che propongono prodotti a un basso costo. Da ciò deriva che le imprese distrettuali italiane dovrebbero investire in ricerca e sviluppo per innovarsi<sup>167</sup>,

---

<sup>165</sup>INTESA SANPAOLO, Economia e Finanza dei distretti industriali, rapporto annuale n. 14, Direzione Studi e ricerche, Marzo 2022, pagg. 210-221.

<sup>166</sup> GUIDO, G. (2003): "Segmenti, Reti e Fabbisogni Strategici delle Imprese Distrettuali Calzaturiere Pugliesi," *Economia e Politica Industriale*, 119, 101-136.

<sup>167</sup> RULLANI E. ritiene che i fattori di successo su cui puntare, per rendere competitivo un distretto, sono l'innovazione e lo sviluppo, essi sono valorizzati, ulteriormente, dal processo di moltiplicazione delle conoscenze, interne ed esterne al distretto; detto processo di moltiplicazione non avviene solo con i rapporti interni ma anche con i collegamenti all'esterno, RULLANI E. *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma, 2004

abbattendo il costo della mano d'opera<sup>168</sup> e al contempo dovrebbero puntare a intraprendere delle politiche di governance: acquisendo i ruoli di leadership, le imprese italiane, anche se “piccole” ma capaci, dovrebbero impegnarsi a guidare le piccole imprese facenti parte del distretto.

## 2. Tra origini, storia e futuro dei distretti industriali

In questo paragrafo si riprende per un momento alcuni concetti basilari che sono il fondamento dei distretti al fine di tracciare una linea ideale tra la loro origine, il percorso vissuto e le prospettive future.

Becattini (1989, p. 113), definisce il distretto industriale *“come una entità socio-territoriale caratterizzata dalla presenza attiva, in una area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali”*<sup>169</sup>.

Partendo da questa definizione, possiamo dire che è la natura dei rapporti tra le categorie di attori e le connessioni, intese come “reti flessibili delle relazioni orizzontali tra imprese” (Guido, 2003)<sup>170</sup>, a caratterizzare e connotare la distrettualità. Il know how delle imprese di piccole e medie dimensioni è incrementato mediante l'esperienza diretta, ma soprattutto grazie alle relazioni con gli altri attori, sia interni che esterni al distretto. Ciò consente di adottare strategie efficaci e adeguate al crescente livello di complessità dei mercati. (Belussi e Sedita, 2012)<sup>171</sup>.

---

<sup>168</sup> Inteso, come diminuzione del numero degli addetti, per l'utilizzo di macchine ad alto contenuto tecnologico.

<sup>169</sup> BECATTINI G. (1989), “Riflessioni sul distretto industriale Marshalliano come concetto socioeconomico”, *Stato e Mercato*, vol. 25, pp. 111-128, in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE* · March 2014 –

<https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>170</sup> GUIDO, G. (2003): “Segmenti, Reti e Fabbisogni Strategici delle Imprese Distrettuali Calzaturiere Pugliesi,” *Economia e Politica Industriale*, 119, 101-136.

<sup>171</sup> BELUSSI F., SEDITA SR. (2012), “Industrial districts as open learning systems: combining emergent and deliberate knowledge structures”, *Regional Studies*, vol. 46, n.2, pp. 165-184, in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE* · March 2014 – <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

In Italia la realtà dei distretti industriali ha visto un'espansione e un'affermazione tali da contribuire considerevolmente allo sviluppo economico del Paese.

Una prima forma di distretto industriale, seppur embrionale, si può ritrovare già nei primi del Novecento, ma gli studiosi collocano la nascita vera e propria del fenomeno distrettuale nell'immediato dopoguerra con uno sviluppo importante tra gli anni '50 e '60, caratterizzati da un aumento medio del PIL, della domanda di beni e degli scambi internazionali (Becattini e Coltorti, 2006)<sup>172</sup>. È proprio in questi anni di boom economico che, grazie all'intuizione di alcuni imprenditori, i quali intercettarono per primi alcuni mercati approfittando delle condizioni in cui versava l'economia mondiale, si è potuto assistere al proliferare di piccole e medie imprese e al conseguente avvio dello sviluppo del modello distrettuale, principalmente nei settori del Made in Italy (Fortis, 2005)<sup>173</sup>.

Detta fase di sviluppo dei distretti proseguì per tutti gli anni '70, gli anni '80 ne videro la massima affermazione, ma negli anni '90-2000 cominciò il declino (Belussi, 2009)<sup>174</sup>, declino generato paradossalmente dagli stessi fattori che ne avevano determinato il successo (Sacchetti e Tomlinson, 2009<sup>175</sup>; Varaldo, 2004<sup>176</sup>).

Ci pare quindi opportuno, a questo punto dello studio, riflettere su quali siano stati gli elementi che hanno determinato la nascita dei distretti.

---

<sup>172</sup> BECATTINI, G. e COLTORTI, F. (2006), “Aree di grande impresa e aree distrettuali nello sviluppo post-bellico dell'Italia: Un'esplorazione preliminare”, Rivista Italiana degli Economisti, Vol. 1, pp. 61-101 in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento, articolo in ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>173</sup> FORTIS M. (2005), “Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione”, Il Mulino, Bologna in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento, articolo in ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE · March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>174</sup> BELUSSI, F. (2009), “Knowledge dynamics in the evolution of industrial districts”, in G. Becattini, M. Bellandi e L. De Propris (a cura di), *A Handbook of Industrial districts*, Edward Elgar: Cheltenham, pp. 457-470 in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento, articolo in ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE · March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>175</sup> SACCHETTI S., TOMLINSON P.R. (2009), “Economic governance and the evolution of industrial districts under globalization: the case of two mature European industrial districts”, *European Planning Studies*, vol. 17, n. 12, pp.1837-1859

<sup>176</sup> VARALDO R. (2004), “Competitività, economie locali e mercati globali: alle radici del declino industriale e delle vie per contrastarlo”, *Economia e Politica Industriale*, n. 121, pp. 43-65 in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento, articolo in ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE · March 2014 <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

In via preliminare, precisiamo che è difficile individuare dei fattori comuni a tutte le realtà distrettuali, dal momento che, per loro stessa natura, i distretti rispondono alle specificità locali, territoriali, sociali e assumono connotazioni diverse in base alle epoche storiche e ai settori.

In linea generale, possiamo sostenere che i distretti nascono per effetto della vicinanza territoriale e socio-culturale delle imprese, che facilita gli scambi commerciali e ne definisce le caratteristiche strutturali e operative (economia di agglomerazione)<sup>177</sup>.

Tratto comune a tutti i distretti italiani è il fatto che si tratta di agglomerati di imprese, principalmente di piccole dimensioni, specializzate nei settori *low-tech* e create da imprenditori locali<sup>178</sup>.

Risulta interessante, in virtù delle specificità territoriali che determinano la nascita dei distretti, la suddivisione dell'Italia in tre macro-aree proposta da Panizza (1998)<sup>179</sup>: Nord, Centro-Nord e Centro-Sud.

Nello specifico, il Nord e il Centro-Nord possono essere assimilati, infatti la vocazione industriale che li caratterizza ha facilitato la nascita delle imprese e il conseguente fenomeno di agglomerazione<sup>180</sup>. In queste regioni, a determinare lo sviluppo industriale sono stati fattori di *first-nature*, quali risorse naturali e posizione geografica, e di *second-nature*, cioè derivanti dal fatto che un territorio attrae le imprese, perché ne ospita già altre, dando vita al fenomeno agglomerativo (Krugman,1993)<sup>181</sup>.

---

<sup>177</sup> DEI OTTATI G. (2006), “L’effetto distretto, alcune aspetti concettuali”, *Economia Industriale*, vol. 359, pp. 73-79.

<sup>178</sup> BAGNASCO, A. E., TRIGILIA, C. (1984), *Società e Politica nelle Aree di Piccola Impresa*, Arsenale: Venezia in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., Distretti Calzaturieri in crisi: cause del decline e strategie di rinnovamento , articolo in ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE, March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>179</sup> PANICCIA I. (1998), One, a hundred, thousands of industrial districts: Organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises, *Organization Studies* 19(4) in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., *Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento* , articolo in ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE, March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>180</sup> BECATTINI, G. (1979), “Dal Settore Industriale al Distretto Industriale: Alcune Considerazioni, sull’Unità d’Indagine dell’Economia Industriale”, *L’Industria*, Vol. 5, No.1, pp. 7-21 in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., *Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento* , articolo in ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE, March 2014 <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>181</sup> KRUGMAN P. (1993), “First nature, second nature and metropolitan location”, *Regional Science*, Vol. 33, No. 2, pp.129-144, in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., *Distretti Calzaturieri in crisi: cause del decline e strategie di rinnovamento* , articolo in ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE, March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

Il Centro-Sud, invece, e in particolare il Mezzogiorno, sappiamo essere tradizionalmente e storicamente a vocazione agricola. una gran quantità di risorse umane e di abili artigiani, ma soffre la mancanza di capitali e infrastrutture. Non è un caso che la nascita della classe imprenditoriale si è avuta grazie alle esperienze sviluppate al Nord, da parte di alcuni soggetti più attivi, che ritornati nella terra natia, diedero vita alle prime imprese distrettuali.

Per questa ragione, le imprese del centro Sud sono meno indipendenti strategicamente: hanno rapporti più radicati nel territorio distrettuale e di maggiore dipendenza dalle imprese-leader, a differenza del Nord e Centro-Nord in cui presentano, invece, una maggiore autonomia operativa e decisionale (Paniccia, 2002<sup>182</sup>).

Alla fine del secolo scorso, l'avvento della globalizzazione ha determinato un incremento della concorrenza nazionale e internazionale e generato un mercato globale in cui “tutti competono con tutti” (Rullani, 2008)<sup>183</sup>. Di conseguenza, l'intero sistema produttivo italiano, compreso quello dei distretti, ha subito profonde trasformazioni.

La globalizzazione ha richiesto anche una certa innovazione tecnologica, di non facile applicazione in alcuni distretti, in particolare quelli manifatturieri tradizionali<sup>184</sup>, in ragione delle dimensioni della maggior parte delle imprese.

La ridotta dimensione delle imprese costituisce un altro fattore di crisi del modello distrettuale: infatti, mentre le aziende di dimensioni medio-grandi hanno caratteristiche che le rendono flessibili e capaci di adeguarsi ai cambiamenti, le micro-imprese difficilmente riescono a fare propri i cambiamenti strutturali richiesti dall'attuale contesto competitivo<sup>185</sup>.

---

<sup>182</sup> PANICCIA, I. (2002), *Industrial Districts: Evolution and Competitiveness in Italian Firms*, Cheltenham: Edward Elgar in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., *Distretti Calzaturieri in crisi: cause del decline e strategie di rinnovamento*, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE* · March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>183</sup> RULLANI E. (2008), “Lo sviluppo del territorio: l'evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle reti di città”, *Economia Italiana*, vol. 2, pp. 427-472 in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., *Distretti Calzaturieri in crisi: cause del decline e strategie di rinnovamento*, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE* · March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>184</sup> GUERRIERI P., PIETROBELLI C. (2004), “Industrial districts' evolution and technological regimes: Italy and Taiwan”, *Technovation*, vol. 24, pp. 899-914 in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., *Distretti Calzaturieri in crisi: cause del decline e strategie di rinnovamento*, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE* · March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>185</sup> BUSATO A., CORÒ G. (2011), “I distretti nella crisi: declino, adattamento o innovazione?”, *Argomenti*, vol. 32, pp.71-94 in in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., *Distretti Calzaturieri in crisi: cause del decline e strategie di rinnovamento*, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE* · March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

Ciascun distretto ha adottato modelli di risposta alla crisi in base al settore in cui operava nonché alla propria composizione strutturale, produttiva e sociale. Gli esiti sono stati svariati:

- in alcuni casi sono nati nuovi modelli di business fondati sulla creazione di grandi gruppi di impresa intorno a un'impresa leader<sup>186</sup>;
- in altri casi si sono affermate imprese, cosiddette “distrettuali globali” (IDG), con il ruolo di interfaccia cognitiva tra il contesto globale e quello distrettuale<sup>187</sup>. Parliamo di imprese di medie dimensioni, con una strutturata organizzazione, maggiori risorse tecniche, adeguate politiche strategiche fondate sull'innovazione e sulla creazione d'una propria immagine<sup>188</sup>;
- in altri casi ancora il sistema distrettuale è divenuto una vera e propria “rete cognitiva”: si è puntato sulla condivisione delle conoscenze, mediante i rapporti interni ma anche con l'esterno, per promuovere innovazione e sviluppo, fattori che rendono competitivo un distretto (Rullani, 2004)<sup>189</sup>.

Riteniamo quest'ultimo aspetto importantissimo, poiché i distretti, indipendentemente dalla loro natura economica, si fondano su un modello di solidarietà e cooperazione, il cui ruolo è fondamentale per lo sviluppo.

Nonostante l'attuale situazione di cambiamento che contraddistingue i distretti italiani, essi rappresentano ancora il modello produttivo trainante dell'economia italiana, in particolare quelli che afferiscono ai settori tipici del Made in Italy, vale a

---

<sup>186</sup> RANDELLI F., BOSCHMA R.A. (2012), “Dynamics of industrial districts and business groups: the case of the Marche region”, *European Planning Studies*, vol. 20, n. 12, pp. 1961-1974 in in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE* · March 2014 <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>187</sup> CAMUFFO A., GRANDINETTI R. (2006), “I Distretti Industriali come Sistemi Locali di Innovazione”, *Sinergie*, n.24, pp. 33-60 in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE* March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>188</sup> ZANNI L., AQUILANI B., MAGLIACANI M. (2008), “Medium-size enterprises in industrial districts: an exploratory study”, *EuroMed Journal of Business*, vol. 3, n. 2, pp. 125-143 in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE*, March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>189</sup> RULLANI E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE* · March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

dire il settore Moda, cioè il Tessile- Abbigliamento-Calzaturiero (TAC), quello Agroalimentare, l'Arredo-Casa e l'Automazione- Meccanica (Ricciardi, 2010)<sup>190</sup>.

