

Le realtà distrettuali del settore calzaturiero in Italia e nelle Marche

La tesi considera la realtà calzaturiera delle Marche adottando a riferimento il paradigma distrettuale, che studia oltre che le caratteristiche del sistema produttivo, anche il contesto ambientale in cui tale sistema si sviluppa e le relazioni di diverso tipo, non solo produttive, che caratterizzano le due sfere, tra loro strettamente compenstrate. Il distretto considerato risulta di particolare interesse sotto vari aspetti: tra questi, la natura del territorio che ad esso fa capo, estesa a due entità amministrative provinciali e ad un vasto aggregato di comuni territorialmente assai variegati; oppure l'articolazione organizzativa delle imprese, che va dalle micro imprese specializzate in componenti o parti alle grandi imprese dotate di marchio a valenza internazionale.

La tesi individua punti di forza e di debolezza del distretto e affronta il tema dei processi consortili come risposta alla debolezza che la struttura produttiva esprime sotto varie forme (proprietà chiusa, controllo familiare, bassa managerialità, assenza di ricerca e sviluppo, limitatezza dell'azione di marketing). Proprio la forte natura distrettuale delle produzioni considerate, induce a pensare che i processi consortili – se sviluppati in determinate direzioni - possano permettere al distretto di superare limiti e vincoli pur mantenendo una forte identità territoriale.

Metodologia seguita

La prima parte della tesi considera il quadro teorico dell'approccio distrettuale tradizionale e ripercorre le applicazioni che in termini di politiche economiche si sono prodotte in Italia e nelle Marche. Affronta poi le tematiche delle produzioni calzaturiere, un settore a torto ritenuto maturo e che da tempo mantiene un indubbio ruolo guida nel delineare l'immagine di efficienza e competitività del sistema produttivo nazionale e regionale.

Nella seconda parte della tesi si affrontano più specificamente le caratteristiche del distretto calzaturiero marchigiano, proprio a partire dalle caratteristiche storiche che ne hanno segnato l'affermazione. Dopo aver considerato con particolare attenzione le caratteristiche produttive, quelle organizzative, commerciali e finanziarie, la tesi affronta il tema dei processi consortili e dopo aver fatto ampio ricorso allo studio e alla ricerca delle

fonti bibliografiche sul tema, adotta una metodologia di ricerca diretta, tramite interviste a interlocutori privilegiati sulla base di un semplice questionario a risposte aperte. La tesi considera le esperienze di alcuni consorzi di imprese orientati all'internazionalizzazione e all'innovazione e ne ritrae un quadro che pur limitato nel numero delle interviste, consente di tirare alcune conclusioni sulla possibilità che i fenomeni consortili possano costituire una risposta all'esigenza del sistema di riacquistare efficienza (e competitività) mantenendo identità e riferimenti territoriali.

Principali risultati raggiunti

La tesi individua alcune delle risposte già poste in atto da parte delle forme consortili e pone in evidenza alcuni aspetti suscettibili di maggiore attenzione anche da parte dei *policy maker* locali.

Il presente lavoro si articola in 2 parti.

Nella prima parte ho affrontato il tema delle realtà distrettuali, così come si è sviluppato in Italia con il trascorrere degli anni. Gli studi sui distretti industriali sono cominciati in Italia negli anni '70, dopo circa 50 anni durante i quali il pensiero economico è stato egemonizzato da concezioni che vedevano solo nella grande impresa taylorista e fordista il paradigma della modernità industriale.

Il concetto di "distretto industriale" si è largamente diffuso grazie alle analisi svolte da Becattini sulle dinamiche industriali locali in Italia.

Egli è stato uno dei primi a sostenere che la dimensione media dell'impresa non è di per sé un indicatore univoco di efficienza e competitività. Il segreto del successo dei distretti sta nell'accumulazione delle conoscenze e delle esperienze degli imprenditori e dei lavoratori e, nella cultura locale che si è sviluppata nei decenni.

L'analisi di specifici fattori che, nel tempo, hanno garantito la formazione e lo sviluppo di processi di aggregazione di tale natura, mostra l'importanza di elementi specifici, tra i quali, il processo di diffusione delle conoscenze e delle competenze, la flessibilità della forza lavoro, in ciò favorita dalla presenza di numerose attività artigianali e di piccole imprese a conduzione familiare. Inoltre, la favorevole condizione della domanda interna e locale che ha trovato una risposta adeguata da parte di imprese sempre pronte a cogliere le richieste del mercato e la competizione fra numerose piccole realtà produttive ha stimolato la spinta

verso l'innovazione di prodotto e verso una più accentuata specializzazione.

