

## **Ruolo e trasformazione dei distretti industriali nell'attuale problematica di politica economica: il caso dell'area fermano - maceratese**

### **1. Il modello capitalistico italiano**

L'arrivo in ritardo dell'Italia sulla scena internazionale non ha impedito al nostro sistema produttivo di inserirsi tra quelli più avanzati. Tuttavia, dal punto di vista strutturale, rispetto alla media degli altri paesi industrializzati, l'Italia presenta alcune caratteristiche peculiari.

Per molti anni la crescita economica nazionale si è basata su di un sistema caratterizzato da una specializzazione produttiva fortemente incentrata nei settori tradizionali (tessile/abbigliamento, cuoio/calzature, legno/mobile.....) e da un numero elevato di piccole e piccolissime imprese per lo più agglomerate in distretti industriali<sup>1</sup> e localizzate in specifiche aree geografiche.

Nel 1977 si parlava di "Terza Italia" mostrando una nuova articolazione territoriale del sistema economico italiano che sostituisce l'idea diffusa di sistema dicotomico caratterizzato dalla contrapposizione Nord – Sud<sup>2</sup>. Accanto all'area del Nord – Ovest "segnata dalla grande impresa, che ha trainato e imposto nei suoi caratteri di fondo il modello di sviluppo nazionale", e a quella del Meridione "di sottosviluppo relativo, dove l'economia si è disgregata e riorganizzata in dipendenza da esigenze esterne", emergono le regioni Centro – Nordorientali "caratterizzate dalla piccola impresa, sulla cui base hanno vissuto il loro sviluppo in forme diverse e particolari"<sup>3</sup>. Si tratta delle aree ad industrializzazione leggera, sistemi di piccole imprese agglomerate territorialmente<sup>4</sup>.

Fuà ne parlerà come "modello NEC" indicando il "particolare tipo di industrializzazione delineatosi durante questi ultimi decenni nelle regioni del Nord Est e del Centro, basate su imprese autoctone, prevalentemente piccole, ampiamente diffuse sul territorio, intimamente collegate con l'ambiente della campagna e delle piccole e medie città"<sup>5</sup>.

---

1 Gambardella A., Varaldo R., 2001, "L'asimmetria piccole – grandi imprese in Italia e l'avvento della New Economy", *Economia Italiana*

2 Bagnasco A., 1977, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna

3 Ibidem, pp. 7

4 Becattini G., 2000, op. cit.

5 Fuà G., 1983, "L'industrializzazione del Nord Est e nel centro" in *Industrializzazione senza fratture*, di

Ma perché la struttura produttiva italiana è dominata dalle piccole imprese?

Becattini richiama le ragioni di tipo storico e culturale che vedono le piccole imprese nascere dalla voglia di imprenditorialità di particolari categorie di lavoratori locali, e dal passaggio da tradizioni artigianale ad esperienze industriali<sup>6</sup>.

Perfettamente in linea con le argomentazioni di Fuà: “Senza un esplicito piano centrale si è realizzata, zona per zona, una mobilitazione del potenziale endogeno di imprenditoria, di lavoro, di risparmio ed una valorizzazione delle strutture materiali e sociali ereditate dalla storia, con risultati probabilmente migliori di quelli che si sarebbero potuti ottenere importando risorse e modelli dall'esterno”<sup>7</sup>.

Altri autori come Balloni mostrano le difficoltà incontrate dalle piccole imprese in un contesto in cui scarsi e sordinati interventi statali non sono riusciti a rimuovere gli ostacoli alla crescita dimensionale<sup>8</sup>.

Barbetta, al contrario, trova che “la persistenza e lo sviluppo anomalo di imprese di piccole dimensioni in Italia trovano spiegazione in una serie di provvedimenti di politica economica in senso lato (deliberati con obiettivi diversi e chiaramente non coordinati tra loro) il cui effetto non intenzionale sarebbe quello di rendere non conveniente il superamento dimensionale”<sup>9</sup>. Ci sarebbe quindi una convenienza a restare piccoli.

