



# Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti

Gioielli, occhiali e calzature a confronto

ottobre 2012

## “Quaderni di ricerca” di Unioncamere Veneto

### ***Collana Economia e Imprese***

- 0/2003 Investimenti, ricerca e innovazione nel settore manifatturiero in Veneto. *Risultati dell'indagine 2002 sul campione delle imprese della “Giuria della congiuntura”*, giugno 2003.
- 1/2003 I sostegni all'imprenditoria femminile. *Analisi d'impatto della Legge n. 215/1992 e della Legge Regionale n. 1/2000*, ottobre 2003.
- 2/2004 Le PMI di subfornitura tecnica del Veneto. *Risultati dell'indagine 2003 dell'Osservatorio Subfornitura – Settori Tecnici*, aprile 2004.
- 3/2004 Investimenti e ciclo economico in Veneto. *Costruzione di indicatori di previsione e verifica della loro validità*, maggio 2004.
- 4/2004 L'artigianato veneto verso un mercato del lavoro più flessibile. *Evoluzione della struttura occupazionale nelle imprese artigiane 1999-2004*, novembre 2004.
- 5/2005 Il nuovo accordo di Basilea sul capitale delle banche. *Inquadramento metodologico e potenziali impatti sulle PMI in termini di assorbimento patrimoniale*, settembre 2005.
- 12/2009 Il Veneto letto attraverso i bilanci delle imprese. *Struttura, performance economico-finanziarie e tassazione delle società di capitali*, ottobre 2009.
- 14/2011 I bilanci delle società di capitali del Veneto. *Un'analisi delle performance economico-finanziarie e della tassazione nel periodo 2006-2009*, settembre 2011.
- 16/2012 Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti. *Gioielli, occhiali e calzature a confronto*, ottobre 2012.

### ***Collana Lavoro e Professioni***

- 6/2006 Occupazione e professioni nel comparto turistico veneto. *Figure professionali e prospettive occupazionali nelle attività economiche e nei servizi per il turismo*, settembre 2006.
- 7/2006 I manager di distretto nel Veneto. *Attività e professionalità dei responsabili e degli attori dei patti di sviluppo distrettuale*, settembre 2006.

### ***Collana Istituzioni e Federalismo***

- 8/2007 I costi del “non federalismo”. *Un confronto tra Veneto, regioni italiane ed esperienze di decentramento in Europa*, maggio 2007.
- 9/2008 Spesa pubblica e federalismo. *Allocazione delle risorse umane e finanziarie ed efficienza delle Amministrazioni pubbliche*, marzo 2008.
- 10/2008 Federalismo e competitività. *Verso una riforma per lo sviluppo economico e sociale del Paese*, settembre 2008.
- 11/2009 Responsabilità e federalismo. *Numeri, spunti e riflessioni per accelerare l'attuazione del federalismo fiscale in Italia*, settembre 2009.
- 13/2011 Federalismo, Sussidiarietà ed Evasione Fiscale. *Il ruolo dei governi regionali nel processo decisionale europeo tra partecipazione e responsabilità*, giugno 2011.
- 15/2012 Imprese e burocrazia in Veneto. *Come le piccole e micro imprese giudicano la Pubblica Amministrazione*, dicembre 2011.

# Prefazione

---

Il quadro economico dei sistemi produttivi locali appare oggi sempre più in bilico tra nuove spinte recessive e balzi in avanti, frutto di piccoli aggiustamenti nei mercati, capacità di innovazione e lo spiccato orientamento alle esportazioni. In uno scenario caratterizzato da diffuse incertezze per il sistema produttivo e da gravi incognite sullo scenario macroeconomico, si sono individuate tuttavia diverse traiettorie di riposizionamento dei distretti industriali veneti.

I dati analizzati in questa ricerca – incentrati sul distretto dell'occhiale di Belluno, della calzatura della Riviera del Brenta e orafo argentiero di Vicenza – indicano la progressiva trasformazione delle imprese distrettuali, in termini di dimensione e di performance. Inoltre emerge il ruolo delle imprese leader all'interno dei distretti come attori che ripensano costantemente il rapporto con il territorio, sviluppando reti oltre il sistema locale, ma allo stesso tempo conservando in loco quelle produzioni necessarie al mantenimento della qualità, e investendo su competenze manageriali evolute.

In particolare, le risposte strategiche delle imprese alla crisi riguardano l'investimento in marchi e nuovi materiali, un riposizionamento verso segmenti medio-alti, la gestione dei canali distributivi e una maggiore attenzione alle esigenze del consumatore e al tema dell'ecosostenibilità. In tale prospettiva la delocalizzazione basata sul basso costo del lavoro perde di significato, mentre lo acquistano le fasi di progettazione, la ricerca e lo sviluppo del prodotto, e tutte le attività di interazione con il consumatore finale.