Questi sono sostanzialmente i fattori che stanno alla base della formazione dei distretti industriali italiani, realtà dinamiche ed aperte all'esterno, che sono state in grado di raggiungere elevati gradi di specializzazione e flessibilità, ed ottenere importanti successi sul piano economico e competitivo.

Dall'analisi della distribuzione regionale dei distretti sul territorio italiano emerge che la maggior parte dei distretti si concentra nelle regioni centro-settentrionali del Paese (Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Piemonte, Marche, Umbria, Toscana). Ciò conferma la relazione esistente fra la formazione dei distretti, la crescita del grado di industrializzazione e l'importanza di alcuni fattori organizzativi e culturali nello sviluppo di sistemi imprenditoriali minori.

La percentuale più alta di distretti si registra nei settori tipici della produzione di beni di consumo: tessile, abbigliamento, calzature.

L'analisi delle dinamiche distrettuali è di fondamentale importanza per la comprensione dello sviluppo di una regione come le Marche, la cui struttura manifatturiera è infatti largamente incentrata sui distretti industriali. Dopo una breve analisi delle specializzazioni produttive della Regione, l'analisi si sposta sui distretti italiani della calzatura. In Italia si contano 8 distretti calzaturieri.

Osservando la distribuzione geografica del settore calzaturiero italiano è possibile notare come la produzione di calzature sia concentrata in 7 Regioni: ai primi posti per densità d'impres e addetti, vi sono le Marche, il Veneto e la Toscana. Il 70% del fenomeno calzaturiero è rappresentato da queste 3 regioni, mentre il restante 30% è sparpagliato in aree minori: due distretti pugliesi (Barletta e Casarano), il distretto lombardo del vigevanese, l'area emiliano-romagnola e il comprensorio napoletano.

Senza altro uno dei motivi che hanno determinato il successo dell'industria calzaturiera italiana, è rappresentato dal vantaggio competitivo derivante dalla struttura produttiva dei distretti industriali. I legami di cooperazione reciproca e l'elevato livello di flessibilità che caratterizzano che caratterizzano l'ambiente economico distrettuale calzaturiero, creano tutta una serie di vantaggi che possono essere così sintetizzati: divisione interna del lavoro, elevata professionalità, capacità di innovazione.

La seconda parte della tesi considera la realtà calzaturiera delle Marche adottando a riferimento il paradigma distrettuale, che studia oltre alle caratteristiche del sistema produttivo, anche il contesto ambientale in cui tale sistema si sviluppa e le relazioni, non solo produttive, che caratterizzano le due sfere, tra loro strettamente compenstrate.

La nascita dell'industria calzaturiera nelle Marche viene collocata intorno ai primi tre decenni dell'ottocento. In tale area è possibile infatti rintracciare la presenza di una forte tradizione di maestri calzolai. Tuttavia la produzione di calzature, a livello industriale, è iniziata a svilupparsi intorno agli anni '60, per effetto della crescita della domanda nazionale ed internazionale.

Le botteghe artigiane hanno iniziato ad ampliare le loro attività e le famiglie di mezzadri, dotate di elevata flessibilità di lavoro, d'interscambiabilità di ruoli e di bassissimi costi di manodopera, hanno cominciato ad affiancare alla loro abituale attività, quella della produzione artigianale di calzature, non solo per il consumo personale. L'originario nucleo industriale era costituito da quattro centri dell'area fermana, in provincia di Ascoli Piceno: Montegranaro, Monte Urano, Monte San Giusto e Sant' Elpidio a mare. La produzione era quasi interamente rappresentata dalle pantofole.

Il nucleo originario, spinto dal bisogno di manodopera, ben presto si è allargato, muovendosi sia verso Sud sia verso Nord. Tra le due guerre veniva così configurandosi una più estesa area calzaturiera Fermano-Maceratese, con caratteristiche "distrettuali". Negli anni '70, le imprese marchigiane si sono trovate in una condizione di vantaggio, essendo in grado di offrire prodotti dal contenuto qualitativo e stilistico apprezzabile a costi contenuti. La crescita del mercato e le basse barriere all'entrata hanno portato alla costituzione spontanea di una miriade di piccole o micro imprese e allo sviluppo di una monocultura, che ha favorito un'imprenditorialità concentrata territorialmente e produttivamente.