Gli straordinari successi riscossi dai distretti industriali nel corso degli anni '70 e in gran parte degli anni '80 sui mercati internazionali, hanno alimentato la teoria del “piccolo è bello”<sup>10</sup> che riconosceva nelle piccole e medie imprese italiane un fattore di forza dell'intero sistema economico. Nel corso degli anni si dimostrano capaci di resistere alle fasi economiche negative, anche di vasta portata come quelle petrolifere, potendo usufruire di una elevata flessibilità che permette loro di rispondere con una certa velocità ad una domanda finale sempre più mutevole e differenziata.

D'altro canto, però, l'esplosione di imprenditorialità che si verifica nei settori tradizionali e

---

Fuà G., Zacchia C., Il Mulino, Bologna

6 Becattini G., 2000, Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di una idea, Bollati Boringhieri, Torino.

7 Fuà G., 1983, op. cit., pp. 41

8 Balloni V., 1980, “Riflessioni sulle politiche industriali per la crescita della piccola impresa”, L'industria, n. 1

9 Barbetta G.P., 1989, “L'evoluzione della struttura dimensionale dell'industria italiana”, in Barbetta G.P., Silva F., Trasformazioni strutturali delle imprese italiane, Il Mulino, Bologna, pp. 184

10 Becattini G., 2000, Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di una idea, Bollati Boringhieri, Torino.

caratterizzati dalla piccola dimensione, non ha avuto repliche nei settori a più elevata intensità tecnologica caratterizzati da economie di scala e organizzazioni aziendali complesse.

Inoltre, se da una parte sono poche le grandi aziende nazionali, soprattutto di proprietà italiana, dall'altra le piccole tendono a rimanere piccole e per lo più a proprietà familiare.

L'attuale rallentamento dell'economia nazionale e la riduzione della quota italiana nel commercio mondiale di quasi un punto percentuale<sup>11</sup> registrata negli ultimi anni sono un sintomo che forse questo peculiare modello di sviluppo non è più adeguato a rispondere alle sfide che il mercato globale presenta.

Sulla capacità di crescita dei settori di specializzazione e sull'economia italiana in generale non sta pesando esclusivamente una congiuntura internazionale difficile<sup>12</sup>, ma anche la perdita di competitività<sup>13</sup>. L'Italia risulta capace di resistere alle congiunture internazionali con ritmi di crescita non brillanti ma superiori a quelli registrati dagli altri paesi europei, come è avvenuto nel periodo 1992-95, ma mostra risultati poco vivaci nelle fasi espansive del ciclo economico, come nel 2000<sup>14</sup>. I risultati economici sono influenzati dalla presenza di forti specificità dimensionali nell'apparato produttivo italiano. Il boom economico registrato nel 2000 è dovuto alle grandi imprese che spiegano il 57 per cento dell'incremento del valore aggiunto. Al contrario le micro imprese contribuiscono alla crescita dell'occupazione ma non all'incremento del valore aggiunto che calcolato per addetto ha registrato una dimensione negativa<sup>15</sup>.

La globalizzazione lancia nuove sfide: non basta più saper produrre ma è necessario anche saper innovare e saper competere sul mercato. Rivestono così particolare importanza le fasi che sono a monte e a valle della catena del valore: la ricerca, lo sviluppo tecnologico, le politiche di marketing, la commercializzazione del prodotto, l'assistenza post – vendita...

---

11 Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA), Indagine sui risultati economici delle piccole e medie imprese, anno 2000, in Istat, 2003, Rapporto annuale 2002, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma

12 Onida F., 1999, "Quali prospettive per il modello di specializzazione internazionale dell'Italia", *Economia Italiana*, n. 3

13 Banca d'Italia, 2003, Sintesi delle note sull'andamento dell'economia delle regioni italiane nel 2002, [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

14 Istat, 2003, op. cit., pp. 92

15 Ibidem, pp. 103

In quest'ottica alcune delle debolezze strutturali e organizzative proprie dei distretti cominciano a pesare: se da una parte il sistema si mostra un gigante produttivo dall'altro è un nano strategico che non è dotato di capitale umano, di strutture produttive e di risorse finanziarie adeguate a sostenere il cambiamento.