Per i distretti che hanno avuto difficoltà a far fronte al fenomeno della globalizzazione (tra i quali troviamo quello di Casarano, per il quale rimandiamo al paragrafo 5 del presente studio) la strada da percorrere sembra essere quella della creazione di reti multi-territoriali fondate proprio su un efficiente sistema relazionale (Grandinetti e Nassimbeni, 2007<sup>191</sup>; Rullani, 2013<sup>192</sup>), ma su questo ragioneremo in modo approfondito al termine di questo capitolo.

### **3. Comparazione tra i distretti industriali del Veneto e quelli della Puglia**

A titolo esemplificativo, abbiamo scelto di prendere in esame e assumere come caso di studio un distretto del Nord Italia, il Distretto Calzaturiero Riviera del Brenta, e uno dell'estremo sud, il Distretto Calzaturiero di Casarano.

Dedicheremo i prossimi paragrafi allo studio delle due realtà, ma in via preliminare ci pare opportuno un riferimento ai rispettivi contesti nei quali le due realtà imprenditoriali sono nate e si sono affermate.

#### *3.1 - I distretti industriali del Veneto*

I distretti industriali del Veneto, nati come sistemi produttivi locali, presenti in un'area circoscritta rappresentano un'eccellenza italiana e un esempio di aggregazione di imprese a cui far riferimento. Nel tempo si sono consolidati e sono divenuti una

---

<sup>190</sup> RICCIARDI A. (2010), "L'impatto della crisi sui distretti industriali: tendenze evolutive e scenari futuri", *Il Ponte*, vol. 4, pp. 51-62 in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., *Distretti Calzaturieri in crisi: cause del decline e strategie di rinnovamento*, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE*, March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>191</sup> GRANDINETTI R., NASSIMBENI G. (2007), *Le dimensioni della crescita aziendale*, (a cura di), Franco Angeli, Milano in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., "*Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento*", in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE*, March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>192</sup> RULLANI, E. (2013), "*Territori in Transizione: Nuove Reti e Nuove Identità per le Economie e le Società Locali*", *Sinergie*, No. 91, pp. 141-163 in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., *Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento*, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE*, March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

testimonianza della capacità di fare impresa, di fare sistema e hanno manifestato, anche, la capacità di sviluppare una progettualità strategica per lo sviluppo del territorio<sup>193</sup>

Non è un caso che dei 15 distretti italiani in maggiore crescita individuati dal Rapporto Intesa San Paolo, ben 8 siano veneti: primo e secondo posto rispettivamente per il Prosecco Conegliano e Valdobbiadene e il comparto dell'occhialeria nel bellunese. Seguono i dolci e la pasta Veronesi, la plastica di Treviso, la meccanica strumentale di Vicenza e la termomeccanica scaligera.

La legge regionale n.13/2014 è quella emanata per l'identificazione dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese. Aggregazione, in senso lato, intesa come un sistema produttivo, all'interno di una area circoscritta del territorio regionale, caratterizzato da un'alta concentrazione di imprese manifatturiere artigianali e industriali, con prevalenza di piccole e medie imprese che operano su specifiche filiere produttive o in filiere a queste correlate rilevanti per l'economia regionale<sup>194</sup>.

Nel 2014 si è assistito a una riduzione del numero di distretti riconosciuti da 40 a 17, cioè il numero dei distretti tradizionali, ai quali se ne erano aggiunti così tanti, soltanto perché le imprese che stipulavano accordi, percepivano contributi pubblici.

La suddetta riduzione è stata operata adottando come criteri di riconoscimento la storicità, la localizzazione geografica di un alto numero di imprese industriali e artigianali operanti nella stessa filiera produttiva e la capacità di risultare competitivi sui mercati nazionali e internazionali.

Tra i distretti industriali del Veneto riteniamo degno di nota il Distretto delle calzature della Riviera del Brenta, collocato tra le province di Padova e Venezia, del quale parleremo in modo dettagliato nel paragrafo che segue.<sup>195</sup>

---

<sup>193</sup> <http://www.businesspeople.it/Business/Economia/Distretti-industriali-del-Veneto-un-tesoro-da-scoprire-102979>

<sup>194</sup> Legge Regionale del 30 maggio 2014, n.13: “*Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese*” - <https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=275529>

<sup>195</sup> <http://www.businesspeople.it/business/economia/distretti-industriali-del-veneto-un-tesoro-da-scoprire-102979>

### 3.2 - I Distretti industriali pugliesi

Accanto ai distretti veneti, un posto importante è occupato da quelli pugliesi: infatti, nel 2012 sono oltre 63 mila le piccole e medie imprese appartenenti ai distretti industriali pugliesi monitorate dall'Osservatorio nazionale distretti italiani, il 22,7% del totale nazionale. Tra le imprese manifatturiere della Puglia, 54 su 100 operano nelle filiere distrettuali.

L'incidenza delle imprese distrettuali con meno di 10 addetti supera la soglia dell'89%.

Nella graduatoria nazionale dei primi 20 distretti industriali per migliori risultati economici, al diciottesimo posto troviamo il distretto aerospaziale pugliese.

Sono solo alcuni dei dati relativi alla regione Puglia presenti nel Rapporto 2014 sui distretti italiani promosso da Unioncamere, che descrive la struttura, le tendenze evolutive e le prospettive di sviluppo dei distretti industriali italiani.<sup>196</sup>

L'industria calzaturiera pugliese, con le sue oltre 700 imprese per un totale di circa 13.300 lavoratori, costituisce la maggior produzione diretta all'export (Guido 2001)<sup>197</sup>.

Le aziende calzaturiere pugliesi, in gran parte imprese di medie-piccole dimensioni, a conduzione familiare, si collocano in due ambiti territoriali ristretti:

- il distretto di Casarano, localizzato a sud-ovest di Lecce tra la costa ionica e il capo di Santa Maria di Leuca, che comprende i comuni di Casarano, Alezio, Castrignano del Capo, Corsano, Gagliano, Matino, Melissano, Nociglia, Parabita, Presicce, Racale, Ruffano, Specchia, Supersano, Taurisano, Taviano, Tricase, Ugento. Esso conta circa 223 imprese specializzate soprattutto nella produzione di scarpe in cuoio, da passeggio;
- il distretto di Barletta, corrispondente alla fascia settentrionale della provincia barese, che comprende Barletta, Trani, Bisceglie, Molfetta, Andria, Corato,

---

<sup>196</sup> SISTAN- *Distretti industriali pugliesi* - Sistema statistico nazionale 17.04.2014 –Le imprese dei distretti industriali secondo il rapporto 2014 Pubblicato da UNIONCAMERE [https://www.sistan.it/index.php?id=88&no\\_cache=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=2069](https://www.sistan.it/index.php?id=88&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2069)

<sup>197</sup> GUIDO, G. (2001): *Analisi dei Fabbisogni delle Aziende del Sistema Distrettuale Calzaturiero Pugliese*, Progetto POM 970033/1/1: "Rete di Servizi per l'Area Pelle", Comune di Casarano.

Canosa di Puglia, Margherita di Savoia, San Ferdinando di Puglia con un totale di circa 243 imprese specializzate soprattutto nella produzione di scarpe di gomma, sportive.

Lo sviluppo di questi distretti, databile all'inizio degli anni '60, è stato consentito dalla presenza di manodopera a basso costo e dal tessuto artigianale diffuso e realizzato grazie alla delocalizzazione di alcune imprese del Nord e al ritorno in patria di alcuni lavoratori migranti: questi, infatti, capitalizzando la loro esperienza, hanno investito risorse e Know-how, avviando attività produttive sul territorio (Viesti, 2000)<sup>198</sup>.

La produzione è distribuita tra più imprese specializzate. A seconda del tipo di specializzazione e di divisione di lavoro tra imprese, sono state individuate quattro tipologie di attività prevalenti:

1. Imprese calzaturiere (circa 57% delle imprese totali), che realizzano tutte le fasi del processo produttivo pervenendo al prodotto finale;
2. Imprese sub-fornitrici (circa 21% del totale), che si occupano di alcune fasi di produzione per conto di altre imprese (aziende di orlatura, trancerie, tomaifici, ecc.);
3. Imprese produttrici di parti e componenti (circa 11% del totale), che creano parti della scarpa (come, ad esempio, tacchi, soles, solette, fondi, ecc.);
4. Imprese dell'indotto (circa 10% del totale), cui sono affidate attività complementari all'attività principale (come, per esempio, i produttori di scatole, di etichette, o anche i negozi al dettaglio di scarpe)<sup>199</sup>.

La tabella che segue prodotta dal Prof. Gianluigi Guido<sup>200</sup> rappresenta “la sintesi” del lavoro di ricerca empirico elaborato nel 2004 sui distretti industriali pugliesi e disegna la mappa dei due segmenti del sistema calzaturiero.

Tabella 12 – Segmenti del sistema calzaturiero pugliese

---

<sup>198</sup> VIESTI; G., *Come Nascono i Distretti Industriali*, Bari: Editori Laterza, 2000.

<sup>199</sup> GUIDO G, MARAFFA A., (2004) La rete collaborativo-informativa del sistema distrettuale calzaturiero pugliese: una network analysis, ” *Economia, Azienda e Sviluppo*, vol. 2, n. 3, pag.4. [https://www.researchgate.net/publication/307599421\\_La\\_Rete\\_Collaborativo-Informativa\\_del\\_Sistema\\_Distrettuale\\_Calzaturiero\\_Pugliese\\_Una\\_Network\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/307599421_La_Rete_Collaborativo-Informativa_del_Sistema_Distrettuale_Calzaturiero_Pugliese_Una_Network_Analysis)

<sup>200</sup> GUIDO G., (Ph.D. in Management Sciences presso l'Università di Cambridge, Inghilterra) Professore Ordinario in Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Scienze dell'Economia dell'Università del Salento dal 2006, dove è titolare dei corsi di Marketing e Ricerche di Mercato,

SEGMENTO	FATTURATO MEDIO (ESPRESSO IN EURO)	NUMERO DI ADDETTI	TIPOLOGIA DI IMPRESE
<b>I Segmento Casarano</b> (Piccole Imprese: Calzaturifici e Subfornitori)	766.422	26% meno di 10 55% tra 10 e 50 16% tra 50 e 120 2% tra 120 e 500	63% Calzaturifici 36% Terziste (sub-fornitori)
<b>II Segmento Casarano</b> (Piccole Imprese: Produttrici di Parti e Indotto)	937.890	72% meno di 10 22% tra 10 e 50	44% Indotto 56% Produttori parti e componenti
<b>III Segmento Casarano</b> (Medie Imprese: Calzaturifici)	9.680.000	75% tra 50 e 120 25% più di 500	50% Calzaturifici 50% Terziste (sub-fornitori)
<b>IV Segmento Casarano</b> (Grandi Imprese: Calzaturifici)	152.350.000	100% più di 500	100% Calzaturifici
<b>I Segmento Barletta</b> (Piccole Imprese: Calzaturifici e Subfornitori)	281.470	100% meno di 10	64% Calzaturifici 36% Terziste (sub-fornitori)
<b>II Segmento Barletta</b> (Piccole Imprese: Produttrici di Parti e Indotto)	396.120	53% meno di 10 41% tra 10 e 50	23% Terziste (sub-fornitori) 35% Produttori parti e componenti 41% Indotto
<b>III Segmento Barletta</b> (Medio-Piccole Imprese: Calzaturifici)	1.910.890	96% tra 10 e 50 4% meno di 10	100% Calzaturifici
<b>IV Segmento Barletta</b> (Medie Imprese: Calzaturifici)	8.569.000	86% tra 50 e 120 14% tra 120 e 500	100% Calzaturifici
<b>V Segmento Barletta</b> (Grandi Imprese: Calzaturifici)	51.650.000	100% tra 50 e 120	100% Calzaturifici

Fonte: G.Guido 2003 -

Il vantaggio competitivo del sistema distrettuale pugliese è rappresentato dal costo: i prodotti realizzati dal 77% delle imprese sono rivolti a una fascia bassa del mercato e hanno un prezzo inferiore a 25 euro. Esso, però, risente fortemente dei ritardi nell'innovazione tecnologica, della fragilità dei sistemi di marketing e di vendita, della dispersione del valore aggiunto dovuta alla deverticalizzazione dei processi produttivi. In altri termini, i cali delle performances dei distretti pugliesi non sono da attribuire alle crisi congiunturali delle industrie e dei mercati, bensì ai suddetti fattori. Per ovviare a ciò, sarebbe opportuno attivare strategie di marketing territoriale che coinvolgano tutti gli operatori locali (Guido G, Maraffa A. 2004).<sup>201</sup>

#### 4. Il distretto calzaturiero Riviera del Brenta

Il distretto è posizionato tra le province di Venezia e Padova nella zona geografica della Riviera del Brenta che comprende i Comuni di Fiesso d'Artico, Fossò, Noventa Padovana, Saonara, Strà, Vigonovo, Vigonza. Esso rappresenta delle realtà produttive più significative della regione ed è un esempio virtuoso, una *best practice*, per le altre aree distrettuali regionali e nazionali.

<sup>201</sup> GUIDO G, MARAFFA A., (2004) "La rete collaborativo-informativa del sistema distrettuale calzaturiero pugliese: una network analysis, " *Economia, Azienda e Sviluppo*, vol. 2, n. 3, 24-55. [https://www.researchgate.net/publication/307599421\\_La\\_Rete\\_Collaborativo-Informativa\\_del\\_Sistema\\_Distrettuale\\_Calzaturiero\\_Pugliese\\_Una\\_Network\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/307599421_La_Rete_Collaborativo-Informativa_del_Sistema_Distrettuale_Calzaturiero_Pugliese_Una_Network_Analysis)

Le calzature prodotte nel distretto della Riviera del Brenta, per quasi il 95%, sono progettate per le donne e per il 5% sono calzature per uomo. Le scarpe sono di tipo classico e di alta qualità (fascia medio-fine e fine) realizzati per brand prestigiosi della moda italiana e internazionale

Le dimensioni ridotte delle imprese, per la gran parte artigiane, rende il territorio unico nel suo genere, capace di offrire prodotti standardizzati, al contempo caratterizzati da un certo valore aggiunto.

Il distretto ha una forte propensione al commercio internazionale, orientandosi in particolare verso i mercati tedesco, francese e statunitense.