I calzaturifici originariamente svolgevano all'interno tutte le fasi del ciclo produttivo. Man mano che il fattore moda ha condizionato sempre più l'attività dell'industria, i calzaturifici si sono trovati a gestire produzioni frammentarie, eterogenee e stagionali.

La difficoltà a gestire produzioni così complesse ha determinato l'esigenza di esternare un numero crescente di fasi produttive, creando nell'area un indotto di piccole imprese specializzate nelle diverse fasi del ciclo produttivo e subfornitrici di parti e componenti della scarpa.

Il processo di segmentazione e specializzazione delle singole attività che si è verificato nel corso degli anni '70 è stato funzionale allo sviluppo del settore calzaturiero, sia in relazione alle economie di scopo conseguibile attraverso la scomposizione del ciclo produttivo, sia per la convenienza di costo connessa alla specializzazione produttiva, sia infine per la capacità da parte delle imprese di fase di un più intenso utilizzo del fattore lavoro.

Le politiche di affermazione del marchio messe in atto nel corso degli anni '80 per contrastare la concorrenza proveniente dai Paesi di nuova industrializzazione, sostenute da una qualità elevata e dall'eccellenza nel *designer*, hanno favorito la formazione di qualcosa di più di un distretto in settore tradizionale a basso contenuto tecnologico.

Il distretto F-M ha realizzato nel corso degli anni una considerevole crescita. Tale crescita è stata registrata dalle statistiche sui livelli produttivi, sulle esportazioni e sull'occupazione. Il distretto è composto da 48 Comuni, di cui 15 compresi nel territorio provinciale maceratese e 33 nel territorio ascolano. Nel distretto sono ubicate ben 4069 imprese calzaturiere ed impiega 32175 addetti. Il sistema distrettuale ospita l'89 % delle imprese calzaturiere marchigiane ed impiega l'88% degli addetti al settore. Esso è caratterizzato da un elevatissimo numero di imprese a conduzione familiare e la dimensione media è di 8,8 addetti. I 4/5 dell'intero sistema distrettuale sono composti da fabbriche con meno di 10 addetti e la metà delle imprese distrettuali è costituita da ditte individuali, mentre le società di persona rappresentano il 36 %.

L'81 % dell'intero sistema distrettuale è costituito da imprese artigianali, le quali hanno da sempre costituito l'asse portante delle lavorazioni calzolaie.

Dopo aver analizzato con particolare attenzione le caratteristiche produttive, quelle organizzative, commerciali e finanziarie, vengono individuati i punti di forza e di debolezza del distretto.

Il distretto calzaturiero esaminato è caratterizzato da alcune **peculiarità** ben definite:

- l'articolazione;
- la concentrazione geografica;
- la proprietà e la gestione familiare.

L'area distrettuale calzaturiera F-M rappresenta uno dei casi più interessanti di area dove si effettuano tutte le fasi della lavorazione e si producono tutti i componenti necessari al

completamento del prodotto finito. La struttura del distretto risulta essere molto articolata in quanto comprende imprese specializzate nelle diverse fasi della lavorazione o nella produzione di fondi e tacchi ed accessori e calzaturifici veri e propri che assemblano il prodotto per conto terzi o producono direttamente per il mercato con un proprio marchio. All'interno del distretto vi è un'ampia coincidenza tra proprietà e controllo delle imprese, e la gestione nel 95% dei casi è affidata ad uno dei proprietari o alla sua famiglia.

I principali **punti di forza** del distretto sono:

- l'identità;
- l'appartenenza distrettuale;
- la flessibilità delle piccole imprese;
- la competitività;
- la qualità produttiva.

Nel passato lo sviluppo è avvenuto in modo spontaneo e la funzione di stimolo è stata svolta da imprenditori creativi e brillanti, che hanno saputo cogliere le opportunità offerte dal mercato, ma che hanno anche agito troppo spesso in modo improvvisato.

Oggi la situazione è radicalmente cambiata, lo sviluppo spontaneo si è ridotto e la competitività internazionale è aumentata.

Il modello d'impresa che ha caratterizzato la produzione calzaturiera del distretto, anche se ha permesso di raggiungere in tempi brevi risultati brillanti, risulta essere allo stesso tempo estremamente fragile e vulnerabile. Le imprese sentono sempre più il bisogno di superare lo spontaneismo e di attribuire una maggiore sistematicità alle proprie azioni.