## **2. Il distretto fermano maceratese**

Il distretto calzaturiero fermano-maceratese nasce da antiche tradizioni artigiane presenti sul territorio fin dai primi anni dell'Ottocento. Si tratta per lo più di una produzione di pantofole concentrata nell'area di Montegranaro e Sant'Elpidio a Mare, raccolta nelle mani di pochi artigiani e destinata a soddisfare la domanda locale. Solo intorno agli anni '60 inizia a svilupparsi la produzione di calzature a livello industriale, per effetto della crescita di domanda nazionale ed internazionale. Proprio in questi anni viene introdotta la macchina a pedali per cucire le tomaie che segna il progressivo e massiccio inserimento delle donne nell'attività, permettendo di alleviare in parte il problema della scarsità di manodopera che fino al secondo dopoguerra si presenta soprattutto nei momenti alti del ciclo<sup>16</sup>.

Intere famiglie di mezzadri cominciano ad affiancare la loro attività abituale con la produzione artigianale di calzature, prestando lavoro presso botteghe artigianali che a loro volta iniziavano ad ampliare le loro attività godendo dei bassissimi costi della manodopera. Il numero elevato di donne impiegato nelle lavorazioni non basta a placare la necessità di lavoratori, e gli "imprenditori" iniziano ad assumere lavoranti residenti nelle aree limitrofe, dando impulso all'allargamento della lavorazione ad un raggio più ampio di comuni. Accade inoltre che proprio nella bottega qualche dipendente dopo un periodo di apprendimento si organizza diventando lui stesso "imprenditore" aprendo una sua bottega nel comune in cui abita. A cavallo di due Province, Ascoli Piceno e Macerata, il nucleo industriale originario viene così a comprendere quattro centri: Montegranaro, Monte Urano, Sant'Elpidio a Mare e Monte San Giusto<sup>17</sup>.

E' nel periodo tra le due guerre che si viene a configurare una più estesa area calzaturiera

---

<sup>16</sup> Sabbatucci Severini P.,1997, "Dall'industria paesana al distretto industriale. Tipologie manifatturiere di un'area semiperiferica", in G. L. FONTANA, *Le vie dell'industrializzazione europea. Sistemi a confronto*, Il Mulino, Bologna.

<sup>17</sup> Anselmi S., 1989, *L'industria calzaturiera marchigiana. Dalla manifattura alla fabbrica*, UIF, Fermo

contraddistinta da evidenti elementi distrettuali per il numero coinvolto nell'attività prevalente, per la divisione del lavoro e per un'articolata presenza di servizi e attività ausiliari alla produzione. "Cento e più anni di esperienza nella fabbricazione e commercializzazione di scarpe e pantofole hanno formato molti dei requisiti che si pongono alla base del distretto marchigiano, come il senso di appartenenza, l'ambiente industriale, l'accumulazione di professionalità e capacità da parte di un gran numero di persone"<sup>18</sup>.

Nel dopoguerra, la crescente domanda internazionale che va ad aggiungersi a quella già consistente per consumi interni, provocherà il decollo del sistema industriale calzaturiero marchigiano. Sotto la spinta di questo fenomeno i laboratori e le lavorazioni familiari si trasformano in vere e proprie imprese seppure di piccola dimensione dando forma all'imprenditoria calzaturiera marchigiana<sup>19</sup>.

Per tutto il corso degli anni '60 e '70, le imprese marchigiane si sono trovate in una condizione di vantaggio avendo la possibilità di offrire prodotti di qualità elevata a costi contenuti. Tutto questo non ha potuto che favorire la crescita spontanea di una miriade di piccole e micro imprese sempre più specializzate in singole fasi della produzione. Infatti man mano che il fattore moda ha condizionato sempre più l'attività dell'industria, i calzaturifici si sono trovati a gestire produzioni più complesse e hanno iniziato ad esternalizzare un numero crescente di fasi produttive. Questa consuetudine crea nell'area un indotto di piccole imprese specializzate nelle diverse fasi del ciclo produttivo e subfornitrici di parti e componenti della scarpa<sup>20</sup>.

Ma già nella seconda metà degli anni '70 il settore calzaturiero italiano si trova a fare i conti con una crescente concorrenza internazionale, con una domanda che muta con maggiore velocità, attenta alla qualità ma anche al prezzo del prodotto<sup>21</sup>.