La produzione calzaturiera in Veneto risale al 1268, anno di costituzione di una Confraternita di Calzaturieri (“calegheri”) a Venezia, ma bisognerà attendere l'Ottocento per la nascita di una vera e propria produzione industriale.

Ciò avvenne grazie a Luigi Voltan, imprenditore italiano emigrato negli Stati Uniti, il quale tornato in Italia, nel 1898, fondò a Strà la prima fabbrica di calzature completamente meccanizzata (ACRiB, 2020). L'innovazione fu rappresentata dall'introduzione della macchina per cucire le soles, a cui più tardi si aggiunsero da macchine che consentivano la cucitura della tomaia, delle fodere e dei foderini.

Non ci volle molto per la diffusione del modello anche nei territori di Padova e Venezia, dove furono a stretto giro create nuove imprese.

Il distretto cominciò a prendere forma attraverso un processo di imitazione e di condivisione del know-how e delle conoscenze artigianali, che ancora oggi ne garantiscono il successo, insieme con l'elevato contenuto di manualità, che permette di ampliare la varietà della gamma di prodotti offerti, anche in termini di qualità.

Il distretto attraversò due momenti di crisi: il primo nel periodo tra le due guerre mondiali, il secondo negli anni '70, a causa della riduzione della produzione, dell'occupazione e delle vendite. Le crisi però spesso sono costruttive, poiché aprono a nuove possibilità e infatti a esse fecero seguito fasi di espansione del settore: dapprima nacquero nuove aziende, poi negli anni Cinquanta-Sessanta le imprese migliorarono la qualità dei prodotti offerti al mercato e rivolsero la loro attenzione ai mercati internazionali. A partire dal '55 l'incremento della produzione vide una forte

accelerazione: dalle 5.500.000 paia di scarpe prodotte nel 1956 si passò agli 8 milioni di paia di scarpe fabbricate nel 1958, con il 46,4% del prodotto destinato all'estero (ACRiB, 2000).

Dopo la crisi degli anni Settanta si è assistito a una specializzazione delle imprese nelle singole fasi e nei processi produttivi, che furono semplificati, e a un incremento delle attività di esportazione, facilitate dalla nascita, nel 1976, del Consorzio Maestri Calzaturieri del Brenta, che organizzava manifestazioni fieristiche internazionali.

I produttori cercarono sbocchi all'estero, con preferenza prima per i mercati della Comunità Economica Europea (Cee) ed europei extra-Cee, poi per gli Stati Uniti e altre aree del mondo.

Il processo d'internazionalizzazione fu favorito anche dall'ACRiB, Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta, organismo nato nel 1961, che riuniva le varie imprese operanti nel distretto garantendo una migliore organizzazione del lavoro tra le aziende, dando contributi economici e creando un nesso tra domanda e offerta. Inoltre, grazie a scuole di design specializzate, l'ACRiB formò le maestranze diffondendo il Know-how.

Gli anni ottanta furono caratterizzati da una forte competizione nei mercati esteri e da una stabilità nell'offerta di prodotto; dalla metà degli anni Novanta, il distretto è entrato in rete con importanti aziende del settore della moda e ciò ha consentito un incremento della qualità e del prezzo dei prodotti. Standard di qualità del prodotto mantenuti anche quando la domanda europea è diminuita, a fronte di una stabilità nelle relazioni di mercato.

Dalla metà degli anni 90 il distretto ha cominciato a subire una profonda trasformazione, per quel che riguarda il ruolo delle aziende e il prodotto finale: le attività a minor valore aggiunto sono state esternalizzate ancor di più all'Est Europa (vedi anche Amighini e Rabellotti, 2006)<sup>202</sup> o affidate a imprenditori immigrati<sup>203</sup>.

---

<sup>202</sup> AMIGHINI, A., & RABELLOTTI, R. (2006). How do Italian footwear industrial districts face globalization? *European Planning Studies*, 14(4), 485-502. doi: 10.1080/09654310500421105 – in AMIGHINI A., PRESBITERO A. F., RICHIARDI M.G., (2010), *Delocalizzazione produttiva e mix occupazionale*

Negli anni 2000, la produzione di prodotti di fascia bassa (come le scarpe per tutti i giorni) o è stata chiusa o si è trasferita nei territori dell'Est, insieme con alcuni imprenditori del distretto, che si sono recati in Romania, Serbia e Cina per insegnare la lavorazione delle scarpe alle aziende del luogo.

D'altra parte, le aziende locali specializzate nella produzione di scarpe di alta gamma hanno via via abbandonato i propri marchi e cominciato a produrre per marchi globali come Kering Group, LVMH, Prada e Armani. Per accogliere questi marchi globali, le aziende locali hanno investito molto nell'aggiornamento dei loro processi, anche al fine di far fronte alle certificazioni richieste dai marchi. L'integrazione con i marchi globali, sebbene impegnativa, è percepita più come risorsa che come una minaccia e in effetti non ha compromesso le sorti del distretto, anzi i dati parlano di un distretto in continua crescita.

Il fatturato del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta nel 2018 ha quasi raggiunto i 2,1 miliardi di euro, contribuendo al 62,1% del fatturato del settore in Veneto e al 20,7% di quello nazionale, come emerso all'Assemblea 2019 di ACRiB-Sezione calzature di Confindustria Venezia Rovigo.

Il distretto oggi aggrega una filiera completa che conta 553 imprese. Queste rappresentano il 76,1% rispetto al totale Veneto delle aziende (Assocalzaturifici, Inps, Istat. Stime: Maestri Calzaturieri del Brenta).

Le imprese calzaturiere della Riviera del Brenta producono il 30,1% delle paia di scarpe realizzate in Veneto e il 10,9% di quelle realizzate in Italia. Nel 2018 la produzione ha superato i 20 milioni di paia (20.088.500). Le calzature, principalmente da donna, sono esportate per il 92% in tutto il mondo.

Tali dati dimostrano che il Distretto Calzaturiero del Brenta, costituisce un'eccellenza, grazie alla sua capacità di promuovere i propri prodotti e investire in formazione, contando sul prezioso apporto del Politecnico Calzaturiero.

Non meno rilevante il contributo della locale associazione di categoria ACRIB, che fornisce conoscenze tecniche (tramite la scuola "politecnico calzaturiero"), sostiene

---

<sup>203</sup> CERIS – CNR, Documenti CNEL, 3° rapporto CNEL, (1997), *Innovazione, piccole imprese e distretti industriali*, Roma, (a cura di S. Rolfo), pag.27

l'internazionalizzazione delle PMI (attraverso il "Consorzio Maestri Calzaturieri") e garantisce che le competenze ad alto valore aggiunto siano mantenute.

## 5. Il Distretto calzaturiero di Casarano

La costituzione di piccole botteghe artigiane nella città di Casarano decreta la nascita, dopo la Seconda Guerra Mondiale, del distretto calzaturiero. Negli anni sessanta inizia a svilupparsi grazie al ruolo trainante della Filanto, storica impresa leader, (D'Ercole, 1992)<sup>204</sup> per espandersi progressivamente fino a ricoprire un'area che comprende circa 26 comuni, tra i quali spiccano per localizzazione Casarano, Taviano e Matino.

Negli anni settanta La Nuova Adelchi, situata nel comune di Tricase, si è inserita prendendo a modello i processi produttivo-commerciali della Filanto e divenendo, insieme a essa, azienda leader.

Il distretto si è sempre caratterizzato per la produzione di scarpe da passeggio per uomo di qualità economica, con tomaia in pelle e fondo in cuoio, del tipo mocassino tubolare, a eccezione di poche realtà aziendali focalizzate sulla produzione di scarpe da donna o scarpe da cerimonia d'alta qualità (ad esempio, Elata), scarpe da ballo (ad esempio, Leonard). Queste ultime ovviamente rivolte a mercati di nicchia.

Come per il distretto del Brenta, anche in questo caso, un fattore di successo e di sviluppo delle imprese è stato rappresentato dalla propensione all'esportazione, manifestata soprattutto dalle due aziende leader Filanto e Nuova Adelchi. Queste si sono orientate principalmente verso i mercati dell'Europa centrale, quali Germania, Francia e Gran Bretagna, in virtù della possibilità di offrire prodotti a un buon prezzo (Paniccia, 2002)<sup>205</sup>. Purtroppo, però, nel momento in cui sono entrati nel mercato i

---

<sup>204</sup> D'ERCOLE M. (1992), *Il distretto di Casarano*, in Onida F., Falzoni A., Viesti G. (a cura di), *I distretti industriali, crisi o evoluzione*, Milano, Egea in CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., *Distretti Calzaturieri in crisi: cause del decline e strategie di rinnovamento*, articolo in *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE*, March 2014 - <https://www.researchgate.net/publication/260927710>

<sup>205</sup> PANICCIA I., (2002), *Industrial Districts: Evolution and Competitiveness in Italian Firms*, Cheltenham: Edward Elgar, in Capestro M., Tarantino E., Morganti, Tricarico F., *Distretti Calzaturieri in Crisi: Causa del Declino e Strategie di Rinnovamento*(2014)

concorrenti dell'Est Europa e dell'Asia, in grado di produrre a prezzi competitivi, la suddetta espansione produttiva e commerciale ha subito una battuta d'arresto, con non poche ricadute sulla struttura del distretto: nel 2012, le 250 imprese e 6900 unità lavorative del 2001 (Guido, 2003)<sup>206</sup> si sono ridotte rispettivamente a 180 e 2800 (dati Camera di Commercio di Lecce).

Abbiamo visto nel corso del capitolo precedente, come l'aspetto relazionale caratterizzi le realtà distrettuali, garantendone il successo. Nel caso del distretto casaranese le piccole imprese sono sempre state legate tra loro da relazioni di complementarità, ma inizialmente esse non dialogavano con le due aziende leader, integrate verticalmente. In altri termini, il distretto era caratterizzato da due poli tra i quali non vi era comunicazione e collaborazione: le due leader e tutte le altre (Paniccìa, 1998)<sup>207</sup>.

Nel momento in cui la Filanto e la Nuova Adelchi hanno cominciato a externalizzare sul territorio fasi del loro processo produttivo, i rapporti con le micro-imprese sono necessariamente migliorati e le due aziende sono diventate leader anche sul piano relazionale, preoccupandosi di garantire le interazioni tra le imprese coinvolte nelle varie fasi del processo di produzione, nonché di facilitare i contatti con l'Estero e con le Istituzioni.

Tale virtuoso processo relazionale è stato però compromesso dall'avvio della delocalizzazione all'estero delle diverse fasi del processo produttivo (Guido e Marraffa, 2004)<sup>208</sup>.

Un interessante studio ha misurato la capacità relazionale del sistema calzaturiero pugliese. La ricerca, consistente in una network analysis, ha valutato le relazioni collaborative di Casarano e di Barletta, individuando quattro livelli, ai quali convergono altrettante risorse: risorse che provengono dai mercati esteri; risorse istituzionali; risorse produttive; risorse economico-finanziarie.

---

<sup>206</sup> GUIDO, G. (2003): "Segmenti, Reti e Fabbisogni Strategici delle Imprese Distrettuali Calzaturiere Pugliesi," *Economia e Politica Industriale*, 119, 101-136.

<sup>207</sup> PANICCIA I. (1998), One, a hundred, thousands of industrial districts: Organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises, *Organization Studies* 19(4), in Capestro M., Tarantino E., Morganti, Tricarico F., *Distretti Calzaturieri in Crisi: Causa del Declino e Strategie di Rinnovamento*(2014)

<sup>208</sup> GUIDO G, MARAFFA A., (2004) La rete collaborativo-informativa del sistema distrettuale calzaturiero pugliese: una network analysis, " *Economia, Azienda e Sviluppo*, vol. 2, n. 3, pagg. 24-55.

Per quel che concerne le relazioni con l'Estero, quest'ultimo, mettendo in relazione l'organizzazione locale con la rete mondiale, assume il ruolo di attore del network informativo-collaborativo del sistema dei distretti di Puglia. Dallo studio è emersa una certa propensione agli scambi con i mercati esteri, che rappresentano input e output dello sviluppo locale.

Per quanto riguarda le risorse istituzionali la ricerca distingue tre attori: l'Associazione degli industriali, che rappresenta gli interessi delle imprese del calzaturiero; i Comuni e le Camere di Commercio. Con questi Enti il rapporto risulta essere costante e intenso. Essi hanno funzione di intermediazione con la Provincia, che sembra non avere contatti diretti con le aziende e il cui ruolo è quello di coordinare le politiche comunitarie e nazionali con quelle locali, di gestire le finanze e promuovere innovazioni produttive, organizzative e finanziarie. Dunque, se i soggetti intermedi svolgono bene il loro ruolo, l'intero sistema distrettuale funziona. Dalla ricerca è, però, risultato che essi dovrebbero aumentare la propria centralità, accrescendo le relazioni con le imprese, sia sul piano quantitativo che qualitativo.

In merito alle risorse produttive, le relazioni, legate ai processi di trasformazione realizzati dalle imprese calzaturiere, prendono avvio dalle aziende capofila di grandi dimensioni, le quali risultano capaci di tenere vivo il tessuto delle relazioni, ma la relazionalità sembrerebbe essere legata esclusivamente alla riduzione dei costi, più che al raggiungimento di nuovi obiettivi di mercato, come ad esempio, nuove strategie di specializzazione.

Infine, per quanto riguarda le risorse finanziarie, tutte le imprese del settore hanno instaurato relazioni significative con le Banche, che costituiscono il nodo della rete più efficiente in termini di circolazione dell'informazione tra le imprese e detengono un certo controllo sul flusso degli scambi relazionali che caratterizzano il distretto.

Le relazioni di fiducia instaurate tra le Banche e le imprese rappresentano una leva di sviluppo, poiché gli istituti di credito, più conoscono il cliente, più sono in grado di sviluppare strumenti rispondenti alle loro esigenze. Le imprese, d'altra parte, hanno maggiore possibilità di scelta dei prodotti bancari per la gestione degli investimenti.