I **punti di criticità** riguardano:

- problemi di scala e di coordinamento;
- necessità di accrescere la qualità e la produttività;
- esigenza di maggiore innovazione sia di processo che di prodotto;
- assetto organizzativo costruito su base parentale anziché manageriale;
- difficoltà nell'accedere direttamente ai mercati di esportazione;
- costi del lavoro relativamente alti;
- difficoltà nel reperire manodopera tra i giovani, funzione di surroga svolta dagli immigrati rispetto ad alcune funzioni;
- limitatissima presenza di laureati;

- mancanza di competenze tecniche specializzate ed imprenditoriali;
- inadeguatezza finanziaria;
- successione imprenditoriale operata prevalentemente per via dinastica.

Alla perdita di competitività delle industrie del distretto hanno contribuito anche alcuni **fattori esterni** al distretto; quali:

- concorrenza internazionale proveniente dai paesi a basso costo del lavoro, quali il Sud-Est asiatico e l'Europa dell'Est;
- rapidi e continui cambiamenti nei gusti dei consumatori che richiedono una risposta produttiva di grande adattabilità;
- concorrenza proveniente dalle grandi imprese divenute più flessibili anche grazie all'introduzione di nuove tecniche organizzative, che hanno la possibilità di sopportare costi elevati di Ricerca e Sviluppo e di reperire le risorse finanziarie adeguate.

Il modello tradizionale di fare impresa può continuare a funzionare, ma a condizione che vengano limitati alcuni tratti essenziali; quali: la proprietà chiusa, il controllo familiare, una bassa managerialità, la quasi totale assenza di Ricerca e Sviluppo e i limitati investimenti in *marketing*. Un percorso di crescita e di successo destinato a mantenersi nel tempo può essere seguito solo a condizione che sia sostenuto da pilastri solidi (sviluppo della managerialità, adeguate risorse destinate alla ricerca ed al presidio del mercato, un limitato ricorso all'indebitamento etc..).

Si tratta di un percorso non facilmente perseguibile perché richiede trasformazioni profonde nella filosofia imprenditoriale, ossia: uno stile direzionale professionale anziché padronale, l'inserimento di dirigenti estranei alla proprietà, l'acquisizione di soci di capitale, accordi di collaborazione ed integrazioni con altre imprese.

Dopo aver individuato i punti di forza e di debolezza del distretto calzaturiero Fermano-Maceratese, nell'ultimo capitolo si affronta il tema dei processi consortili, come possibile risposta all'esigenza del sistema distrettuale di riacquistare efficienza e competitività mantenendo identità e riferimenti territoriali.

Prima vengono individuate le realtà consortili presenti nel distretto considerato e viene analizzato l'importante contributo che tali realtà forniscono nel superamento di alcune

congenite debolezze del sistema (proprietà chiusa, controllo familiare, bassa managerialità, basso livello di ricerca e sviluppo, limitata azione di *marketing* etc...), poi vengono considerate le esperienze di consorzi orientati all'internazionalizzazione e all'innovazione, raccolte attraverso delle interviste ad alcuni operatori. Tali interviste, realizzate sulla base di un semplice questionario a domande aperte, hanno permesso di tirare alcune conclusioni sulle risposte che i fenomeni consortili possono realmente offrire alle esigenze del distretto. Nella consapevolezza della necessità di interventi a favore degli anelli deboli della catena del valore (a monte e soprattutto a valle del processo produttivo: ricerca, progettazione, certificazione, approvvigionamenti, distribuzione, logistica, promozione, marchio, pubblicità) sono stati già posti in essere importanti movimenti di natura associativa e consortile.

Proprio l'intensificarsi degli scambi commerciali e i nuovi e rapidi percorsi di innovazione tecnologica e organizzativa, unitamente all'evoluzione dei gusti e degli atteggiamenti dei consumatori, hanno stimolato la nascita dal basso, spontanea, di una serie di iniziative consortili volte a superare i vincoli legati all'agire singolo e individuale delle imprese, la maggior parte delle quali ha dimensioni operative e organizzative assai limitate.

Sono consorzi che affrontano le problematiche sopra richiamate in termini di :

- ❑ informazioni sui mercati;
- ❑ supporti alla commercializzazione;
- ❑ ricerca e sviluppo di nuovi prodotti;
- ❑ promozione dell'immagine dei prodotti marchigiani;
- ❑ servizi all'innovazione organizzativa e all'adozione di nuove tecnologie;
- ❑ formazione professionale.

Nel distretto calzaturiero F-M sono presenti ben 16 consorzi d'impresa, dei quali: 13 sono ubicati nel territorio fermano e 3 in quello maceratese.