Nel corso degli anni '80, la crescente concorrenza da parte dei Paesi di nuova

---

18 Sabbatucci Severini P., 1989, "La formazione del distretto calzaturiero fermano – maceratese, in Anselmi S., op. cit., pp. 200

19 Ordanini Andrea, 1995, I principali distretti calzaturieri italiani, Egea Milano

20 Segreto L. "L'industria calzaturiera in Italia. La lunga rincorsa marchigiana, 1914 – 1960", in Anselmi S., op. cit.

21 Balloni V., Bevilacqua M., Giacchetta G., Scaloni G., 1990, "Innovazione e trasferimento di tecnologie flessibili nell'industria calzaturiera marchigiana", Economia Marche, n. 2

industrializzazione mette in luce per la prima volta la profonda debolezza strutturale del distretto calzaturiero nazionale e di quello marchigiano che vedono erodere le loro quote di mercato e quel vantaggio competitivo su cui si è basata la loro fortuna<sup>22</sup>. Come per tutta la produzione del made in Italy organizzata in forma distrettuale, il vantaggio competitivo dipende da bassi costi della manodopera e dalla elevata flessibilità che deriva dal notevole decentramento produttivo.

Nel momento in cui non si può più contare su una competitività di prezzo, la struttura produttiva che finora ha rappresentato un punto di forza del distretto, diviene un punto di debolezza: siamo così alle prese con una organizzazione produttiva estremamente frammentata da cui deriva una qualificazione tecnico professionale contenuta, una capacità finanziaria limitata e una scarsa sensibilità culturale per l'innovazione<sup>23</sup>.

Secondo alcuni autori lo squilibrio strutturale è imputabile alla velocità in cui si è sviluppato il sistema industriale calzaturiero: "in uno spazio temporale di circa venti anni l'economia e la vita sociale hanno subito, nelle Marche, cambiamenti di tipo radicale e con una rapidità tale da rendere difficile l'adeguamento culturale alle mutate condizioni socio-economiche"<sup>24</sup>

Come reazione alla crisi che investe l'intero settore made in Italy, attività calzaturiera compresa, le imprese marchigiane decidono di riqualificare il prodotto attraverso una maggiore attenzione per la qualità dei materiali, delle lavorazioni e delle rifiniture, nonché per le caratteristiche esteriori quali il marchio, il design, il contenuto moda e l'immagine. In questo modo i prodotti locali vengono collocati su fasce di mercato in cui il prezzo non è l'unico fattore di competitività. Ma non è questa l'unica via seguita: così le imprese hanno avviato processi di delocalizzazione della produzione verso paesi con minore costo della manodopera e hanno dedicato sempre più maggiori risorse alle funzioni legate alla commercializzazione dei prodotti e al marketing<sup>25</sup>. Inoltre hanno sviluppato produzioni nate come ausiliari dell'attività principale, settori paralleli o completamente nuovi che con il passare del tempo sembrano acquistare un'identità propria: l'esempio più evidente è l'aumento della presenza di imprese che producono fondi per calzature<sup>26</sup>.

---

22 Ibidem

23 Ibidem

24 Ordanini A., 1995, op. cit, pp. 41

25 Balloni V., Cucculelli M., 1998, "Strategie di internazionalizzazione dei sistemi di media e piccola impresa: il caso Marche", *Economia Marche*, n. 1

26 Alessandrini P., Canullo G., 1997, "I distretti industriali marchigiani: evoluzioni e prospettive",

La crescente concorrenza, l'importanza della componente qualitativa del prodotto, le nuove caratteristiche del processo organizzativo interno alle imprese, determinano la necessità di una maggiore flessibilità e una più tempestiva risposta alle modificazioni del mercato: aumenta così la tendenza alla riduzione delle dimensioni delle imprese che producono calzature e la nascita di un numero elevato di imprese conto-terziste specializzate nelle singole fasi produttive. Gli anni '90 ripropongono quindi un modello di distretto industriale invariato rispetto agli anni '70: elevato è ancora il livello di decentramento e le imprese possono far ancora affidamento sulle economie esterne<sup>27</sup>.

Questo è il risultato di “una realtà sociale e culturale sostanzialmente statica, protettiva nei confronti delle proprie produzioni, e sicuramente più vischiosa al cambiamento di quanto lo siano le variabili più strettamente economiche<sup>28</sup>”.