La manifattura veneta continua, dunque, a mostrare alte peculiarità nell'ambito del variegato sistema produttivo italiano, anche se il suo vantaggio competitivo sembra attraversare un'ulteriore fase di ridimensionamento. Il primato sui mercati esteri (oltre un quarto delle esportazioni manifatturiere italiane è effettuato da imprese distrettuali) ha contraddistinto a lungo l'economia del territorio regionale, ma in una fase di persistente debolezza del mercato interno, l'inserimento in network più ampi che guardino al mercato globale si dovrà configurare come un percorso obbligato. I distretti hanno, quindi, di fronte un periodo ancora impegnativo di elaborazione di nuovi vantaggi competitivi e di nuove strategie di posizionamento, necessario a rafforzare la loro particolarità all'interno dello scenario produttivo globale.

Una politica per lo sviluppo dei sistemi industriali di piccola e media impresa richiede continuamente l'azione congiunta delle imprese, delle istituzioni – tra cui le Camere di Commercio – e di tutti i soggetti coinvolti nel territorio. È infatti importante riordinare e ridefinire il sistema complessivo degli interessi e riorganizzare la policy accompagnando il processo di ristrutturazione aziendale. Tra gli aspetti essenziali: un sistema del credito più vicino alle imprese, nuovi investimenti in ricerca e sviluppo e il rafforzamento delle competenze professionali.

*Alessandro Bianchi*  
*Presidente Unioncamere Veneto*



Il presente lavoro, promosso da Unioncamere Veneto, riguarda tre importanti distretti industriali del Veneto – il calzaturiero della Riviera del Brenta, l'occhialeria bellunese e il distretto orafa di Vicenza – e raccoglie gli elaborati migliori prodotti dagli studenti all'interno di un corso di insegnamento della laurea magistrale in Scienze Statistiche presso l'Università di Padova.

Le ricerche svolte durante il corso si sono avvalse del supporto del Centro Studi di Unioncamere Veneto.

La progettazione della ricerca, la raccolta e l'analisi dei dati sono state curate da un gruppo di lavoro, coordinato dal prof. Roberto Grandinetti, ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" in collaborazione con Valentina De Marchi, assegnista di ricerca senior presso lo stesso Dipartimento e composto dai seguenti studenti:

- Gaetana Eugenia Dalmasson, Silvia Masiero, Stefania Sorato, Lucia Zanutto (Distretto dell'occhiale di Belluno).
- Gianluca Barbierato, Ilaria Calisti, Giovanna De Cristofaro, Massimiliano Scognamiglio, Giulia Trovò (Distretto calzaturiero della Riviera del Brenta).
- Elisabetta Ferraris, Massimo Schiavo, Riccardo Voltani, Maria Teresa Zanon (Distretto orafa argentiero di Vicenza).

La redazione del presente rapporto è stata curata dal prof. Roberto Grandinetti e dalla dott.ssa De Marchi, con contributi di Gaetana Eugenia Dalmasson, Massimiliano Scognamiglio e Riccardo Voltani.



# Sommario

<b>1. Interpretare la trasformazione dei distretti industriali.....</b>	<b>7</b>
1.1 Dai distretti industriali “marshalliani” a ... ..	7
1.2 L’analisi comparata di tre distretti industriali del Veneto.....	14
1.3 Tre possibili scenari: declino, gerarchizzazione ed evoluzione .....	16
1.4 In conclusione .....	18
<b>2. Il distretto dell’occhiale di Belluno .....</b>	<b>19</b>
2.1 Breve storia del distretto dell’occhiale .....	19
2.2 Principali trasformazioni recenti.....	21
2.3 La dinamica demografica .....	23
2.4 I KIBS distrettuali.....	29
2.5 Le performance economico-finanziarie delle imprese.....	32
2.6 Le imprese leader e le imprese distrettuali più dinamiche.....	35
<b>3. Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta .....</b>	<b>41</b>
3.1 Breve storia del distretto calzaturiero.....	41
3.2 Principali trasformazioni recenti.....	43
3.3 La dinamica demografica .....	45
3.4 I KIBS distrettuali.....	50
3.5 Le performance economico-finanziarie delle imprese.....	53
3.6 Le imprese leader e le imprese distrettuali più dinamiche.....	57
<b>4. Il distretto orafa argentiero di Vicenza .....</b>	<b>61</b>
4.1 Breve storia del distretto orafa .....	61
4.2 Principali trasformazioni recenti.....	63
4.3 La dinamica demografica .....	66
4.4 I KIBS distrettuali.....	70
4.5 Le performance economico-finanziarie delle imprese.....	72
4.6 Le imprese leader e le imprese distrettuali più dinamiche.....	76
<b>Riferimenti bibliografici.....</b>	<b>79</b>
<b>Appendice metodologica .....</b>	<b>83</b>