Dei 16 consorzi, 3 hanno iniziato la propria attività alla fine degli anni '70, altri 3 negli anni '80 e 10 nel corso degli anni '90. La maggior parte dei consorzi osservati hanno iniziato la propria attività nel corso degli anni '90. In questi anni, infatti, le imprese del distretto hanno fatto ampio uso di due tipi d'incentivi previsti per i "consorzi promozionali" (*legge n. 83 del 1989*) e i "consorzi fidi" (vari programmi tra cui la *legge 371/'91*).

Per quanto riguarda il tipo di attività svolta: 11 svolgono attività di promozione delle esportazioni dei prodotti degli associati, 2 forniscono servizi necessari per favorire le

piccole e medie imprese nei rapporti con gli istituti di credito, 2 si occupino di innovazione tecnologica e del trasferimento di nuove tecnologie tra le imprese del distretto e fuori.

Nel distretto è presente anche un consorzio di trasportatori, che offre servizi alle aziende consorziate per l'acquisizione e la ripartizione degli ordinativi di trasporto, e un consorzio per la realizzazione di opere di urbanizzazione sulle aree di insediamento produttive.

Da un lato la modesta capacità di presidiare il mercato (nazionale ed estero), dall'altro la necessità di ridurre la distanza fra le imprese minori e gli spazi di mercato, cui si aggiunge il problema della presenza di strutture distributive esigenti, hanno portato alla costituzione di consorzi per la penetrazione commerciale.

Inoltre la necessità di proporre prodotti nuovi e di aumentare gli investimenti in ricerca di nuove tecnologie e sviluppo di nuovi prodotti, di fronte alla difficoltà ad investire tempo e risorse nelle attività di Ricerca e Sviluppo, ha condotto ad organizzare consorzi che forniscono servizi di certificazione, prove e collaudi, valutazioni riguardanti la qualità, la tecnologia, il personale utilizzato e l'ambiente di riferimento.

La funzione di Ricerca costituisce un vantaggio competitivo che le piccole imprese del distretto non hanno. Nel distretto l'innovazione è soprattutto di tipo incrementale e si basa su un'accumulazione di *know-how* che non è traducibile in termini formali. Le conoscenze e abilità sviluppate vengono cumulate dalle singole aziende che dispongono, altrimenti, solo di una limitata capacità di accesso ai processi innovativi.

In un ambito come quello considerato, dove le ridotte dimensioni delle imprese e la specificità del processo e del prodotto rendono problematico perseguire determinate traiettorie di innovazione tecnologica, il potenziamento delle capacità competitive si è realizzato principalmente attraverso la ripetizione ed il miglioramento dei comportamenti, delle tecniche e delle abilità produttive delle risorse umane.

Ma la centralità delle conoscenze, delle abilità e dei comportamenti non deve far pensare alla rinuncia ad intercettare traiettorie tecnologiche innovative: e in tema di tecnologie, difatti, non mancano né processi di diffusione delle innovazioni, né le innovazioni di rilievo, come ad esempio; i sistemi CAD/CAM, le tecniche di taglio ad acqua, la forma ad iniezione e l'impuntura computerizzata.

Nel corso degli anni '90 un grosso contributo all'innovazione organizzativa e all'adozione di nuove tecnologie è stato fornito da alcune strutture di servizio consortili (SCAM, CRAM, Gruppo ECAM).

Nel corso degli anni '90, infatti oltre i tre quarti delle imprese consorziate hanno potenziato le proprie tecnologie dell'informazione, il 30 per cento si è dotato di un sistema CAD ed il 25 per cento di un sistema CAM. Le imprese non sembrano, invece, manifestare una particolare attenzione per le innovazioni strettamente collegate alle fasi produttive. Le cui tecnologie incontrano vincoli in termini di operatività, costo e uso, che i consorzi non sono riusciti ancora a fronteggiare.

Si ritiene invece di dover potenziare le tecnologie dell'informatizzazione, il CAD e il CAM, a conferma della particolare rilevanza attribuita alle fasi di ideazione, di progettazione e di commercializzazione del prodotto.

Per continuare ad essere competitivo sulle fasce alte e medio alte, il distretto deve saper catturare le tendenze e farne un elemento portante delle strategie d'impresa: per questo alcuni consorzi sono stati costituiti con il compito di monitorare le aspettative emergenti e studiare i comportamenti dei consumatori, gli atteggiamenti d'acquisto e le strategie di *marketing*.