Uno studio di Balloni e Iacobucci<sup>29</sup> sulle imprese distrettuali marchigiane indica che la ristrutturazione del sistema organizzativo distrettuale in seguito alla crisi strutturale degli anni 80 ha prodotto come risultato una struttura dell'industria non molto diversa da quella esistente, tranne per la presenza di qualche gruppo informale<sup>30</sup>. Per gli stessi autori questo sembra rappresentare un segnale di cambiamento profondo nella struttura dell'industria marchigiana.

Tale tendenza andrebbe a rispondere alle necessità di aumento dimensionale delle imprese, necessità nella quale molti autori, tra cui lo stesso governatore della Banca d'Italia Antonio Fazio, vedono l'unica via d'uscita per un recupero di competitività della struttura produttiva italiana.

### **3. La sfida al cambiamento**

---

Economia Marche, n. 1

27 ARMAL, 2002, Agenzia Regionale Marche Lavoro, Il distretto calzaturiero fermano-maceratese, in Lavoro Flash, settembre

28 Ordanini A., 1995, op. cit., pp 41

29 Balloni V., Iacobucci D., 1997, “Cambiamenti in atto nell'organizzazione dell'industria marchigiana”, Economia Marche, n. 1

30 Secondo gli stessi autori per gruppo si intende “un insieme di imprese, giuridicamente distinte, caratterizzate da legami di tipo proprietario, in forza dei quali il controllo delle stesse fa capo ad un unico soggetto economico. Il gruppo è formale quando una impresa detiene partecipazioni di controllo di più imprese; informale quando il capitale di controllo di più imprese è detenuto da una o più persone fisiche che agiscono da agenzia strategica. Balloni V. Iacobucci G., 1997, op. cit., pp. 46

Così come per la generalità dei distretti industriali italiani anche il sistema calzaturiero marchigiano sta attraversando un periodo di forte crisi dalla quale potrà uscire solo se le imprese saranno in grado di elaborare nuove strategie che permettano di riposizionare il proprio prodotto sul mercato internazionale.

Le imprese distrettuali si trovano oggi di fronte alla necessità di rivedere il loro modo di stare sul mercato, di riposizionare i propri prodotti, di introdurre innovazioni tecnologiche che permettano di aumentare la produttività e la qualità dei prodotti, ma anche di riorientare i rapporti di concorrenza – collaborazione che le legano<sup>31</sup>.

Siamo quindi in presenza di uno stato di transizione che investe tutto il sistema e la domanda che ne deriva è la seguente: qual è la direzione di questa trasformazione?

Da una serie di interviste ad imprenditori nel settore calzaturiero ed a rappresentanti di categoria eseguite da me personalmente, dalle informazioni che emergono dalla cronaca locale, da un esame dei progetti presentati da istituzioni locali a finanziamento regionale, e inoltre dalle opinioni personali degli addetti ai lavori raccolte dall'Eurobic Piceno Aprutino ho cercato di delineare quelle che sono le trasformazioni in atto del distretto, di capire qual è, secondo gli stessi operatori, la direzione di tale transizione e quali possono essere gli strumenti utili per sostenere le imprese in questo periodo di grande difficoltà.

Il Dott. Bernardini in qualità di rappresentante del Consorzio degli Industriali del Fermano ha un osservatorio privilegiato, che gli permette di confermare lo stato di crisi che sta attraversando il calzaturiero e di quantificarlo in termini di aziende fallite. L'estrema individualità degli imprenditori si riflette nella diversità delle strategie seguite dagli stessi, ognuno è convinto che il miglior modo è fare da sé.

Ci sono imprese che si specializzano nella produzione di prodotti di elevata qualità, utilizzando materiali pregiati e lavorazioni per lo più artigianali che fanno della scarpa un prodotto elitario: gli elevati costi di produzione, infatti, si riflettono sul prezzo finale. Si tratta di aziende che fanno del made in Italy il loro biglietto da visita, una garanzia di qualità, producendo il miglior prodotto che si può trovare sul mercato.

Ci sono poi le imprese che puntano tutto sul marchio, meglio se abbinato a qualità ed innovazione. Il caso eclatante è quello di Della Valle che oltre a puntare sulla qualità conta

---

<sup>31</sup> Alessandrini P., Canullo G., 1997, op. cit

anche su un carnet di marchi che rappresentano il tesoro dell'azienda. La sua è una deliberata strategia commerciale secondo la quale il consumatore dopo il prodotto di buona qualità ha bisogno di un nome da ricordare.