# 1. Interpretare la trasformazione dei distretti industriali\*

## 1.1 Dai distretti industriali “marshalliani” a ...

---

I distretti industriali rappresentano un insieme alquanto eterogeneo in relazione sia alla loro base sociale che alla struttura produttiva. Questo fatto risulta particolarmente evidente in un paese come l'Italia, dove la presenza di questa particolare forma di organizzazione spaziale della produzione è superiore ad altri paesi (Paniccia, 1998; Iannuzzi e Berardi, 2012). Nondimeno, i distretti industriali presentano dei caratteri comuni e chiaramente identificabili: si tratta di territori circoscritti, ciascuno dei quali ospita una popolazione di imprese manifatturiere e di servizi che condividono un'area di business e risultano variamente specializzate e quindi interconnesse da relazioni (Camuffo e Grandinetti, 2011). Nei distretti industriali operano di norma anche dei soggetti istituzionali che supportano lo sviluppo del distretto (Provasi, 2002).

Secondo la definizione di cui sopra, i distretti industriali non sembrano differire in alcun modo dai *clusters* come definiti da Michael Porter (1998a) in un articolo che ha avuto un'enorme diffusione, non solo in ambito accademico: concentrazioni geografiche di imprese e istituzioni tra loro interconnesse che condividono un particolare campo di attività. In realtà, una differenza esiste, e non è di poco conto: Porter non fa alcun riferimento all'estensione spaziale dei *clusters* e infatti tra i tanti esempi che passa in rassegna ve ne sono molti che si estendono sul territorio di un intero stato, come i *clusters* viti-vinicoli della California e del Portogallo, il *cluster* del mobile della North Carolina o quello dei prodotti forestali della Svezia (Porter, 1998b). Con ogni evidenza, questi sistemi produttivi non sono confrontabili con il distretto del prosecco di Conegliano-Valdobbiadene, quello del mobile classico della bassa pianura veronese e i tanti altri distretti industriali italiani, la cui estensione si limita a pochi e in genere piccoli territori comunali. In breve, i distretti industriali costituiscono un sotto-insieme del più ampio insieme dei *clusters* di definizione porteriana.

Quando il padre del concetto di *industrial district*, Alfred Marshall (1919 e 1920), osservava nella seconda metà dell'ottocento le aree industriali dello Sheffield e del Lancashire riconosceva esattamente gli stessi elementi che compongono la definizione “moderna” di distretto industriale, ossia un territorio specifico, una determinata specializzazione produttiva, una popolazione di imprese e un tessuto di relazioni tra imprese. A questi elementi distintivi aggiungeva però una forte compenetrazione tra dimensione produttiva e dimensione sociale, tra una popolazione di imprese e una comunità di persone con le parole di Giacomo Becattini (1990), l'economista che riscopre negli anni settanta del secolo scorso i distretti industriali e Marshall (le cui considerazioni sul tema erano state nel frattempo quasi dimenticate) osservando l'area tessile di Prato in Toscana. Il fattore comunitario ha una grande importanza nella teoria dei distretti industriali impostata da Marshall e perfezionata da Becattini e dalla sua scuola, in quanto ad

---

\* La redazione di questo capitolo è stata curata da Roberto Grandinetti e Valentina De Marchi.

essa viene assegnata la capacità di ridurre l'attrito (i costi di transazione) nelle relazioni tra attori localizzati nel medesimo distretto (Dei Ottati, 2003). Lo stesso fattore favorisce la diffusione delle conoscenze nel contesto locale (Camuffo e Grandinetti, 2011) e quindi – ricorrendo alla felice metafora coniata da Marshall (1920) – il formarsi della “atmosfera industriale”. Possiamo quindi identificare, insieme ad Ann Markusen (1996), una variante “marshalliana” di distretto industriale, nella quale è agevole far rientrare gran parte dei distretti industriali italiani (Sforzi, 2003)<sup>1</sup>.

Per lungo tempo, dagli anni sessanta fino alla prima metà degli anni novanta, i distretti industriali con la vastissima popolazione di piccole e medie imprese che li ha animati hanno rappresentato una componente dinamica dell'economia italiana, responsabile in ampia misura del successo dei prodotti manifatturieri *Made in Italy* nei mercati internazionali (Becattini, 1998). Negli ultimi quindici anni, tuttavia, i distretti industriali del nostro paese hanno subito profonde trasformazioni, sotto l'incalzare della globalizzazione, e non solo. Su questo processo di cambiamento strutturale – che alcuni autori hanno definito di riposizionamento competitivo dei distretti industriali italiani (Foresti *et al.*, 2010) – si è abbattuta la crisi recessiva mondiale che ha preso avvio alla fine del 2008. Questa ha determinato un formidabile inasprimento della pressione competitiva, accelerando la transizione e rendendola più selettiva a livello di imprese (Di Bernardino e Mauro, 2011). Un gran numero di studi empirici ha documentato le trasformazioni avvenute e tuttora in corso in specifici sistemi distrettuali. Una lettura di questi lavori porta a riconoscere – al di là di aspetti specifici a ciascun distretto esaminato – alcuni fenomeni ricorrenti:

1. l'incremento della concentrazione all'interno della popolazione distrettuale,
2. il depauperamento del tessuto distrettuale di relazioni produttive,
3. l'allungamento delle relazioni inter-aziendali oltre i confini del distretto,
4. l'impatto dell'immigrazione sulla compenetrazione tra sfera sociale e sfera produttiva,
5. la ridotta riproducibilità del fattore imprenditoriale,
6. la diversificazione produttiva dei territori distrettuali.

Si tratta di fenomeni anche molto diversi l'uno dall'altro, che tuttavia convergono nel determinare la dissoluzione della configurazione marshalliana di distretto.

### ***Meno imprese, più concentrazione***

Innanzitutto, tutti i distretti del “vecchio” mondo e quindi anche quelli italiani hanno dovuto fronteggiare la formidabile intensificazione della concorrenza su scala globale nei loro settori di specializzazione. Questo fenomeno ha determinato, da un lato, una netta contrazione strutturale delle popolazioni distrettuali per effetto congiunto dell'incremento della mortalità aziendale e del calo della natalità. D'altro canto, in un contesto competitivo sempre più difficile, le imprese distrettuali più avvedute e attrezzate hanno saputo reagire e sono riuscite a crescere. Spesso, la crescita è avvenuta per linee esterne, in particolare

---

<sup>1</sup> La Markusen identifica addirittura una sub-variante che risulterebbe caratteristica del nostro paese (*Italianate variant*), ma si tratta di un'assunzione non sostenuta da adeguati riscontri empirici.

attraverso l'acquisizione di imprese locali. Tutto ciò ha determinato un incremento della concentrazione (Iuzzolino e Menon, 2011), qualunque indicatore venga misurato, ad esempio sulla base del fatturato delle imprese, del loro valore aggiunto o degli occupati. L'incremento della concentrazione è un fenomeno che confligge con la riproduzione della configurazione marshalliana di distretto, indissolubilmente legata a un'ampia popolazione di piccolissime e piccole imprese.

La concentrazione può essere misurata in un settore o in un distretto in quanto settore localizzato. Tuttavia, un distretto non è semplicemente un settore localizzato, bensì una filiera definita territorialmente, in relazione alla specializzazione-divisione del lavoro tra le imprese locali. Pertanto, la concentrazione distrettuale aumenta anche se alcune imprese finali acquisiscono imprese intermedie (integrazione verticale ascendente) o viceversa (integrazione verticale discendente). Nel caso specifico dei distretti italiani, una parte delle acquisizioni di cui si è detto ha seguito il primo tipo di logica (Cainelli *et al.*, 2006). Eventi di questo tipo non contribuiscono solo ad aumentare la concentrazione, ma comportano anche la riduzione del grado di divisione del lavoro tra le imprese all'interno del distretto, incidendo quindi su un tratto distintivo fondamentale dei distretti industriali (e più in generale dei *clusters*).

Un'implicazione del progressivo indebolimento della connotazione popolazionale dei distretti è che risulta fuorviante valutare lo "stato di salute" di un distretto attraverso variabili aggregate come il flusso di export. Facciamo a tal proposito un esempio estremo: in un distretto, formato da 100 imprese finali o intermedie, 99 imprese cessano l'attività o vengono acquisite dalla sola impresa che sopravvive, e anzi accresce il proprio fatturato e le esportazioni al netto dell'effetto delle acquisizioni; l'indicatore aggregato registrerà per il distretto una brillante *performance*; in realtà è scomparso, e a godere di buona salute è una sola impresa. L'esempio è volutamente non realistico, ma nei distretti – come l'occhialeria bellunese – in cui l'incremento della concentrazione è stato particolarmente intenso si cade inevitabilmente nell'illusione di vedere il distretto laddove ci sono solo pochi leader.

### ***I distretti industriali italiani nella nuova divisione internazionale del lavoro***

La globalizzazione della produzione ha significato l'ingresso nell'arena competitiva di un buon numero di nuovi paesi capaci di offrire una vasta gamma di beni finali e intermedi con costi di produzione competitivi (Sideri, 1997). Un aspetto molto interessante di questo processo è che il coinvolgimento dei paesi di recente industrializzazione è avvenuta spesso nella forma dei *clusters* produttivi, con numerosi casi osservati e studiati nei paesi dell'Europa dell'Est, dell'Asia e del Sud-America. Si è pensato anche alla replicazione del modello marshalliano su vasta scala, ma questa assimilazione non ha retto alla prova di analisi approfondite (Giuliani *et al.*, 2005; De Propriis *et al.*, 2008).