Nel distretto sono poche le realtà produttive che dispongono di propri marchi. Ciò è dovuto a fattori di complessità che solo poche imprese sono in grado di affrontare. Per questo, alcune imprese hanno scelto la via del marchio organizzandosi in consorzi che forniscono servizi tecnologici e valutazioni riguardanti la qualità e l'ambiente.

Una risposta in termini di forme consortili è in atto anche per quanto riguarda lo sviluppo del capitale umano, una condizione di vantaggio del distretto che è sempre più a rischio. Anche se sporadicamente e in modo poco finalizzato, sono già all'opera consorzi che organizzano percorsi formativi imprenditoriali e svolgono attività per la preparazione di figure professionali difficilmente reperibili nel distretto.

Il numero delle imprese associate è aumentato nel corso degli anni per quasi tutti i consorzi considerati: mentre per alcuni di essi l'ingresso degli associati è avvenuto in modo costante nel tempo, per altri l'entrata e l'uscita dal consorzio è avvenuta in modo ciclico. Alcuni operatori sostengono che non vi sono delle ragioni particolari e l'unica ipotesi plausibile sia che l'ingresso e l'uscita dal consorzio è condizionata dall'entità dell'attività di promozione attuata dal consorzio. Altri sostengono che le aziende escono costantemente dal consorzio quando raggiungono delle dimensioni tali da provvedere da sole all'internazionalizzazione e che gli ingressi hanno un andamento ciclico, intensificandosi in concomitanza delle crisi commerciali.

Anche i servizi offerti dai consorzi sono cambiati nel corso degli anni in relazione all'evoluzione dei fabbisogni del distretto: inizialmente si proponevano di assistere le piccole e medie imprese locali nel loro processo di internazionalizzazione, fornendo servizi a supporto ed integrazione all'attività di esportazione; poi hanno iniziato ad offrire servizi più diretti, quali la ricerca di nuove opportunità di affari in mercati in cui le imprese associate non erano ancora presenti, l'incentivo alla partecipazione alle principali manifestazioni fieristiche, la gestione dei trasporti e delle pratiche doganali.

Negli ultimi anni i consorzi più innovativi hanno cercato di rispondere alle richieste delle aziende di servizi nuovi, trasformandosi in direzione di società di consulenza. E tutti i consorzi hanno cominciato ad occuparsi di formazione, in modo diretto e indiretto.

L'ulteriore sviluppo dei processi consortili è vincolato soprattutto a problemi che riguardano la base associativa e i finanziamenti: la maggior parte degli associati entra nel consorzio in periodi di crisi, ma poi non partecipa attivamente alle attività, creando non poche difficoltà per i consorzi nel programmare l'attività. Per quanto riguarda i finanziamenti, la principale difficoltà riguarda il reperimento di fondi. La maggior parte delle imprese del distretto è di piccolissime dimensioni e presenta una congenita debolezza finanziaria legata all'origine e alla natura familiare.

Nel complesso il sostegno pubblico, anche se non trascurabile per strumenti e risorse, non ha mai svolto un ruolo primario nello sviluppo dei consorzi.

Di fronte all'interrogativo che se il distretto calzaturiero Fermano-Maceratese potrà vivere un'ulteriore evoluzione quantitativa e qualitativa, la risposta è che ciò può avvenire a condizione che si evolvano anche le condizioni culturali, gli atteggiamenti, i rapporti sociali, le sinergie con il territorio, la società e le istituzioni, che già sono state alla base del successo delle produzioni del distretto.

Il mantenimento e lo sviluppo di tale patrimonio, pur essendo una condizione essenziale per la crescita del sistema delle imprese, non è sufficiente se non affiancato da un forte processo di innovazione, dal rafforzamento competitivo e dalla realizzazione di una rete infrastrutturale adeguata.

Come è stato osservato, i processi consortili possono costituire un'importante risposta all'esigenza del sistema di riacquistare efficienza e competitività mantenendo identità e

riferimenti territoriali.

Anche da questo versante, tuttavia, non può essere sufficiente affidarsi ai processi spontanei: i processi consortili devono poter trovare una sistematica e seria considerazione da parte degli Enti Locali. Per poter approntare azioni politiche e progetti, occorre percepire chiari i sintomi di mutamento e operare sulla base di studi rigorosi e continui. I fenomeni di cambiamento non possono essere inseguiti, ma occorre saper prevedere e guidare le trasformazioni, per evitare, come in passato, che i *policy maker* si trovino ad intervenire a sostegno delle imprese solo in seguito al deteriorarsi degli eventi.