A integrazione degli elementi appena esposti, richiamiamo una ricerca esplorativa (Capestro et alii, 2014)<sup>209</sup> che, dopo una generale considerazione sulle cause della crisi del distretto casaranese, si sofferma a indagare le relazioni interne ed esterne che caratterizzano le imprese distrettuali, il ruolo degli attori pubblici, la condivisione della conoscenza, per passare poi a considerazioni sui fenomeni della globalizzazione e sulle possibili strategie per uscirne.

Nello specifico, dall'analisi delle interviste raccolte, sono emerse quattro dimensioni esplicative della crisi del distretto e relativo rilancio tra cui in modo particolare quella delle relazioni:

Relazioni: il deterioramento delle relazioni è risultato essere fattore determinante il declino del distretto e variabile su cui puntare per il rilancio. Le relazioni sono state esplorate in riferimento a tre tipologie: relazioni tra imprese; relazioni tra impresa e istituzioni; relazioni tra impresa e lavoratori. Il primo tipo di relazioni sembrerebbe aver contribuito notevolmente alla crisi: la ricerca ha confermato la dipendenza economico-commerciale di molte aziende dalle due imprese-leader, Filanto e La Nuova Adelchi, come avevamo già anticipato in questa sede. Per quanto riguarda le relazioni impresa-istituzioni è emersa una scarsa fiducia da parte degli imprenditori nei loro confronti e una esigua partecipazione ai bandi pubblici. Gli attori privati, dal canto loro, lamentano l'inefficienza delle istituzioni, non in grado di stanziare e gestire i fondi. Infine, relativamente alle relazioni impresa-lavoratori, si sono deteriorate in seguito alla crisi delle due aziende leader, che ha inficiato anche il rapporto tra manodopera e imprenditori.

## **6. Comparazione dei due distretti**

Il successo del distretto calzaturiero del Brenta può essere individuato anzitutto nella sua capacità di rispondere e adeguarsi a una domanda in continua espansione, principalmente focalizzata su calzature di qualità medio-fine, realizzate da operai

---

<sup>209</sup> CAPESTRO M., TARANTINO E., GUIDO G., ( marzo 2014) Distretti calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento, in *Economica e società regionale*

specializzati in questo tipo di produzione (Becattini, 2000)<sup>210</sup>. Un prodotto già qualitativamente alto e, in costante miglioramento, grazie alla collaborazione e ricerca di stilisti interni ed esterni.

Le capacità professionali elevate, insieme con i bassi salari e la possibilità di decentrare la produzione a imprese locali vicine ha conferito flessibilità al sistema: le aziende che producevano per il mercato finale, per far fronte alla riduzione delle vendite dei propri prodotti, cominciarono a produrre in conto terzi.

Non si trattava di forme di cooperazione formale tra imprese, che purtroppo rimasero ridotte, ma di rapporti informali, facilitati dalla vicinanza, da relazioni familiari-personali piuttosto che da iniziative associative. Leva di sviluppo fu proprio la capacità delle aziende di mantenere un carattere familiare, con un avvicinarsi delle generazioni all'interno delle imprese che oltre al know how, si tramandavano anche lo spirito imprenditoriale. L'endogeneità caratterizzava anche la formazione dell'imprenditorialità, dal momento che gli imprenditori erano reclutati all'interno del sistema.

Inoltre, i vantaggi della divisione del lavoro, di cui beneficiavano le grandi aziende, caratterizzavano anche l'industria calzaturiera del Brenta, poiché i laboratori e le fabbriche, seppur di piccole dimensioni, erano numericamente tante, impegnate nella stessa attività e concentrate in uno stesso distretto (Marshall, 1974<sup>211</sup>; Becattini, 1991)<sup>212</sup>.

Altro elemento di successo per il Distretto fu quello di orientare l'innovazione non alla meccanizzazione spinta, che tra l'altro non avrebbe consentito la differenziazione del prodotto tipica del sistema calzaturiero brentano, bensì a un'ottimizzazione dei tempi. Ciò avvenne grazie all'introduzione di un nastro trasportatore, usato in fase di montaggio, costituito da guide modulari sulle quali scorrono i carrelli che portano i materiali e le calzature in lavorazione di fronte la postazione-macchina di ciascun operaio. L'addetto a quella particolare operazione preleva il semilavorato, esegue il compito e lo ripone nel carrello che poi avanzerà per la fase successiva. Il nastro scorre con moto continuo uniforme o con frequenza

---

<sup>210</sup> BECATTINI, G., *Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*. Rosenberg e Sellier, 2000

<sup>211</sup> MARSHALL A., *Principi di economia*, (a cura di A. Campolongo), Torino, UTET, 1987

<sup>212</sup> BECATTINI, G. CAVALIERI D, ZAMAGNI S, *Nuovi approcci nella ricerca economica* by Giacomo Becattini, 1991

regolabile in base alle lavorazioni programmate: questa impostazione ben si adatta ai calzaturifici del distretto della Riviera del Brenta, la cui produzione è molto variegata nei modelli, per cui alcune postazioni-macchina vengono utilizzate o saltate in relazione alla partita in lavorazione.

Il nastro trasportatore, che ha eliminato i tempi morti necessari al trasferimento del lavoro da un operatore ad un altro, è oggi in uso in tutti i calzaturifici.

Per quanto riguarda i distretti pugliesi, abbiamo visto come che il loro sviluppo sia stato consentito dalla presenza di manodopera a basso costo e dal tessuto artigianale diffuso e nato per effetto della delocalizzazione di alcune imprese del Nord e al ritorno in patria di alcuni lavoratori migranti.

Il vantaggio competitivo del sistema distrettuale pugliese è rappresentato dal costo, ma risente fortemente dei ritardi nell'innovazione tecnologica, della fragilità dei sistemi di marketing e di vendita, della dispersione del valore aggiunto dovuta alla de-verticalizzazione dei processi produttivi.

Come per il distretto del Brenta, anche nel caso del distretto di Casarano, un fattore di successo delle imprese è stato rappresentato dalla tendenza all'esportazione, manifestata soprattutto dalle due aziende leader, sebbene l'espansione produttiva e commerciale, abbia subito una battuta d'arresto nel momento in cui sono entrati nel mercato i concorrenti dell'Est Europa e dell'Asia, in grado di produrre a prezzi competitivi.

Tra gli elementi che hanno invece determinato il declino ricordiamo:

- il deterioramento delle relazioni, che dovrebbe invece costituire una variabile su cui puntare per il rilancio;
- la mancanza di investimento in formazione per affinare le competenze e per promuovere innovazioni di processo e di prodotto;
- la mancanza di cultura innovativa che ha fatto desistere dall'istituzione del "Politecnico della Moda", a differenza del distretto del Brenta che vanta invece un'esperienza di questo tipo;
- difficoltà delle piccole imprese di instaurare rapporti con le grandi marche.

### 6.1. Riflessioni comparative sui due distretti

Ciò che caratterizza il distretto industriale è l'osmosi fra imprese e comunità locale. Esso, infatti, si connota come entità socio-territoriale, in cui una popolazione di imprese coopera con una comunità di persone.

Il distretto nasce nel momento in cui un certo numero d'impresе di una stessa filiera produttiva si concentrano in uno stesso luogo, facendo leva sulla vicinanza territoriale per promuovere relazioni e scambi.

“Il territorio non è un luogo asettico, neutro, ma in esso sono sedimentate tradizioni, storia, cultura e in quanto tale funziona come un frame relazionale e comunicativo, capace di integrare migliaia di intelligenze decentrate e interdipendenti che, interagendo tra loro danno luogo ad un comportamento aggregato non solo organizzato, ma efficiente. Così efficiente da risultare competitivo in numerosi settori dell'economia moderna” (Rullani, 2001, p. 6)<sup>213</sup>.

Il sistema distrettuale è una forma di organizzazione economico-territoriale, fondata su:

- specializzazione della produzione nell'area e nell'impresa,
- divisione del lavoro fra le singole imprese del sistema produttivo locale,
- vantaggi competitivi specifici dell'area e non trasferibili in altri contesti territoriali (Mariotti, Molinari, 2006)<sup>214</sup>,
- tasso di formazione di nuove imprese elevato, poiché le possibilità di produzione e riproduzione di capacità organizzative-imprenditoriali vengono incrementate dai meccanismi di apprendimento sul campo (Mariotti, Grandi, 2007)<sup>215</sup>,

---

<sup>213</sup> RULLANI E., 2001, "Il distretto industriale come sistema adattivo complesso", paper presentato in occasione degli Incontri pratesi I.R.I.S. su "Lo sviluppo locale", Villa medicea di Artimino, 10-14 settembre 2001.

<sup>214</sup> MARIOTTI A., MOLINARI P., 2006, "Quand l'Italie délimite les systèmes locaux du travail et légifère sur les districts", in Méditerranée, n°1-2 « Entreprises en Méditerranée », p. 65-72. in MARIOTTI, A. (2010). Il distretto come modello intersettoriale di sviluppo del territorio. *Almatourism - Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 1(2), 38-54. <https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/3287>

<sup>215</sup> MARIOTTI A., GRANDI S., 2007, "Distretti industriali e sistemi produttivi locali. Tradizione e innovazione", in S. Gaddoni (a cura di), L'Italia regione d'Europa, Bologna, Patron, pag. 99-226 in MARIOTTI, A. (2010). Il distretto come modello intersettoriale di sviluppo del territorio. *Almatourism - Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 1(2), 38-54. <https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/3287>

- condivisione e trasmissione di know-how e conoscenze, ossia di patrimonio culturale immateriale. Attraverso le risorse che genera, direttamente e non, il patrimonio culturale immateriale crea attività, redditi e lavoro.

Contestualmente al periodo di declino industriale, che ha caratterizzato non solo il nostro paese, la cultura ed il tempo libero sono stati annoverati tra le merci oggetto di scambio, poiché portatori di un valore aggiunto che costituisce il vantaggio competitivo della società dell'immateriale, che è dato dal valore simbolico dell'oggetto scambiato, poiché niente come la cultura possiede "il più grande contenuto simbolico che si possa immaginare, da cui traspaiono le tradizioni, il pensiero, la storia di un paese" (Valentino, 2003, p. XIII<sup>216</sup>).

È nel territorio, inteso come sistema complesso di relazioni, che la cultura e i beni culturali diventano risorse capaci di garantire un consistente vantaggio competitivo. (Cicerchia, 2002)<sup>217</sup>..

Nel nostro Paese i beni culturali sono semplicisticamente associati al comparto turistico, che presenta una serie di difficoltà intrinseche, come la rigidità e staticità nell'allocazione delle risorse, la scarsa valorizzazione del capitale umano e delle professionalità nel campo della cultura e l'assenza di una "cultura imprenditoriale" o di incentivi all'imprenditorialità nel campo delle arti (Cicerchia, 2009)<sup>218</sup>

La via per la gestione spaziale dell'attività di produzione culturale è costituita proprio dalle realtà dei distretti culturali.

Nel caso del sistema di distretti del calzaturiero del Brenta puntare allo sviluppo e all'innovazione significa cercare di imporsi sul mercato attraverso una vigorosa politica di marchio tale da conferire al distretto un'immagine ben definita.

Non è certo un'operazione semplice, poiché presupporrebbe un'analisi della situazione di ciascuna azienda e non sarebbe possibile individuare una soluzione efficace per tutti. Alcune aziende continuano a produrre quantità notevoli di calzature anche su mercati già molto segmentati; una segmentazione operata dai distributori e non

---

<sup>216</sup> VALENTINO P., Le trame del territorio, Milano, Sperling & Kupfer, 2003, p. 25. in MARIOTTI, A. (2010). Il distretto come modello intersettoriale di sviluppo del territorio. *Almatourism - Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 1(2), 38-54. <https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/3287>

<sup>217</sup> CICERCHIA A. *Risorse culturali e turismo sostenibile. - Elementi di pianificazione strategica*, Franco Angeli, 2009 in MARIOTTI, A. (2010). Il distretto come modello intersettoriale di sviluppo del territorio. *Almatourism - Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 1(2), 38-54. <https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/3287>

<sup>218</sup> Ibidem

dalle aziende. Le aziende in questo modo non sono parte attiva nel processo, ma vivono di riflesso.

Altro problema è rappresentato da quelle aziende che, a causa dell'aumento dei costi generali, cercano di fare meno business e di trovare degli sbocchi presso grossi marchi commerciali, come Prada, Gucci, o René Caovilla. Questo rappresenterebbe un vantaggio, se l'individualità e il carattere innovativo dell'azienda non venissero meno, se continuasse ad essere in grado di produrre qualcosa personalizzato.

Il problema è che le aziende che si cullano, poiché riescono a ottenere ordini consistenti senza un grosso investimento di energie, restano indietro e vengono tagliate fuori dal mercato. E allora o devono scegliere una strategia diversa per riposizionarsi sul mercato, oppure devono abbandonare l'idea di essere presenti con un proprio prodotto e divenire terzisti, cercando di essere molto brave nel combattere i costi, nel mantenere il livello di qualità e di servizio all'eccellenza. Dunque dovrebbero diventare punto di riferimento per i grossi nomi del marketing. Non è un'operazione facile neanche questa. In loco si dovranno produrre solo le scarpe che non si riusciranno a produrre in altre parti del pianeta. Le aziende però non dovranno limitarsi a quel segmento, ma utilizzare la propria capacità di innovazione, di inserimento nel mercato, la propria immagine per coinvolgere produttori di altre parti, sfruttando le capacità di produzione a costi diversi. Ciò che manca nella Riviera è un marchio: sono pochissime le aziende che hanno un marchio proprio, noto al consumatore finale. Per vendere bisogna fare degli investimenti.

Solo chi ha saputo investire bene è riuscito ad evolversi. Il settore del calzaturiero offre ancora tanto, se si punta non sul singolo imprenditore, ma su una rete di imprenditori per ciascuna azienda, persone che lavorano insieme e condividono know how.

E ancora si dovrebbe puntare sulle risorse umane, per garantire formazione e ricambio delle maestranze.

Si dovrebbe poi promuovere innovazione, investendo in nuove tecnologie al fine di aumentare l'efficacia e ridurre gli sprechi.

Ci pare opportuno finire con un cenno al Piano Operativo del Distretto, firmato nel 2017 e aggiornato nel 2020, pensato col fine di assicurare la crescita del settore, di

supportare lo sviluppo delle imprese appartenenti alla filiera creando le condizioni per incrementare la ricerca, lo sviluppo di nuove tecnologie, l'innovazione e la formazione del capitale umano. Con la sottoscrizione del documento, le imprese si sono assunte l'impegno di riorganizzare i vari processi di progettazione, di produzione, di commercializzazione e logistici<sup>219</sup>.