Nel processo che ha portato a una nuova divisione internazionale del lavoro i distretti italiani hanno giocato un ruolo per un verso attivo e per l'altro passivo. Infatti, la possibilità di sfruttare differenziali favorevoli nei costi di produzione ha spinto molte imprese distrettuali finali, a cominciare dalle *lead firms* di ciascun distretto, a internazionalizzare le attività produttive interne o di filiera in varie forme, in particolare attraverso accordi di subfornitura, la creazione di *joint-ventures* di produzione, investimenti proprietari in stabilimenti produttivi o in imprese controllate. Diverse ricerche empiriche, basate su analisi quantitative o su *case studies* hanno documentato l'internazionalizzazione produttiva delle imprese distrettuali italiane (Gisolo e Iodice, 2004; Tattara *et al.*, 2006; De Propriis *et al.*,

2008; Chiarvesio e Di Maria, 2009; Grandinetti *et al.*, 2009; Chiarvesio *et al.*, 2010; Grandinetti *et al.*, 2010; Cutrini, 2011). Non tutte le scelte di internazionalizzazione produttiva hanno un effetto sostitutivo di capacità produttiva locale: il caso tipico è quando l'impresa effettua un *greenfield investment* per la produzione di beni finiti al fine di servire in modo efficace un nuovo e importante mercato geografico. Tuttavia a prevalere nettamente sono stati gli investimenti produttivi e le relazioni di *sourcing* guidate dall'opportunità di presidiare aree geografiche di approvvigionamento caratterizzate da bassi costi di produzione. Nel loro insieme queste scelte hanno determinato una sensibile riduzione, in numero e in valore, delle relazioni di subfornitura nei distretti industriali italiani (Rabellotti *et al.*, 2009). Anche questo fenomeno, dunque, ha colpito “al cuore” il modello distrettuale marshalliano.

Ragionando in termini di *global value chain*, concetto proposto da Gereffi *et al.* (2005) per rappresentare la configurazione internazionale di una filiera produttiva nell'articolazione completa delle sue fasi, la globalizzazione della produzione ha corrisposto a un incremento sensibile dei territori coinvolti nelle fasi intermedie della filiera e a una redistribuzione della capacità produttiva da territori del “vecchio” mondo, a cominciare dai distretti marshalliani del nostro paese, a territori del “nuovo” mondo. Inoltre, collegando il concetto aggregato di *global value chain* alle sue proiezioni aziendali, la parte *upstream* della catena del valore di molte imprese distrettuali italiane attraversa oggi una pluralità di territori che rientrano nella corrispondente *global value chain*.

### ***La ricerca di economie esterne all'impresa e anche al distretto***

Allargando ora la visuale dalle sole attività di produzione all'intero spettro delle attività che compongono la rete del valore di un'impresa, la globalizzazione ha significato per le imprese distrettuali più dinamiche un allargamento dell'orizzonte spaziale in cui definire le proprie strategie e le conseguenti scelte localizzative in termini di investimenti proprietari o di relazioni con soggetti esterni. Le seconde sono fondamentali perché, quanto più un progetto imprenditoriale è ambizioso e innovativo, tanto più deve fare leva su risorse e competenze esterne all'impresa (Stevenson e Jarrillo, 1990). L'apertura extra-distrettuale ed in particolare internazionale ha coinvolto in primo luogo le imprese leader dei distretti, che si distinguono dal resto della popolazione per le loro maggiori dimensioni, spesso distribuite in articolati gruppi aziendali. Anche la proiezione internazionale (non solo produttiva) delle imprese leader è stata oggetto di un buon numero di studi empirici (Albino *et al.*, 1999; Corò e Grandinetti, 1999; Lorenzoni e Lipparini, 1999; Camuffo, 2003; Nassimbeni, 2003; Chiarvesio *et al.*, 2006; Alberti *et al.*, 2008; Belussi *et al.*, 2009; Gottardi, 2009). Queste imprese hanno individuato all'estero luoghi più convenienti dove produrre o approvvigionarsi, come si è detto, e hanno profuso un impegno non inferiore dal lato dei mercati di sbocco dei loro prodotti. In particolare, hanno ampliato il portafoglio-paesi, sviluppato una forza di vendita esclusiva (personale dell'impresa e agenti monomandatari) e investito direttamente nei mercati geografici più importanti con *joint-ventures* di vendita, filiali e consociate commerciali, *flagship stores* e uffici di rappresentanza. Non mancano la creazione o l'acquisizione di catene di vendita al dettaglio in proprietà o, più frequentemente, la creazione o l'acquisizione di reti in franchising. Inoltre, sempre su scala internazionale o comunque al di fuori dei confini del distretto, le imprese leader hanno sviluppato relazioni con fornitori di servizi strategici e stretto alleanze con partner del proprio settore o di settori affini. Sotto il profilo cognitivo, hanno ampliato e allungato i canali di accesso alle conoscenze

utili per il vantaggio competitivo.