Altre imprese ancora sono costrette a seguire la strada della delocalizzazione e sono quelle specializzate in un prodotto dalla qualità medio - bassa. Per questo tipo di imprese la concorrenza da parte dei paesi in via di sviluppo è crescente: si tratta di paesi che possono usufruire di costi del lavoro impensabili in Italia, e che grazie a questi possono introdurre sui mercati prodotti di scarsa qualità ma con prezzi bassissimi. Per essere competitivi con questo tipo di prodotti si può solo andare a produrre nei paesi in cui i costi di produzioni sono bassi. I paesi più idonei per tale strategia risultano quelli dell'Est Europa: con alcuni di questi paesi, e con la Romania in particolare, esiste già una fortissima rete di collaborazione industriali che possono essere ulteriormente sviluppate. Ma anche la Cina e il Brasile rappresentano mercati che nel medio termine possono offrire interessanti prospettive.

A tutto questo si aggiungono le imprese che producono conto terzi e quindi producono scarpe su commissione di multinazionali della moda e di grandi marchi. Si tratta di un ampio tessuto di imprese di diversa dimensione che accettano commissioni dalle imprese localizzate nel distretto e/o da imprese esterne, e che quando la dimensione lo permette portano avanti anche una produzione propria, con un proprio marchio. Si può però affermare che la lavorazione su commissione è l'attività principale delle piccole e micro imprese che non hanno la capacità di effettuare investimenti che permetta loro di presentarsi autonomamente sul mercato e che spesso rappresenta l'unica alternativa alla chiusura.

A questo punto per il dott. Bernardini il recupero della produzione distrettuale nazionale passa obbligatoriamente attraverso associazioni e consorzi di imprese distrettuali nazionali che creano in questo modo degli embrioni per future multinazionali guidate, però, dall'Italia. "Occorre accorparsi in società nuove in modo da avere capitali necessari per investire in ricerca, in produzione ed in distribuzione, e a quel punto cominciare a pensare di produrre qualcosa anche all'estero, perché non si può pensare di competere senza usufruire di più bassi costi di produzione".

Una piacevole chiacchierata con Andrea Montelpare titolare dell'azienda omonima e fino a poco tempo fa vice presidente dell'Associazione Nazionale Calzaturieri Italiani (ANCI),

mette in luce osservazioni interessanti che la sovrapposizione dei due incarichi gli ha permesso di notare.

E' una persona chiara e diretta e con la stessa chiarezza mi spiega che l'etichettatura del made in Italy non è più così necessaria nella scelta del prodotto: il consumatore che si posiziona su una fascia alta di mercato ricerca il marchio, perché è questo che gli dà affidabilità e garanzia di qualità, se poi è prodotto in Italia è meglio.

Parlando di calzature, anni fa si producevano solo scarpe da bambino, da donna, e da uomo di alta qualità o economiche; oggi le possibilità sono molteplici: ci sono scarpe da bambino e da bambina, da ragazzo e da ragazza, da uomo e da donna, ma anche legate al tempo libero, al lavoro, al fitness, al passeggio, alla discoteca.... La chiave di accesso a questi mercati non è solo la qualità, ma anche l'innovazione, il marchio, l'immagine: il ragazzo che acquista le scarpe non ha interesse che siano di ottima pelle, ma che siano alla moda, che il materiale sia "tecnico", che esprimano quell'immagine che vuole dare di sé.

Ci sono settori in cui l'immagine e le idee innovative contano più di ogni altra cosa. Basta pensare alla Geox, questo marchio risuona nelle menti di tutti come "la scarpa che respira", che sia vero o no è un altro conto. L'idea geniale di associare moda a salute è servita a dare visibilità ad un marchio che prima era sconosciuto.

La ricetta per uscire dalla crisi sembra così quella degli investimenti in qualità, in marchio, in innovazione, una strategia che esclude la gran parte delle aziende distrettuali che presentano una forte sottocapitalizzazione. Per Montelpare la gran parte di queste sono destinate a chiudere o sono relegate a un ruolo di terziste, almeno che non aumentino autonomamente la loro dimensione, o non si associno con altre aziende.