Siffatta collaborazione co-costruita dal basso tra le imprese, le istituzioni e il Politecnico Calzaturiero è stata ed è fondamentale perché si sono create le condizioni per sostenere le aziende e per far nascere delle nuove attraverso l'educazione dei giovani alla cultura imprenditoriale.

---

<sup>219</sup> Calzaturifici di Riviera del Brenta: una storia di stile e tradizione  
<https://www.globusrivista.it/calzaturifici-di-riviera-del-brenta-una-storia-di-stile-e-tradizione/>

## **CAPITOLO VI**

### **IL DISTRETTO INDUSTRIALE: LEGAME TRA GLI ASPETTI SOCIO ECONOMICI E L'INNOVAZIONE CULTURALE**

#### **1. Aspetto socio economico: territorio, popolazione di imprese, risorse umane**

Il concetto di distretto industriale negli ultimi decenni si è proiettato dal campo economico a quello sociologico a quello filosofico, a quello geografico a quello storico. Il tema dei distretti, per la sua unicità, è diventato oggetto di interesse di molti studiosi. Per la sua “unicità” e diversità, il tema dei distretti è oramai appannaggio non solo dell'economia ma, per i suoi diversi significati anche di altri campi disciplinari.

Marshall nel distretto vedeva, non solo uno “stabilimento”, un processo produttivo, ma, anche il territorio con la sua comunità. Egli sosteneva che il sistema portava a creare delle condizioni sociali spontanee: si creava un sistema sociale sinergico tra imprese e territorio. Il sistema distretto, oltre a produrre prodotti e servizi, genera anche uno sviluppo endogeno (interno) sia a livello operativo che sociale. Esso influenza una serie di fattori quali le relazioni sociali, la cooperazione tra imprese e lavoratori, il territorio nella sua accezione più ampia, la cultura locale. L'idea di distretto, rappresenta un paradigma dottrinale che dà modo di comprendere la realtà sociale, perché sposta l'oggetto di discussione e considerazione dall'impresa all'area in cui insiste e dove si svolge il processo produttivo e di conseguenza nell'ambiente in cui vive e si relaziona. Nel distretto è insita l'antitesi della piccola impresa e la relazione con la comunità che è parte integrante del distretto.

L'indagine curata da Unioncamere rileva come, i distretti siano correntemente sottoposti ad aggiustamenti periodici che riguardano sia il soggetto quale entità economia sia gli equilibri sociali e l'essere comunità differenziata. La crisi i problemi occupazionali, la concorrenza e le altre problematiche spingono i distretti a fare delle

scelte di cambiamento adottando strategie e politiche innovative rispetto il modello organizzativo e relazionale<sup>220</sup>.

Becattini nell'introduzione al suo libro *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, chiari senza equivoci il concetto di distretto industriale come “ambiente sociale” in cui le relazioni fra gli uomini, dentro e fuori i luoghi di produzione, nel momento dell'accumulazione come in quello della socializzazione, del lavoro, del risparmio, del giuoco, del rischio, ecc., presentano un loro peculiare timbro e carattere, spiegandone i condizionamenti sociali che all'impresa derivano dal territorio con particolare riguardo alla piccola impresa. Questa riflessione consentì di chiarire quali erano le fonti socio-economiche e territoriali che davano vita alla competitività della piccola impresa e alla sua capacità di innovazione. In tal modo, il distretto consente di spiegare meglio lo sviluppo locale partendo dalle caratteristiche che permettono all'unità produttiva organizzata di affermarsi, in funzione dei bisogni da soddisfare e dell'esigenza di salvaguardare una continuità evolutiva di tale unità produttiva con il patrimonio di valori, conoscenze, comportamenti tipici del luogo<sup>221</sup>.

Perciò il distretto industriale ha continuato a rappresentare un luogo teorico-pratico dello sviluppo, poiché le relazioni tra settore economico-produttivo e quello socio-culturale sono inseparabili e, la congruenza di queste connessioni interne permette, contemporaneamente: a) una buona competitività esterna per le imprese che vi operano b) l'integrazione sociale voluta dalle persone che ci vivono.<sup>222</sup>

Infatti, *“il distretto industriale è proprio un'entità socio-economica caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti, la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpenetrarsi a vicenda. Il fatto che l'attività dominante sia quella industriale differenzia il distretto da una generica “regione economica” L'auto-contenimento e la progressività del processo di*

---

<sup>220</sup> «sempre più i distretti appaiono sottoposti a micro-aggiustamenti che non riguardano solo il loro essere un soggetto economico e un luogo di produzione, ma anche gli equilibri sociali e l'essere una comunità diversificata. La crisi economica, i diffusi problemi occupazionali, la concorrenza dei paesi emergenti, la maturità delle produzioni Made in Italy spingono molti distretti verso una inevitabile ridefinizione del modello organizzativo interno.

<sup>221</sup> G. BECATTINI, *Mercato e forze locali: il distretto industriale* Bologna, il Mulino, 1987

<sup>222</sup> G. BECATTINI, *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000, pagg. 1-10.

*divisione del lavoro, insieme alla specializzazione produttiva che vi si realizzano, producono un crescente surplus di prodotti che non possono essere venduti nel distretto. Da ciò il problema di collocazione di tale surplus sul mercato esterno, sostanzialmente mondiale. Questa condizione di sopravvivenza del distretto impone la nascita di una rete stabile di collegamenti del distretto coi suoi fornitori e con i suoi clienti”*(Becattini G. 2000)<sup>223</sup>.

La comunità di persone incorpora un sistema abbastanza omogeneo di valori che si esprime nel modo di lavorare, nell’ambito della famiglia e nel cambiamento assunto nel tempo. Il sistema di valori che prevale nel distretto deve essere tale da non scoraggiare l’aggiornamento tecnico e si fonda su un sistema d’istituzioni che includono il mercato, l’impresa, la famiglia, la chiesa, la scuola, l’amministrazione pubblica, le articolazioni locali dei partiti politici e dei sindacati, e molte altre entità pubbliche e private, economiche, sociali, ecc.. La funzionalità di tali valori al tipo di attività economica svolta ed il successo economico che ne consegue, fanno sì che i membri del distretto percepiscono tali valori non come limiti rispetto a quelli del mondo esterno e circostante, ma come motivo di orgoglio e di autocompiacimento, anche se, ovviamente, la vita del distretto, in funzione della sua naturale sopravvivenza, è caratterizzata da un continuo interscambio di individui ed idee tra il distretto stesso ed il mondo circostante.

La popolazione d’imprese che caratterizza il distretto industriale non è un insieme casuale d’imprese poiché ciascuna di esse è specializzata in una fase del processo produttivo tipico del distretto che determina anche divisione del lavoro organizzata e localizzata. Ne discende che il processo produttivo completo di un distretto ha caratteristiche proprie e, quindi, diverse da quelle di ogni altro distretto. Le imprese del distretto di solito appartengono ad uno stesso settore industriale, inteso in senso ampio. Con il termine settore tessile, ci si riferisce, per esempio, anche alle macchine ed ai prodotti chimici per l’industria tessile, nonché ai molteplici servizi funzionali a tale industria.

I processi produttivi che fanno parte di un dato settore devono necessariamente essere scomponibili in fasi, sia spaziali che temporali.

---

<sup>223</sup> Ibidem, pagg. 59.

L'insieme delle mansioni lavorative è molto vario (lavoro a domicilio, part-time, attività autonome ed imprenditoriali) e si svolge in funzione un meccanismo di penalizzazioni ed incentivi che spinge verso una convergenza fra il lavoro desiderato e quello per cui si è particolarmente adatti al fine di ridistribuire le risorse umane del distretto per una migliore produttività e concorrenzialità. Le informazioni di cui l'impresa dispone, a costo molto basso e senza sforzo, nel distretto, sono molto più penetranti di quelle raccogliabili altrove mediante strutture formali. Ognuno di questi meccanismi funziona anche come fattore di attrazione delle migliori capacità lavorative. Così, le figure professionali più prestigiose, essendo maggiormente riconosciute e valorizzate nel distretto rispetto ad altri luoghi, tendono a concentrarsi. Il distretto è, per così dire, una sorta di capitale malleabile, capace di produrre tante cose all'interno di un certo settore industriale.

Nel mercato del distretto industriale, le fasi relative alla commercializzazione del prodotto finale non sono un complemento marginale dell'attività trasformativa del distretto, ma si sposano interamente ad essa. Inoltre, il regolare funzionamento dei mercati interni al distretto impone vincoli di conformazione e di cambiamento intesi a garantire la produzione gratuita di una parte di quelle informazioni. La merce deve essere rappresentativa del distretto da cui proviene e deve differire da altri prodotti simili per certe sue caratteristiche specifiche qualitative, presentando alcuni tratti tipici del processo di produzione (materie prime, trattamenti tecnici ecc.), alcune condizioni accessorie delle transazioni (la tempestività delle consegne, l'omogeneità delle partite ecc.).

In definitiva, la nascita e lo sviluppo di un distretto industriale, non è semplicemente il risultato locale dell'incontro di certi tratti socio-culturali di una comunità ma anche il risultato di un processo di relazioni, produttive e non, che crea un circolo virtuoso determinato dalla divisione del lavoro e, contemporaneamente, dalla sua integrazione nel distretto stesso. Distretto e mercato si alimentano a vicenda anche se lo spazio di vendita occupato dall'insieme dei distretti che soddisfano un certo bisogno base non è illimitato ma cresce e si contrae secondo le leggi dello sviluppo complessivo del mercato. In questo sfondo si svolge la concorrenza fra le imprese distrettuali e quelle di altre aree”(Becattini G. 2000).<sup>224</sup>

---

<sup>224</sup> Ibidem, pagg. 59-69.

## **2. L'innovazione culturale quale "assetto" strategico per i nuovi distretti industriali**

Tutti i vari studiosi o diretti interessati lo sostengono che occorre operare un cambiamento. Occorre che i distretti si trasformino ma perché ciò accada, necessita che gli imprenditori facciano un cambiamento culturale. L'innovazione del capitale sociale dei distretti e il ruolo delle istituzioni sono un passaggio obbligato. Quindi tutti gli attori devono prendere consapevolezza che bisogna avviare profondi mutamenti in virtù della globalizzazione, della crisi in atto e per la naturale crescita dei distretti che abbisognano di un cambiamento di rotta. Chiaro che questa modifica all'assetto dei distretti non può non coinvolgere il territorio e la sua comunità, le imprese e il capitale umano. Il distretto rappresenta il principio sociologico della relazione esistente tra economia e società. Risulta che sia carente la consapevolezza che il cambiamento e lo sviluppo economico, a ragion d'essere, potrebbero realizzarsi attraverso una profonda innovazione sociale e culturale dei distretti. I problemi che le imprese stanno vivendo pare che conducano, opinione di molti, a una questione sociale, la crisi non è un fatto meramente economico o di produzione è un problema, anche sociale e di cambiamento con le nuove rotte disegnate dai mercati, dalla globalizzazione e dalla nuova economia delle "catene globali del valore".

Una nuova politica del distretto innovativa e partecipativa potrebbe essere un modo per catalizzare l'interesse di tutti gli attori sociali, istituzionali e imprenditoriali e aprire la mente di tutti per avviare un processo di trasformazione che da un lato lasci indietro le politiche distrettuali di vecchio stampo e crei i presupposti per avviare modelli interpretativi di nuova generazione che includano, in modo trasversale, la cultura, l'economia e la funzionalità del distretto. Si potrebbero creare modelli territoriali che travalichino determinati confini localistici per lo sviluppo locale. Lo scambio potrebbe realizzarsi anche con realtà non contigue, con il precedente sistema, ma che operano ed hanno una competenza affine alla produzione del distretto. Questo permetterebbe di creare un modo per far girare le competenze nei distretti. .

L'elemento valoriale che potrebbe, certamente, trasformare il distretto è la capacità degli stessi attori del distretto di disegnare il progetto del sistema sociale con i suoi valori, le sue regole (scritte e non scritte) e del suo capitale sociale per favorire le relazioni endogene. Qui si dovrebbe superare il concetto di cultura imprenditoriale e di

istruire un processo che educi a comprendere il valore intangibile che le persone vivono quotidianamente. Quindi, la buona volontà, la solidarietà, la partecipazione, le relazioni e i rapporti sociali dovrebbero essere i principi costituenti di un manifesto del nuovo distretto: nei distretti la relazione che si statuisce tra comunità, imprese è il fattore chiave per l'innovazione, la conoscenza e la qualità del lavoro e della vita.

### **3. Il modello che crea sviluppo e sostiene la comunità**

Il modello di distretto tradizionale che dai primi anni della sua nascita ha svolto un ruolo importante per l'economia italiana e locale potrebbe ancora essere un modello di riferimento. I processi ciclici, di crisi e di globalizzazione ci portano a rivedere il ruolo del distretto. Il nuovo distretto dovrebbe caratterizzarsi con la conoscenza, la ricerca, l'innovazione, la formazione continua, i sistemi di rete, le relazioni, i rapporti con le istituzioni e infine, con i temi dello sviluppo locale; il distretto dovrà produrre un processo sociale ed economico importante per il tessuto territoriale costruendo reti di relazione con gli attori dei processi. In questo modello non si vengono a perdere quei caratteri distintivi propri del vecchio modello distrettuale: cultura, identità, saperi. La comunità deve rimanere parte e partecipe dei processi: perché solo se rimarrà tale e manterrà la sua identità, allora ci saranno i presupposti per mantenere il distretto. Questo costruito è il carattere e l'identità vera dei distretti.