La tipologia degli attori dinamici presenti nei distretti non si esaurisce tuttavia nelle imprese di maggiori dimensioni – le imprese leader su cui si è concentrata l'attenzione degli studi sulle trasformazioni dei distretti (Camuffo e Grandinetti, 2011) – ma include anche altri soggetti: piccole imprese che sono riuscite a sviluppare strategie di nicchia sostenibili in un mercato globale (Camuffo e Grandinetti, 2005), subfornitori che hanno risposto alla minaccia della globalizzazione internazionalizzandosi a loro volta (Bocconcelli e Tunisini, 2001; Bortoluzzi *et al.*, 2006), fornitori di servizi *knowledge-intensive* (KIBS) che non sono rimasti “prigionieri” della domanda locale (Bettiol *et al.*, 2012), e infine i produttori di macchine utensili, la cui apertura internazionale si è sviluppata in modo anticipato rispetto alle altre categorie di attori, come hanno dimostrato gli studi sul settore della meccanica strumentale italiana (Rolfo e Calabrese, 2006).

In sintesi, la rete del valore delle imprese leader e degli altri attori di cui si è detto – sia per la parte proprietaria che per quella relazionale – è cresciuta e nella sua configurazione la frazione distrettuale si è fortemente ridimensionata a vantaggio di quella extra-distrettuale. Alcuni studiosi, facendo in particolare riferimento alle imprese leader e ai KIBS, hanno ipotizzato che queste organizzazioni possono operare come integratori versatili o *knowledge gatekeepers* tra il contesto distrettuale e l'ambiente globale, o meglio le reti globali dove si producono, circolano e si utilizzano molte delle conoscenze rilevanti nei settori produttivi di riferimento (Becattini e Rullani, 1996; Albino *et al.*, 1999; Morrison, 2008; Camuffo e Grandinetti, 2011). Nello specifico, essi assorbirebbero conoscenze in ambito globale e le trasferirebbero, volontariamente o meno, al contesto distrettuale. In realtà, questa ipotesi non dispone ancora di adeguate verifiche empiriche. A suo sfavore gioca il fatto che la prossimità spaziale tra le imprese da sola non garantisce il trasferimento della conoscenza; ad essa si deve aggiungere la prossimità cognitiva, dovuta a una base di conoscenza e di esperienza comune (Boschma, 2005), e la capacità di interagire, che nel tipico distretto marshalliano è favorita dal fattore comunitario (Camuffo e Grandinetti, 2011). Ma nella fase recente della storia dei distretti è invece aumentata la distanza cognitiva tra la componente dinamica di ciascun sistema locale, sempre più innervata nei circuiti della globalità piuttosto che radicata nel distretto, e la parte rimanente delle imprese distrettuali, mentre in parallelo si è venuto dissolvendo il fattore comunitario, a causa dei fattori discussi di seguito.

### ***Immigrazione operaia e imprenditoriale***

La compenetrazione tra struttura sociale (popolazione di persone) e struttura produttiva (popolazione di imprese) è il “sale”, come sappiamo, della variante marshalliana di *cluster*. In realtà, è un miscuglio di diversi ingredienti – un linguaggio condiviso e valori, significati, regole implicite di comportamento (consuetudini) comuni (Dei Ottati, 2003) – che però si rafforzano a vicenda nel garantire un vantaggio differenziale alle relazioni immerse nel contesto distrettuale. Tale miscuglio si riproduce se le persone che operano nelle imprese e nelle istituzioni locali sentono di appartenere alla stessa comunità (il distretto, appunto), il che a sua volta implica una forte omogeneità socio-culturale tra le persone.

Questo importante fattore di riproducibilità in senso marshalliano dei distretti si è dovuto confrontare con il fenomeno dell'immigrazione di lavoro, che ha assunto dimensioni vistose nel periodo a cavallo dei due secoli. Quando già i distretti italiani avevano sostanzialmente esaurito la loro forza espansiva in termini

occupazionali, la domanda di lavoro nella fascia delle mansioni generiche veniva soddisfatta grazie agli immigrati. Il fenomeno ha coinvolto in misura più o meno intensa tutti i distretti, raggiungendo punte estremamente elevate in alcuni come il distretto conciario di Arzignano in Veneto (Belussi e Sedita, 2008). Con le parole di Murat e Paba (2006), in uno dei pochi studi che hanno affrontato l'argomento in modo approfondito:

“Molti degli immigrati che arrivano in Italia trovano impiego nelle attività manifatturiere dei distretti industriali, in particolare nelle piccole e piccolissime imprese legate ai settori del *Made in Italy* e della metal-meccanica. Gli stranieri occupano i posti che non interessano più i lavoratori italiani, svolgendo mansioni generalmente *low-skill intensive*, con le qualifiche e le retribuzioni più basse” (p. 178).