Ma queste difficoltà non sono neanche per Montelpare motivo di forte preoccupazione per il dissolvimento della struttura distrettuale. "Quello che comunemente viene definita filiera, nel distretto calzaturiero marchigiano è sviluppata in maniera eccezionale e questo rende possibile rispondere con grande flessibilità".

La risposta alla globalizzazione e alla concorrenza sembra così derivare dalla concretezza, dalla caparbità e dalla testardaggine, qualità di molti marchigiani capaci di trovare soluzioni che permettono di ottenere risultati anche brillanti. E' il caso di imprese leader, le capofila, che permettono di aggredire anche mercati lontani investendo costantemente in nuove tecniche di commercializzazione, in strategie aziendali all'avanguardia e nella penetrazione

di realtà commerciali e distributive particolari.

Il dott. Diego Della Valle conferma questa tendenza affermando che la sua azienda cresce perché nonostante la crisi il suo gruppo ha investito puntando sullo sviluppo di prodotti che avevano progettato di fare e aprendo nuovi punti vendita. “Abbiamo fatto una scelta che siamo sicuri che nel medio periodo ci pagherà bene. Ci può cambiare un po’ i numeri nei prossimi 5 o 6 mesi ma la nostra preoccupazione è cosa saremo tra 5, 10, 15 anni.”

Per questa impresa non esiste delocalizzazione, tutte le fasi della produzione avvengono in Italia, la maggior parte delle quali si avvale di lavoro manuale di esperti operai. Secondo il dott. Della Valle la prima caratteristica che i suoi prodotti devono avere è una grande qualità che si può ottenere solo producendo in Italia. Il problema che la sua azienda si trova ad affrontare non è realizzare un prodotto che costi poco, ma che costi giusto con una qualità che sia però eccellente. Per mantenere la sua qualità il gruppo segue una precisa strategia: continuare a produrre esclusivamente in Italia. Milano è la seconda patria del gruppo: in questa città sono raccolte le attività di design, di promozione e di commercializzazione. Ma nelle Marche vengono mantenute le unità produttive per la straordinaria cultura della manifattura del prodotto e per la facilità con cui si trova la materia prima e chi la sa lavorare. Oltre ai tre stabilimenti di proprietà il gruppo conta sull'appoggio di alcune imprese esterne che lavorano in esclusiva per Della Valle.

“Credo che quello che si può fare oggi nelle Marche, e mi sento di dire in Italia, sotto l'aspetto manifatturiero qualitativo, non lo fa nessun'altro al mondo e quindi tutti quelli che hanno l'obiettivo della qualità fanno bene a stare in Italia”.

Questo è il motivo che spinge il gruppo Della Valle a voler delocalizzare sì, ma in Puglia, in un altro distretto calzaturiero, dove la manodopera è facilmente riqualificabile date le sue tradizioni artigianali proprio nel settore della calzatura, e dove sono localizzate alcune imprese che collaborano già con il gruppo.

Ma anche se la sua è un'esperienza positiva, la realtà distrettuale che lo circonda gli permette di capire che il settore è in crisi e il problema sta tutto nella dimensione delle imprese, incapaci di reagire alla nuova concorrenza come quella spietata della Cina. La parola d'ordine per le imprese italiane deve essere creatività che non comprende solo l'estetica dei prodotti ma anche l'innovazione. Le piccole imprese che non hanno né i

mezzi, né la cultura per fare innovazione e per portare avanti dei piani strategici di medio lungo periodo hanno bisogno di denaro e di sostegno da parte del governo, delle associazioni di categoria, da Confindustria.

A proposito della Cina il dott. Della Valle indica un nuovo punto di vista: la Cina non va vista solo come minaccia per le imprese nazionali ma anche come opportunità. La Cina è un grande mercato che può essere meglio penetrato dagli investitori nazionali anche se tutto questo ha bisogno di regole con lo scopo di proteggere sia gli investitori che le imprese italiane.

#### **4. Le implicazioni di politica economica**

Dopo una lunga discussione sugli elementi di fragilità del nostro modello di sviluppo e sulle possibilità di superare quei vincoli alla crescita, sembra che gli obiettivi più importanti di politica economica siano quello di rafforzare i vantaggi competitivi per reggere la nuova concorrenza, ma anche favorire l'emergere di nuovi vantaggi<sup>32</sup>.