Nei diversi studi emerge chiaramente questa correlazione tra i fattori economici e quelli storici, culturali e sociali che sono leve motivazionali importanti per il funzionamento del distretto e che, allo stesso tempo, rappresentano l'identità stessa del distretto. Questo intreccio tra struttura produttiva e sistema sociale lo abbiamo visto sostenere più volte da Becattini nelle sue riflessioni”(Becattini G. 1991).<sup>225</sup> Si evince da varie riflessioni, che i distretti sono espressione di gruppi sociali organizzati in cui la cultura, l'identità e la caratterizzazione dei territori sono quel plus valore che li identifica. I distretti vivono in una realtà territoriale basata sulla cultura economica e sui valori di reciprocità (tutti si sentono parte del processo, sentono “propria” l'impresa),

---

<sup>225</sup> BECATTINI G., *"Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico"*, in G.Becattini, Pyhe F., Sengenberger W. (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia*, Banca Toscana, Studi e Informazioni, Quaderno 34, 1991, pp. 51-65

attraverso cui si educano le persone alla professionalità, alla responsabilità e all'agire cooperativo: tutti partecipano dalla ideazione, alla lavorazione e trasformazione del prodotto finito, direttamente e/o indirettamente. Nel sistema, ciò che li caratterizza è il fatto che i partecipanti apprendono di continuo perché consapevoli del proprio sapere e del sapere degli altri (trasferimento dei saperi). Questo modello, unico nel suo genere, è l'espressione massima di un sistema che coinvolge i singoli e il territorio perché permette una forma di apprendimento e di trasferimento dei "saperi" (il saper fare). Modello, questo, che rappresenta un punto di forza dei distretti.

Questo archetipo permette di dare vita a processi e relazioni di significato, crea lo sviluppo e il rafforzamento delle identità e crea uno spirito di appartenenza alla comunità sia industriale sia territoriale. A beneficiare di tutto ciò sono direttamente e/o indirettamente tutti quelli che ruotano intorno al distretto, siano essi imprenditori, lavoratori, istituzioni, comunità, associazioni, università, centri di ricerca, etc. Il sistema, è espressione di qualità del lavoro e qualità della vita perché produce risultati, occupazione ed educa la comunità alla cooperazione: è un circolo "virtuoso" che crea benessere e sviluppo.. L'archetipo che si genera evidenzia sia l'aspetto sociale sia i benefici economici. Il modello del distretto mette in luce come, un "costrutto" sociale, permetta, al sistema, di potersi sollevare nei momenti di crisi e di potersi affermare sui mercati. La famosa "atmosfera industriale" di Marshall ritorna.

### *3.1 L'innovazione culturale*

Il distretto industriale è da sempre considerato come un modello di "interpretazione della complessità territoriale". Il territorio, per la sua specificità e, per la sua matrice "antropica" è uno degli elementi importanti del distretto (Mariotti A. 2010)<sup>226</sup>, sarebbe interessante fare una riflessione sulla possibilità di comprendere come "sfruttarlo". Il territorio, con le sue risorse: culturali, con gli aspetti economici, sociali, politici, ecc. è un elemento importante dei distretti. Il territorio con lo sfruttamento delle sue risorse può essere uno strumento per favorire lo sviluppo delle aree. Pensare di intersecare le attività del distretto con le iniziative culturali significa si possono creare le

---

<sup>226</sup> MARIOTTI A., ALMA Tourism n.2, (2010), "il distretto come modello intersettoriale di sviluppo del territorio", - *almatourism.cib.unibo.it* - pag.38-54

condizione per proporre iniziative trasversali in cui si coniuga la cultura con la produzione e con il territorio dei distretti. Quindi, si potrebbe unire diversi generi di distretti anche se agli antipodi e costruire dei progetti comuni miranti da un lato alla produzione e vendita dei prodotti e servizi e dall'altro a valorizzare il territorio e la cultura dell'area. Questa idea di unire le diversità è già maturata dai tempi del declino dell'industria e in alcuni paesi europei e in Italia si sta affermando una "economia della conoscenza". Attraverso la cultura e il turismo culturale "si assiste a una metamorfosi del bene consumato" nel senso che la cultura e il turismo possono essere strumenti per la valorizzazione dei beni prodotti costituendo un vantaggio competitivo (Mariotti A. 2010).<sup>227</sup>.

---

<sup>227</sup> MARIOTTI A., ALMA Tourism n.2, (2010), "*il distretto come modello intersettoriale di sviluppo del territorio*", - *almatourism.cib.unibo.it* - pag.38-54

## CONCLUSIONI

Lo studio condotto in questo lavoro ha avuto come obiettivo quello di capire lo stato attuale dei distretti industriali e di comprendere se questo “modello” ha ancora la sua valenza economica e sociale e, se è, ancora, in grado di creare le condizioni necessarie per lo sviluppo territoriale.

La tesi ha cercato di mettere in luce vari aspetti: storico, sociale, economico, normativi, col fine di addivenire a una riflessione significativa del processo di ricerca. Da questa analisi emergono delle riflessioni importanti in particolar modo sugli aspetti sociali, del cambiamento, l’aspetto comparato dei modelli e gli aspetti di policy.

Per disegnare il progetto di ricerca, la tesi si è posta delle domande rispetto all’obiettivo della stessa, i cui contenuti si possono riassumere nella seguente: Il sistema economico – sociale che ha generato e dà vita ai distretti, persiste ancora e, la parte “propria” del distretto, costituita dalla “community”, con gli aspetti sociali è, tutt’ora, un elemento importante per la vita del distretto?

Nello studio di questo lavoro, per comprendere se vi è stata un’evoluzione del modello di distretto e capire se il modello è rimasto lo stesso, si è fatto un anche un raffronto tra due distretti: quello calzaturiero del Brenta (VE) al Nord e quello di Casarano (LE) al Sud. Dall’analisi emerge una differenza sostanziale: il distretto calzaturiero di Casarano ha adottato una gestione verticistica, due grosse aziende la Filanto e l’Adelchi che hanno giocato un ruolo fondamentale nel distretto con una serie di piccole imprese che sostanzialmente erano dipendenti delle due grandi perché producevano esclusivamente per loro. Altro problema la governance del distretto che per affrontare la globalizzazione e la concorrenza dei mercati in via di sviluppo hanno operato delle scelte strategiche sbagliate. Questa governance e queste scelte sbagliate hanno portato una crisi esistenziale e frantumato gli aspetti sociali dell’area. Al contempo si è notato come malgrado il *default* delle due grandi imprese alcune aziende abbiano continuato a far vivere il distretto. Nel distretto da sempre sono esistite imprese

che in silenzio hanno continuato e continuano a tenere viva l'aggregazione. Esempio: il calzaturificio ELATA srl di Casarano (vd sito) nato nel 1923<sup>228</sup>.

Nell'area del calzaturiero di Casarano con l'avvento delle nuove generazioni e con la nascita di nuove realtà territoriali, qualcosa è cambiata. Ma ancora molto dev'essere fatto. Un dato emerso è che la realtà sociale del distretto, se pur ha avuto una scossa forte, comunque, continua a resistere e a far vivere lo spirito della community. Tra i cambiamenti che ci sono stati, vale la pena segnalare la nascita, nel distretto di Casarano, del Politecnico del Made in Italy e dell'ITS per la moda ma oltre alle varie "accademie" sono nati e rinati nuovi opifici industriali indirizzati nella produzione di scarpe di alta qualità, quali la Sergio's srl, Micanto, Gianel shoes srl, Italian Fashion Team srl, e altre ancora, anche, micro.

In conclusione il distretto di Casarano ha fatto emergere delle problematiche di fondo che sono: le carenti relazioni tra i diversi operatori; una formazione carente, una politica di marketing inadeguata, la mancanza di investimenti nella ricerca, carenti reazioni con il territorio e una deficitaria policy sia in termini di relazioni sia in termini di sostegno. Per gli aspetti di *governance*, anche se qualcosa si intravede, occorre dire che un cambio generazionale degli imprenditori e dei manager sia salutare per le imprese distrettuali. L'innovazione, le nuove tecnologie e la globalizzazione dei mercati come delle relazioni, impone un cambio di rotta una vision diversa, ma improntata sulla *mission* originaria.

A differenza di quello di Casarano il distretto calzaturiero del Brenta ha razionalmente colto i principi e le idee dell'innovazione e gli ha adottati subito dopo che la Regione Veneto ha emanato la legge sui distretti. Legge, che ha introdotto nuove innovazioni come sull'aggregazioni di imprese. La Regione Veneto ha regolamentato, già dal 2014, i distretti industriali, le reti innovative regionali e le forme di aggregazioni. Immediatamente le diverse imprese hanno dato vita all'Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta (A.C.R.I.B.) che sostiene lo sviluppo del settore attraverso l'offerta di servizi e sostiene, anche, l'azione collettiva delle imprese che ne fanno parte. In un certo qual modo è divenuto uno strumento mediano tra le imprese e la policy.

---

<sup>228</sup> ELATA srl, leader locale delle scarpe da ballo, per la linea sposa e per le scarpe di alte qualità per leganti, e per cerimonie. Produce anche le sneaker e la decollété. <https://www.italianshoes.com/it/elata-il-calzaturificio-che-ha-dato-vita-al-distretto-salentino/>

Il distretto del Brenta pur vivendo la crisi, non l'ha vissuta nella stessa misura di Casarano, vuoi perché non c'è un sistema verticistico, vuoi perché il distretto del Brenta ha saputo orientare l'offerta su prodotti di qualità, griffati, vuoi perché l'Associazione ha dato la possibilità di far fare ai suoi soci un salto tecnologico e organizzativo che, a sua volta, ha favorito la nascita del MEC e l'apertura di nuovi mercati internazionali. Infatti, dai dati evidenziati dal sito dell'ACRIB, emerge che il 92% del fatturato prodotto dal distretto è indirizzato all'export<sup>229</sup>. È emersa, di fatto, la capacità adattiva e di resilienza, caratteristica dei distretti. Anzi ha affrontato le nuove sfide guardando avanti. Per esempio nel 2001, gli imprenditori e le altre realtà del territorio tra Venezia Padova e Treviso, danno vita al "Politecnico calzaturiero del Brenta" facendo partecipare oltre al Politecnico, all'ACRIB, alle Università, a Confindustria e all'Associazione degli Industriali di Venezia, l'Assocalzaturifici e molte imprese leader della moda. Il distretto propone, anche, una "Scuola di design e tecnica della calzatura e delle pelletteria" e l'Istituto Tecnico Superiore Cosmo (ITS) e tramite il Politecnico vi è l'idea di porre le basi per un Polo formativo tecnico professionale. Ebbene, questa coniugazione tra territorio, imprese, istituzioni pubbliche e private è stato un passaggio importante per definire la nuova *vision* dei distretti, anche, e in ragione di un cambio generazionale in atto. Cambio, anche qui necessario per via del fatto che almeno 60mila dipendenti nel settore abbigliamento, pelletteria e calzatura e che un terzo di questi ha oltre 50 anni<sup>230</sup>.

Quello del Brenta, è stato un distretto virtuoso, giacché ha saputo coniugare l'aspetto sociale, economico e di policy. Esso si registra tra i distretti calzaturieri di riferimento e si caratterizza, come molti altri distretti, per alcune peculiarità rispondenti alla gestione finanziaria delle imprese, alla forte cooperazione esistente tra le imprese e alle strategie adottate. È bene anche dire che, grazie all'ACRIB, esso ha usufruito di servizi strategici per migliorare la ricerca, affrontare le nuove sfide dei mercati con l'innovazione e nuove le tecnologie. L'associazione è stata un valido supporto di policy sia a livello locale che regionale, essa è stata, anche, un centro di aggregazione sociale delle diversità<sup>231</sup>. Queste strutture di *governance* e di coordinamento create con ACRIB hanno dato supporto e sviluppo ma, anche, hanno dato vita a delle relazioni sinergiche

---

<sup>229</sup> [http://www.acrib.it/1\\_1.asp?sec=1](http://www.acrib.it/1_1.asp?sec=1)

<sup>230</sup> Il Sole 24ore Calzature, "Il Politecnico del Brenta cambia passo" di Barbara Ganz, 25 novembre 2019 <https://www.ilsole24ore.com/art/calzature-politecnico-brenta-cambia-passo-ACrYKA1>

<sup>231</sup> L'associazione ha, anche, il compito di tenere le fila con le Università e i Centri di Ricerca che hanno una funzione d'indirizzo alle scelte politiche e di sviluppo del distretto.

con gli attori del territorio, evidenze essenziali e caratteristiche del distretto ideato da Marshall; ci riferiamo alle relazioni sociali e all'immedesimazione reciproca tra la struttura produttiva e quella sociale.

Per concludere si può dire che molti sono i distretti che rappresentano le “best practice consolidate” e questi, come nel distretto del Brenta, hanno adottato una organizzazione simile, condivisa, allo scopo di accogliere iniziative comuni tra le diverse aziende e creare le condizioni per il coinvolgimento degli attori sociali quali: Università ed Enti di ricerca, Enti di formazione professionale, Scuole e Associazioni territoriali. Oltre a queste realtà, questa condivisione di governance, non ha tralasciato gli Enti e le Istituzioni che governano la Policy del territorio: Comuni, Province, Regioni, etc... Le Regioni, in testa, hanno provveduto sia a regolamentare questo, sia a investire in infrastrutture e nei servizi necessari, anche di ordine finanziario.

Quindi i distretti devono caratterizzarsi per una *governance* condivisa del sistema con la quale coinvolgere e far partecipare fattivamente oltre alle imprese gli attori istituzionali e i diversi operatori presenti sui territori. Questo, si crede, sia l'aspetto più socializzante del distretto: il mettere a confronto e far partecipare solidalmente tutti coloro che nel distretto vivono e vi lavorano, probabilmente, significa confermare che il distretto è una realtà socio-economica ancora viva e prospera.

Per ciò che concerne il profilo economico, se i distretti, in termini di fatturato, hanno registrato, tra il 2019 e il 2020, un calo, essi, per la loro capacità di resilienza e adattamento, come hanno dimostrato in questi anni, possono essere in grado di registrare, nell'immediato futuro, segnali positivi; gli effetti non saranno visibili immediatamente ma con la ripresa gli indicatori dovrebbero risalire ancora di più. Bisogna aggiungere che le politiche positive dei *policy maker* stanno divenendo importanti per il sostegno dei distretti. Molte regioni diligenti stanno premendo per una legislazione a sostegno delle comunità distrettuali e stanno, inoltre, inserendo nei loro ordinamenti la loro partecipazione attiva nei distretti. Chiaro le istituzioni dovrebbero, nell'immediato, credere e investire su iniziative finalizzate a creare le infrastrutture e le politiche di sostegno finanziario e di supporto ai processi d'innovazione e globalizzazione.