Pertanto, la base operaia dei distretti industriali italiani è diventata sempre più multietnica, e al contempo eterogenea tra distretto e distretto, sia in termini di incidenza della componente straniera sul totale della forza lavoro che per nazionalità prevalente degli immigrati (Bettella e Grandinetti, 2010). Quest'ultimo fenomeno è dovuto al formarsi di un embrione di comunità etnica in un determinato territorio distrettuale, che cresce nel tempo favorendo attivamente l'ingresso di altri membri dello stesso gruppo (Ambrosini, 2006).

Si è anche registrata la presenza, a volte cospicua, di imprenditori immigrati in diversi distretti italiani. Ironia della sorte, il fenomeno sembra avere raggiunto le proporzioni più vistose nell'area tessile pratese (Santini *et al.*, 2011), il primo caso ad essere studiato in Italia come esempio “perfetto” di distretto marshalliano (Becattini, 2000).

### ***Le imprese distrettuali alla prova del cambio generazionale***

La “stagione d'oro” dei distretti industriali ha occupato lo spazio di due generazioni, fortemente omogenee sul piano culturale e valoriale. Questa omogeneità si è progressivamente indebolita nella fase recente, con un'erosione delle fondamenta stesse dell'edificio marshalliano. Agli effetti del fattore immigrazione richiamati al punto precedente si aggiungono quelli dovuti al cambio generazionale. Consideriamo in particolare il problema della successione nelle micro-imprese a base familiare e quello della nascita di nuove imprese.

I figli giovani di imprenditori anziani si sono avvicinati a questo evento con le aspettative di persone cresciute nel benessere, un livello di istruzione mediamente superiore, un sistema di valori che non si è separato, ma neppure si chiude nell'etica del lavoro. In definitiva, investire il proprio futuro nell'azienda familiare è diventata una scelta sempre meno scontata e il problema della successione ha assunto una criticità inedita (Grandinetti, 2003; Nazzaro e Ugolini, 2003).

I distretti industriali sono sempre stati caratterizzati da una elevata natalità aziendale, capace di contrastare un'altrettanto elevata mortalità e, nelle fasi espansive della domanda, di sopravanzarla. La tipica fertilità dei sistemi distrettuali è stata alimentata in particolare dagli *spin-offs*, cioè da ex-dipendenti che hanno creato la propria azienda, magari in condizioni almeno all'inizio di marginalità economica, ma comunque sostenuti dai valori ampiamente condivisi nelle comunità distrettuali (Garofoli, 1992; Camuffo e Grandinetti, 2011). Anche questo dato, tuttavia, cambia nell'ultimo quindicennio, caratterizzato da una vera e propria “crisi delle nascite”. I motivi sono molteplici. Ad esempio, in precedenza si è fatto cenno al fatto che la globalizzazione ha ridotto drasticamente gli spazi per la nascita di nuove imprese nei distretti manifatturieri del “vecchio” mondo. Qui aggiungiamo che, sotto il profilo socio-culturale, il cambiamento

generazionale ha fatto sì che diventare imprenditore “a tutti i costi” non sia più un valore diffuso e condiviso nelle comunità locali.

### ***Da distretti industriali a sistemi locali pluri-settoriali***

La storia dei distretti industriali mostra che, al pari delle imprese, essi cambiano nel tempo (Brusco e Paba, 1997; Grandinetti e Tabacco, 2003). In particolare, cambia la combinazione di prodotti realizzati dall’insieme delle imprese distrettuali. Sotto questo profilo, la logica evolutiva di più frequente riscontro è stata quella della diversificazione orizzontale e verticale, all’intorno e a ridosso della specializzazione produttiva originaria. Da un lato, vi è l’ampliamento della gamma di prodotti finiti realizzati nel distretto, in virtù dell’azione pionieristica di alcune imprese distrettuali che iniziano a realizzare i tipici prodotti distrettuali utilizzando materiali diversi oppure introducono nuovi tipi di prodotti, siano essi nuovi solo per il distretto o anche per il mercato. Spesso, la crescita della varietà dei prodotti finiti porta a sviluppare nel distretto nuove specializzazioni di fase. Sempre in un’ottica evolutiva, si deve poi considerare il progressivo ampliamento del *range* di specializzazioni verticali che non rientrano nell’aggregato delle specializzazioni di fase, con la nascita di imprese specializzate nella fornitura di tecnologie, materiali e servizi: dalle macchine utensili per le lavorazioni distrettuali (Rolfo, 1998) ai servizi alle imprese di tipo *knowledge-intensive* (Bettiol *et al.*, 2011).