Si fanno sempre più necessari incentivi alla Ricerca e Sviluppo: gli investimenti in questo settore pongono l'Italia in una delle più basse posizioni sia nella classifica europea che in quella che comprende tutti i paesi maggiormente industrializzati. Se la composizione degli investimenti pubblici in R & S non è molto inferiore rispetto a quella degli altri paesi, il divario si fa più ampio se confrontiamo gli investimenti privati delle imprese<sup>33</sup>. Una caratterizzazione che sembra derivare dalla peculiare struttura produttiva predominata dalla piccola dimensione. Come conferma un'indagine di Varaldo, le imprese di media dimensione che superano la soglia dei 100 dipendenti appaiono più orientate ad investire in ricerca e sviluppo e contribuiscono alla modernizzazione dell'intero sistema industriale. Questa stessa propensione non appare invece da parte della piccola impresa, mentre la grande impresa italiana investe in ricerca relativamente meno rispetto alle corrispondenti imprese straniere<sup>34</sup>.

L'organizzazione distrettuale favorisce la nascita delle piccole imprese e il mantenimento della piccola dimensione: le economie esterne agiscono in modo tale che questo peculiare aspetto non rappresenti uno svantaggio per la produzione. A questo punto l'obiettivo strategico e prioritario per favorire e sostenere l'evoluzione e il recupero della competitività

32 Onida F., 1998, op. cit.

33 Istat, 2003, op. cit.

34 Gambardella A., Varaldo R., 2001, "L'asimmetria piccole-grandi imprese in Italia e l'avvento della New Economy", *Economia Italiana*, n. 2

del distretto è quello di incentivare la crescita dimensionale e alimentare la disponibilità di risorse che Varaldo definisce “intangibili” come le conoscenze, la formazione, il capitale umano qualificato<sup>35</sup>.

In secondo luogo in uno scenario in cui risulta vincente una strategia di qualificazione dell'impresa che passa attraverso il capitale umano e investimenti in formazione ed addestramento, offerta e domanda di capitale umano qualificato risaltano in primo piano. L'offerta da parte del sistema di formazione nazionale risulta scarsa, quindi il sistema dell'istruzione e della formazione deve essere maggiormente attento alle specifiche esigenze delle imprese distrettuali. D'altra parte un intervento è necessario anche a sostegno di una domanda piuttosto bassa o spesso scarsa da parte degli imprenditori, ancora nella maggior parte dei casi di prima generazione, con scarso livello di istruzione e con gestioni di tipo tradizionale<sup>36</sup>.

In terzo luogo è difficile auspicare la crescita dimensionale di imprese finanziate con capitale proprio o al massimo attraverso il ricorso al credito bancario. In termini di policy appare necessaria l'introduzione di incentivi che favoriscano l'utilizzo di fonti di finanziamento diversificate e di nuovi strumenti di finanza innovativa. Inoltre occorrerebbe agevolare sul piano fiscale le acquisizioni di partecipazioni di minoranze nelle piccole e medie imprese<sup>37</sup>.

Sempre Varaldo mette in evidenza un altro vincolo alla crescita che occorre eliminare: le piccole imprese distrettuali che operano in mercati ristretti si assicurano dei redditi piuttosto soddisfacenti che invece di costituire un incentivo alla crescita, ha la funzione di perpetuare lo status quo, nella paura che un aumento dei volumi venduti comprometta quella redditività. Si rendono necessarie azioni volte all'innalzamento della cultura manageriale e all'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione e telecomunicazione che facilitano le relazioni stabilite con i clienti, relazioni su cui si basano le fortune di queste imprese<sup>38</sup>.

Sotto il profilo dei vincoli esterni alla crescita e quindi alla diffidenza delle imprese di piccola dimensione verso acquisizioni e fusioni, implica l'intervento di azioni volte a

---

35 Varaldo R., 2003, “L'innovazione nei distretti industriali tradizionali”, atti del convegno su Finanza e Distretti, Milano 26/27 maggio 2003

36 Gambardella A., Varaldo R., 2001, op. cit.

37 Varaldo R., 2003, op. cit.

38 Varaldo R., 1997, op. cit.

favorire e sviluppare aggregazioni, fusioni e collaborazioni tra imprese locali nonché di riorganizzazioni societarie tramite l'attrazione e il coinvolgimento di partners esterni<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Onida F., 1998, op. cit.