Però, le criticità che devono affrontare i distretti industriali non sono solo quelle di carattere economico, ma anche quello di carattere sociale. La parte positiva

della “community” (in riferimento all’aspetto sociale e a quello identitario) in molti distretti, è venuta meno per via della crisi e dei cambiamenti ciclici. Oggigiorno vi è una frammentazione e una frantumazione sociale in cui, molti non vogliono svolgere il lavoro manuale all’interno delle imprese e gli imprenditori trovano difficoltà a reperire le maestranze giuste e i lavoratori preparati e adeguati alle mansioni assegnate. Si registrano, anche, dei cambiamenti importanti nella composizione, delle comunità distrettuali. C’è un grande flusso d’immigrazione non sempre accettato nei distretti per via della carenza di operai. Vi è pure un numero di “ceo” che hanno sostituito la *governance* di alcune imprese. Questo sta creando una criticità che porta a una frantumazione del distretto. Infatti, vi è una contaminazione, specie nelle aziende tessili e dell’abbigliamento, non sempre negativa. Esempio importante è la Provincia di Prato laddove ben 124 imprese sono state interessate. Nella cui area vi è stata un’“integrazione sociale ed è nato un confronto che ha prodotto nuove idee per lo sviluppo dell’area ed è nato così, un processo moltiplicatore di idee.

Appare evidente la relazione tra l’aspetto sociale e quello economico come siano in forte interazione. Infatti, nei diversi studi emerge chiaramente questa correlazione tra i fattori economici e quelli storici, culturali e sociali che sono leve motivazionali importanti per il funzionamento del distretto e che, allo stesso tempo, rappresentano l’identità stessa del distretto. Il modello di distretto tradizionale potrebbe ancora essere un modello di riferimento, su cui andare a generare uno nuovo e innovativo, esso ha un ruolo importante per l’economia nazionale e soprattutto locale. Il distretto tradizionale dovrebbe rileggere il suo ruolo e rivedere la sua funzione nell’area in cui opera, producendo un processo sociale ed economico, costruendo reti di relazione con gli attori dei processi e investendo in conoscenza, ricerca, innovazione, formazione continua, e pensare a un nuovo modo di fare sistema: le reti innovative possono essere un passaggio naturale. In questa visione relazionale, la filiera distrettuale è una forma di aggregazione, è un sistema di “RETE” che dovrebbe esser “alimentato”. La rete dovrebbe esser utilizzata anche per far generare tra le micro, piccole e medie imprese forme aggregative finalizzate per lo sviluppo di progetti condivisi sia nel campo produttivo che dei servizi ( come è successo per il Politecnico in Veneto). Inoltre, queste forme di aggregazione permetterebbero anche di affrontare temi più complessi riguardanti la gestione finanziaria delle imprese, la loro internazionalizzazione e pianificare azioni per far fronte al mercato globale. Lo sviluppo di un sistema di rete

partecipato e comunitario, sarebbe, anche, utile per educare le imprese a cooperare per affrontare composite e particolari commesse.

Oltre al sistema di rete, sarebbe anche opportuno valorizzare il nostro made in Italy. È rilevante la considerazione che il mercato ha nei confronti di questo settore che esprime l'eccellenza italiana nel mondo. Oramai, un dato di fatto è che la produzione del Made in Italy è uno strumento di "traino e di sviluppo" per l'economia italiana e per i distretti in particolare. Si nota come alcune imprese, dopo un periodo di *delocalizzazione*, stiano rientrando perché hanno compreso come la creatività, la manualità e il capitale umano sono espressioni proprie di un territorio, proprie dei distretti. Peculiarità questa che non si potrà raggiungere se non attraverso i sani principi e logiche dei distretti. Per questa ragione occorre che i distretti industriali tornino ad essere elemento "del rinnovamento italiano".

Quest'idea di modello innovativo in cui includere forme aggregative nuove e quei caratteri distintivi propri del vecchio modello distrettuale potrebbe essere la strada da percorrere. In quanto con la nuova idea non vengono meno, anzi si fortificano i caratteri identitari; i processi partendo dal basso coinvolgono le diverse comunità e organizzazioni. In cui tutti gli operatori della community sono parte integrante e sostanziale del processo. La comunità è, e dovrebbe essere, parte dei processi il suo venir meno significa che viene meno il senso del distretto e, quindi la sua identità. Se questo sarà l'orientamento allora il distretto potrà le nuove basi per continuare a operare.

Da questa analisi comprensiva si è, anche, intuito che il distretto è un modello di organizzazione sociale in cui territorio, imprese e comunità rappresentano il principio sociologico della relazione esistente tra economia e società e di come i distretti rappresenterebbero l'evidenza più calzante. Questo modello si rileva come, un "costrutto" sociale che permette al distretto di potersi sollevare nei momenti di crisi e di potersi affermare sui mercati.

Nuovi modelli di distretto - di diversa natura e genere - stanno nascendo in cui vengono a coniugarsi in modo trasversale, la cultura, la storia, la identità, l'economia e lo sviluppo del distretto. Sono dei modelli interpretativi di nuova generazione che coinvolgono maggiormente il territorio e le anime che lo vivono perché includono sia la produzione industriale sia le organizzazioni che offrono servizi turistico-culturali o che

producono prodotti agroalimentari, vitivinicoli, etc. In definitiva cercano insieme di costruire un sistema che possa creare una correlazione tra i diversi operatori e favorisca lo sviluppo dell'area d'interesse e al contempo crei economie. È evidente come in un'ottica sociale ed economica, i distretti sono espressione di gruppi sociali organizzati in cui la cultura, l'identità e la caratterizzazione dei territori sono quel plus valore che li identifica. I distretti vivono in una realtà territoriale basata sulla cultura economica e sui valori di reciprocità. Bisogna dire che il benessere della collettività dovrebbe essere il principio guida dell'azione economica; da riflessioni diverse vi è una convinzione che i distretti se dovessero adeguarsi ai cambiamenti, senza perdere l'identità per cui son nati, potranno continuare ad essere un modello di riferimento.

Ma per raggiungere questo obiettivo occorre che vi sia un *cambiamento culturale* che permetta di realizzare una nuova idea di distretto. Nel quale cambiamento culturale, occorre che gli imprenditori e tutta la comunità condivida il nuovo processo di trasformazione, anche perché se la metamorfosi non viene recepita da tutti si crea una falla nel sistema per cui si romperebbero degli equilibri sostanziali. Lo sviluppo del distretto e il suo cambiamento passano attraverso una profonda innovazione sociale e culturale dei distretti, attraverso la consapevolezza che il cambiamento è sviluppo economico. Solo una politica innovativa e partecipativa dei distretti crea la nascita di una cultura funzionale e generativa.

Ora, per dare una risposta alla domanda di ricerca: *Esiste ancora questa capacità sociale dei distretti in grado di creare occupazione, benessere e sviluppo territoriale?*

Certamente, non si può rispondere in modo esaustivo e definitivo. Però, dopo aver analizzato i dati raccolti, la letteratura e le fonti scientifiche si potrebbe rispondere di, "sì".

Si evince come in questo periodo d'incertezze le imprese hanno dovuto affrontare la recessione re-inventandosi e trasformando i loro processi. Molte aziende hanno compreso che il modo migliore per affrontare la crisi era quello di avviare un processo di trasformazione affrontando le sfide che si preannunciavano già dure dalla loro origine. Ecco apparire, tra le strategie delle imprese, i concetti di innovazione, di sostenibilità, economia circolare, catena del valore globale, reti innovative e aggregazioni di imprese trasversali, orientamento e cura del cliente nel mercato globale.

L'orientamento al cliente e le strategie di *customer satisfaction* hanno portato le aziende dirette al mercato internazionale di raggiungere, nel breve periodo, risultati esaltanti. Per far fronte a ciò occorre che i distretti affrontino le criticità di gestione finanziaria potenziando gli investimenti in ricerca, innovazione e internazionalizzazione e cercare di migliorare le strategie di governance.

L'insegnamento che è maturato è che i cambiamenti che si stanno vivendo fanno riflettere e dire che i distretti di una volta non sono "contemporanei" e sono bisognosi di un "*restyling*" per affrontare la realtà del mercato attuale. Possibili vie da percorrere potrebbero essere le reti innovative e le altre forme di aggregazione che la Regione veneto ha già regolamentato. Inoltre, visto la versatilità, l'adattabilità dei distretti si potrebbe pensare di creare delle intersezioni delle reti trasversali con altri distretti, come ad esempio quelli culturali, agricoli, etc. Al contempo, dobbiamo dire che gli eventuali cambiamenti da fare, NON cambiano - e non dovrebbero cambiare - la radice sociale e culturale del distretto industriale ipotizzato da Marshall e da Becattini.

Chiaro che qualsiasi mutamento deve passare da un "cambiamento culturale" dell'imprenditoria. Oggi, bisogna, guardare in avanti, fare un'analisi prospettica, utile e necessaria per competere e far evolvere i distretti sia in termini di posizionamento nel mercato per il raggiungimento di un profitto, sia in termini organizzativi e strutturali per affrontare le sfide e sia nel perfezionare professionalmente il capitale umano; tutto ciò riscattando e, salvaguardando, gli elementi culturali e paradigmatici di ogni territorio, principi, questi, centrali, identitari e caratterizzanti di tutti i distretti industriali: la crescita porta a valutare gli scostamenti su cui operare per definire le nuove scelte strategiche di cambiamento rispettando la cultura e l'identità dell'area. Il distretto è una realtà di grande rilevanza quali-quantitativa per l'economia italiana, e prendendo esempio dal comparto calzaturiero esso è una realtà ancora viva sul territorio. Il distretto del Brenta ha saputo cogliere le indicazioni della *policy* per far nascere un sistema a supporto utile e diremmo, necessario, allo sviluppo dei distretti. Bisognerebbe prendere d'esempio questa realtà perché essa dà conferma che il distretto industriale, per poter esistere e svilupparsi, dev'esser legato a doppia mandata alla realtà culturale e sociale del territorio in relazione di reciprocità

## BIBLIOGRAFIA

- Accetturo, A. et alii (2013), “Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi”, *Banca d'Italia – Questioni di economia e finanza*, N. 193, SSRN Electronic Journal. <https://www.researchgate.net/publication/272298857>
- Alberti, F., Sciascia, S. (2004), “Le politiche di marchio per i distretti industriali: i casi di como e biella” - *Liuc Papers n. 147, Serie Piccola e Media Impresa 11*.
- Marshall, A. (1919), *Industry and Trade. A study of industrial technique and business organization*, Macmillan & Co, London.
- Amighini, A., Presbitero, A. F., Richiardi M.G., (2010), *Delocalizzazione produttiva e mix occupazionale* [http://www.laboratoriorevelli.it/\\_pdf/wp104.pdf](http://www.laboratoriorevelli.it/_pdf/wp104.pdf)
- ANPAL (2019), *Sistema Informativo Excelsior, La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane nel 2019*
- Art. 3, commi 2 – 4, legge regionale 4 aprile 2003, n. 8 e introduce le nuove “definizione” dei “distretti”
- Art. 4 - Legge Regionale 16 marzo 2006, n. 5 “*Modifiche alla Legge regionale 4 aprile 2003, n. 8 –Disciplina dei Distretti produttivi e interventi di politica industriale locale*”
- Art. 5-bis, D.L. 10 gennaio 2006, n. 2, nel testo integrato dalla relativa legge di conversione.
- Becattini, G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, il Mulino, Bologna.
- Becattini, G., Cavalieri, D., Zamagni, S. (1991), *Nuovi approcci nella ricerca economica by Giacomo Becattini*, Congedo, Lecce.
- Becattini, G. (1991), "Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, in G.Becattini et alii (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia*, Banca Toscana, Studi e Informazioni, Quaderno 34, pp. 51-65
- Becattini, G. (1998), *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico.*, Bollati Boringhieri.

- Becattini, G., in STUDI E INFORMAZIONI - QUADERNI/34 “*Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*” cap. 4 pp.52 -53
- Becattini, G. (2000), *Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg e Sellier, Torino, Pagg. 1-10; 58-69; 93-115
- Becattini G., *Il made in Italy distrettuale. Approfondimenti di Marco Bellandi, Gabi Dei Ottati, Fabio Sforzi*. Università di Firenze e Parma
- Becattini, G. (2022), *Il calabrone Italia. Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*, Il Mulino.
- Brunetta, F. et Alii, (2015), “Le reti d’impresa per aumentare la competitività. L’esperienza dei contratti di rete nel bresciano”, *SINERGIE – Italian journal of management* - Fascicolo/ Volume 33, n° 98, pagg. 261 -286, [.https://hdl.handle.net/10807/66879](https://hdl.handle.net/10807/66879)
- Bucci, A., Coldeluppi, V., Ferraresi, M., (2011), *Il Made in Italy. Natura settori e problemi.*, Carocci.
- Camuffo, A., Grandinetti, R., (2011) *I distretti industriali come sistemi locali di innovazione*. [https://www.researchgate.net/publication/277109593\\_I\\_distretti\\_industriali\\_come\\_sistemi\\_locali\\_di\\_innovazione](https://www.researchgate.net/publication/277109593_I_distretti_industriali_come_sistemi_locali_di_innovazione)
- Capestro, M., Tarantino, E., Guido, G. (2014), “Distretti Calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento”, *ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE* · March 2014 – <https://www.researchgate.net/publication/260927710>
- Carminati, M. (2006), *La legislazione italiana e regionale sui distretti industriali: situazione ed evoluzione*, Quaderni Cranec - Centro di ricerche in analisi economica, economia internazionale e sviluppo economico dell’Università Cattolica del Sacro Cuore - Gi&Gisrl - Triuggio (MI), <https://centridiricerca.unicatt.it/cranec-crn0603.pdf>
- Carrosio, G. (2019), *Un modello di policy place-based: la strategia nazionale per le aree interne*, il Mulino, pagg. 63-72, <https://hdl.handle.net/11368/2975951>
- Castronovo, V. (2013), *Storia economica d’Italia. Dall’Ottocento ai giorni nostri.*, Einaudi.

- Castronovo, V. (2013), *L'Italia della piccola industria. Dal dopoguerra a oggi.*, Laterza.
- CERIS – CNR (1997), *Innovazione, piccole imprese e distretti industriali*, Documenti CNEL, 3° rapporto CNEL, Roma, 1997
- CERVED PMI (2019), *Rapporto*, disponibile a <https://research.cerved.com/rapporti/rapporto-cerved-pmi-2019/>
- Cerved PMI (2022), *Rapporto Italia sostenibile*, disponibile a [Rapporto Italia Sostenibile 2022: un Paese a più velocità](https://research.cerved.com/rapporti/Sostenibile%202022%3A%20un%20Paese%20a%20piu%20velocita%20-%20https://research.cerved.com/rapporti/) - <https://research.cerved.com/rapporti/>
- Codice Penale, LIBRO SECONDO - Dei delitti in particolare, Titolo VIII - *Dei delitti contro l'economia pubblica, l'industria e il commercio*, Capo II - *Dei delitti contro l'industria e il commercio*.
- Cooke, P. e Morgan, K. (1994), “The Creative Milieu: A Regional Perspective on Innovation”, In Dogson M. e Rothwell R (a cura di), *The Handbook of industrial innovation*, Aldershot.
- Cultura e Made in Italy, Il nostro valore aggiunto “Insight” n° 5 - Luglio 2019, *Osservatorio Manager*.
- De Roover, F. E. (2010) *Le sete lucchesi*, Lucca, 1993; I. DEL PUNTA, *Lucca e il commercio della seta nel Medioevo*, Pacini, Ospedaletto.
- Degrassi, D. (2005), *La trasmissione dei saperi: le botteghe artigiane*, in “La trasmissione dei saperi nel Medioevo (secoli XII-XV), Pistoia, pp. 65-66.
- Dei Ottati, G. (2006), “L’effetto distretto, alcuni aspetti concettuali”, *Economia Industriale*, vol. 359, pp. 73-79.
- DEI OTTATI G., (2014) “Un distretto industriale transnazionale del fast fashion: un'analisi delle imprese cinesi a Prato”, articolo in *Cambridge Journal of Economics*, volume 38, numero 5, settembre 2014, pagine 1247–1274
- Delibera Giunta Regionale del 6 aprile 2001, n. 37 “Mercato dell’energia elettrica e distretti industriali”
- Delibera Giunta Regionale dell’8 agosto 2003, n. 2502 “L.R. del 4 aprile 2003, n. 8. *Disciplina dei distretti produttivi del Veneto ed interventi di politica industriale locale. Approvazione bandi di assegnazione*”
- Delibera Giunta Regionale del 18 giugno 2004, n. 1766 “L.R. del 4 aprile 2003, n. 8. *Disciplina dei distretti produttivi del Veneto ed interventi di politica industriale locale. Art. 10. Approvazione candidature nuovi Patti di Sviluppo anno 2004 ed integrazioni Patti di Sviluppo anno 2003*”

- Delibera Giunta Regionale, n. 2617 del 07 agosto 2006, Legge regionale 4 aprile 2003, n.8 come novellata dalla Legge regionale 16 marzo 2006, n.5, "*Disciplina delle aggregazioni di filiera, dei distretti produttivi ed interventi di sviluppo industriale e produttivo locale*"
- Dorini, U. (1928), *L'arte della seta in Toscana*, Edizioni dell'Ente per le attività toscane, Firenze.
- Facoltà di Economia. Cattedra di: marketing. "*Le politiche distributive nel settore moda: analisi di un caso*" Relatore: Amadeo Maizza. Candidato: Immacolata Adriana Russo. Anno 1999/2000
- Ferrucci, L., Picciotti, A. (2017) "I distretti industriali italiani tra offshoring e strategie di back-reshoring", *Piccola impresa:= Small Business*, INS-EDIT, pagg. 86-109  
<https://journals.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/2715/2431>
- Ferrucci, L., Picciotti, A., (2017), "I distretti industriali italiani tra strategie di offshoring e di back-reshoring", *Piccola impresa: rivista internazionale di studi e ricerche*, Associazione per lo studio della Piccola e Media Impresa - 2017, 1, Urbino, pagg. 86-109
- Fortis, M. (2005), *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione. Profili di analisi*, Seconda Conferenza Nazionale sul commercio con l'estero, il Mulino, Bologna.
- Fortis, M. (2022), "Italia prima al mondo per differenziazione dell'export", *Approfondimenti statistici* (rivista della Fondazione Edison), Quaderno N.254/giugno 2022, pagg. 1-4 - <https://www.fondazioneedison.it/it/attivita/altre-pubblicazioni/approfondimenti-statistici>
- Gazzetta Ufficiale, 416a SESSIONE PLENARIA DEL 6 E 7 APRILE 2005, *Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema I distretti industriali europei verso le nuove reti del sapere* (2005/C 255/01)
- Giacchetto, M. (2017), *Produzione e commercio della seta in Siena: origini e sviluppo XIV-XV secolo*, Tesi di laurea, Siena.
- Guido, G. (2003), "Segmenti, Reti e Fabbisogni Strategici delle Imprese Distrettuali Calzaturiere Pugliesi", *Economia e Politica Industriale*, 119, Economia Azienda & Sviluppo, pagg. 101-136.

- Guido, G. (2001), “Analisi dei Fabbisogni delle Aziende del Sistema Distrettuale Calzaturiero Pugliese”, Progetto POM 970033/1/1: *Rete di Servizi per l'Area Pelle*, Comune di Casarano.
- Guido, G., Maraffa, A., (2004), “La rete collaborativo-informativa del sistema distrettuale calzaturiero pugliese: una network analysis”, *Economia, Azienda e Sviluppo*, vol. 2, n. 3, pag.4; pagg.24-55 [https://www.researchgate.net/publication/307599421\\_La\\_Rete\\_Collaborativo-Informativa\\_del\\_Sistema\\_Distrettuale\\_Calzaturiero\\_Pugliese\\_Una\\_Network\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/307599421_La_Rete_Collaborativo-Informativa_del_Sistema_Distrettuale_Calzaturiero_Pugliese_Una_Network_Analysis)
- INTESA SANPAOLO (2022), *Economia e Finanza dei distretti industriali, rapporto annuale n. 14, Direzione Studi e ricerche*, Marzo 2022
- ISTAT (2020), *Risultati economici delle imprese e delle multinazionali a livello territoriale*, disponibile a [www.istat.it](http://www.istat.it)
- ISTAT (2005), *Dati del Censimento 2001*, disponibile a [www.istat.it](http://www.istat.it)
- ISTAT (2022), *La situazione del Paese*, disponibile a [www.istat.it](http://www.istat.it)
- ISTAT (2023), *Risultati economici delle imprese e delle multinazionali a livello territoriale*, disponibile a <https://www.istat.it/it/files//2023/01/REPORT-RISULTATI-ECONOMICI-IMPRESE-E-MULTINAZIONALI-2020.pdf>
- Legge 23 dicembre 2005, n. 266 legge finanziaria per il 2006, Fondazione Luca Pacioli - Documento n.12 12 maggio 2006, *La disciplina fiscale dei distretti produttivi*
- Legge Regionale n. 13 del 30 maggio 2014
- Legge Regionale n. 9 del 18 maggio 2007
- Legge Regionale n. 2 del 31 gennaio 2003
- Legge Regionale n. 8 del 4 aprile 2003
- Legge Regionale n. 23 del 3 agosto 2007
- Maizza, A. (2000), *Marca e comunicazione sulla gestione dell'impresa dell'abbigliamento*, Cacucci editore.
- Mariotti, A. (2010), “Il distretto come modello intersettoriale di sviluppo del territorio”, *Almatourism - Rivista di Turismo, Cultura e Sviluppo Territoriale*, 1 (2), Bologna, pagg. 38–54. <https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/3287>
- Marshall, A., *Principi di economia*, Campolongo, A. (a cura di), UTET, Torino.

- Molà, L. (1994) *La comunità dei lucchesi a Venezia: immigrazione e industria della seta nel tardo Medioevo*, Venezia.
- Moretti, A., Brandi, G., (2014), “I confini evolutivi dei distretti a matrice primaria: il caso del Prosecco”, *Sinergie, Italian Journal of Management*, n. 95, Settembre-Dicembre 2014, pp. 161-181.  
[https://www.academia.edu/85037634/I\\_confini\\_evolutivi\\_dei\\_distretti\\_a\\_matrice\\_primaria\\_il\\_caso\\_del\\_Prosecco](https://www.academia.edu/85037634/I_confini_evolutivi_dei_distretti_a_matrice_primaria_il_caso_del_Prosecco)
- Pisani, V. (2022), *I distretti delle competenze: la vita italiana nel nuovo paradigma produttivo ed economico*, Fondazione Feltrinelli, marzo 2022.  
<https://fondazionefeltrinelli.it/i-distretti-delle-competenze-tempi-moderni-2050/>
- Regolamento (UE) n. 952/2013 del parlamento europeo e del consiglio del 9 ottobre 2013  
<https://www.mise.gov.it/images/stories/normativa/Sezione-Allegati-nm-18-3-2019.pdf>
- Rullani, E. (2001), *Il distretto industriale come sistema adattivo complesso*, paper presentato in occasione degli Incontri pratesi I.R.I.S. su "Lo sviluppo locale", Villa medicea di Artimino, 10-14 settembre 2001
- Rullani, E. (2003), “The Industrial District (ID) as a cognitive system”, *The Technological Evolution of Industrial Districts*, Kluwer, Boston.
- Rullani, E. (2004), *La fabbrica dell’immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- Rullani, E. (2011) *Reti d’impresa. Un nuovo percorso per crescere e competere*. Convegno Confindustria Vicenza, 21 marzo 2011
- Sacchetti, S., Tomlinson, P.R. (2009), “Economic governance and the evolution of industrial districts under globalization: the case of two mature European industrial districts”, *European Planning Studies*, vol. 17, n. 12, pp.1837-1859
- Sforzi, F. (2008), “The industrial district: from Marshall to Becattini in researchGate”, *Pensiero economico italiano* (rivista semestrale), Fabrizio Serra editore, Pisa-Roma, pg.73.  
<https://www.researchgate.net/publication/254446021>
- SISTAN (2014), *Distretti industriali pugliesi*, disponibile a  
[https://www.sistan.it/index.php?id=88&no\\_cache=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=2069](https://www.sistan.it/index.php?id=88&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2069)

- Tognetti, S. (2002), *Un'industria di lusso al servizio del grande commercio: il mercato dei drappi serici e della seta nella Firenze del Quattrocento*, Olschki, Firenze.
- Viesti, G. (2000), *Come Nascono i Distretti Industriali*, Editori Laterza, Bari.

## SITOGRAFIA

- 4 Manager (Cultura e Made in Italy Il nostro valore aggiunto “Insight” n° 5 - Luglio 2019) [https://www.4manager.org/wp-content/uploads/2020/11/n5\\_Cultura-e-Made-in-Italy-Il-nostro-valore-aggiunto.pdf](https://www.4manager.org/wp-content/uploads/2020/11/n5_Cultura-e-Made-in-Italy-Il-nostro-valore-aggiunto.pdf)
- A.c.Ri.B. <http://www.acrib.it/>
- Business People <http://www.businesspeople.it/Business/Economia/Distretti-industriali-del-Veneto-un-tesoro-da-scoprire-102979>
- Bollettino Ufficiale Regionale Puglia (BURPUGLIA) [https://burp.regione.puglia.it/web/guest/bollettini?p\\_p\\_id=it\\_indra\\_regione\\_puglia\\_burp\\_web\\_SearchPortlet&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view](https://burp.regione.puglia.it/web/guest/bollettini?p_p_id=it_indra_regione_puglia_burp_web_SearchPortlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view)
- Commissione Europea (sito ufficiale) [https://eisma.ec.europa.eu/funding-opportunities/calls-proposals/joint-cluster-initiatives-euroclusters-europes-recovery\\_en#description](https://eisma.ec.europa.eu/funding-opportunities/calls-proposals/joint-cluster-initiatives-euroclusters-europes-recovery_en#description)
- Enciclopedia Treccani [https://www.treccani.it/enciclopedia/john-dewey\\_res-06684846-8bae-11dc-8e9d-0016357eee51\\_%28Enciclopedia-Italiana%29/#:~:text=Filosofo%20e%20pedagogista%20americano%20vivente,Chicago%2C%20d'ispirazione%20prammatistica](https://www.treccani.it/enciclopedia/john-dewey_res-06684846-8bae-11dc-8e9d-0016357eee51_%28Enciclopedia-Italiana%29/#:~:text=Filosofo%20e%20pedagogista%20americano%20vivente,Chicago%2C%20d'ispirazione%20prammatistica)
- European cluster collaboration platform <https://clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships>
- Fashion network <https://it.fashionnetwork.com/news/Deloitte-italia-primato-paese-del-lusso-23-aziende-nella-top100,1463763.html#fashionweek-newyork-michaelkorscollection-ny>
- Formafuturi, il magazine di ASFOR e APAFORM <https://formafuturi.news/2022/10/26/il-valore-del-made-in-italy/>
- Globus, immagini parole e suggestioni dal mondo <https://www.globusrivista.it/calzaturifici-di-riviera-del-brenta-una-storia-di-stile-e-tradizione>

- Parlamento Italiano (sito ufficiale)  
<https://leg16.camera.it/561?appro=92&I+distretti+produttivi+e+tecnologici>
- PMI.it <https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/949/i-distretti-industriali-punti-di-forza-e-prospettive-di-sviluppo.html>
- Regione del Veneto  
[Distretti, reti e aggregazioni L.R. 13/2014 - Regione del Veneto](#)
- Sito Italiansdoit. <http://www.italiansdo.it/il-made-in-italy-e-la-normativa-di-riferimento-terza-parte/#legge55-2010>
- Sistema Puglia, il portale per lo sviluppo e la promozione del territorio e delle imprese  
[https://www.sistema.puglia.it/portal/page/portal/SistemaPuglia/DettaglioNews?id\\_news=2231&id=19277](https://www.sistema.puglia.it/portal/page/portal/SistemaPuglia/DettaglioNews?id_news=2231&id=19277)