La tendenza (di lungo periodo) descritta cambia il distretto, ma non ne altera i tratti distintivi richiamati in precedenza. Del tutto diverso l’impatto della diversificazione produttiva che coinvolge il territorio di un distretto senza però avere legami con il distretto stesso, inteso quest’ultimo come sistema di imprese e istituzioni che condividono la specializzazione distrettuale. Concentrando l’attenzione sulla fase recente, nel territorio di molti distretti italiani la riduzione delle imprese e degli addetti nelle attività che – in senso verticale od orizzontale – compongono il business distrettuale è stata accompagnata e probabilmente anche stimolata dallo sviluppo di altri settori, legati ad esempio al turismo. Ragionando in termini di *cluster*, la presenza di un tessuto economico più eterogeneo può non avere conseguenze dirette sulla riproducibilità di sistemi di questo tipo: basti pensare che molti dei *clusters* studiati in letteratura risultano inglobati in grandi aree metropolitane (Porter, 1998b), dove il calcolo di un indice di specializzazione nelle attività del *cluster* non potrebbe mai raggiungere un valore significativo. Ma se il focus si restringe al distretto marshalliano, le cose cambiano radicalmente. Infatti, affinché si realizzi l’interpenetrazione tra il distretto produttivo e la vita sociale del territorio che lo “contiene”, la specializzazione distrettuale deve risultare dominante nella struttura produttiva di quel territorio (Becattini, 1990; Becattini *et al.*, 2011). Volendo ricorrere ancora alla nota metafora di Marshall, si potrebbe dire che in un territorio-distretto dove la specializzazione produttiva viene progressivamente erosa l’atmosfera industriale diventa troppo rarefatta per riuscire a sortire degli effetti benefici.

### ***Dove stanno andando i distretti industriali italiani?***

Nel lontano 1989, con grande lucidità e lungimiranza, Giacomo Becattini invitava a concepire il distretto industriale marshalliano “come una fase evolutiva lungo uno fra i diversi, possibili, sentieri di industrializzazione” (Becattini, 1989, p. 409). Oggi possiamo affermare che quella fase si è definitivamente conclusa. In breve, le imprese distrettuali non godono più di un vantaggio per il fatto di avere la propria sede in un territorio “speciale” (le cosiddette economie esterne) o, se

vogliamo, non respirano più l'atmosfera industriale che in passato costituiva una sorta di risorsa di uso collettivo per gli attori distrettuali (Grandinetti, 2010). A contare sono le strategie competitive che esse sono capaci di sviluppare e che – sotto il profilo spaziale – continuano a poggiare su risorse esterne all'impresa, ma sempre meno interne al distretto.

Fuoriuscita dal modello marshalliano, dunque, ma verso dove? Non è possibile rispondere a questa domanda applicando al distretto industriale la teoria del ciclo di vita dell'impresa, come ipotizzato da Carminucci e Casucci (1997). I modelli basati sull'idea di *life cycle* si sono, infatti, dimostrati fallaci sia nella loro applicazione a livello di impresa (Merz *et al.*, 1994; Furlan e Grandinetti, 2011) che in quella riferita al nostro oggetto di studio. Infatti, con riferimento a quest'ultimo alcuni studi hanno già evidenziato l'impossibilità di individuare un unico *pattern* evolutivo (Corò e Grandinetti, 2001a; Belussi e Sedita, 2009; Rabellotti *et al.*, 2009). In quest'ambito di ricerca si collocano anche i tre studi di caso (distrettuale) presentati nel presente rapporto.

## 1.2 L'analisi comparata di tre distretti industriali del Veneto

In questo rapporto, si è cercato di leggere le trasformazioni in atto nei distretti industriali focalizzandosi su tre dei maggiori distretti veneti: il calzaturiero della Riviera del Brenta, l'occhialeria di Belluno e l'orafo di Vicenza<sup>2</sup>. Nei capitoli successivi si analizzerà nello specifico ognuno di essi, mentre in questa sede si propone un'analisi comparata – sulla base delle banche-dati disponibili – delle principali trasformazioni avvenute nell'ultimo decennio.

**Tabella 1.1** – Un confronto tra i tre distretti analizzati

	Calzaturiero Riviera del Brenta	Occhialeria Belluno	Orafo argentiero Vicenza
Imprese manifatturiere (var.% 2002-2011)	-5,2	-47,3	-42,2
Società di capitali (var. quota % 2002-2011)	+5,6	+10,2	+11,6
KIBS (var. % 2002-2011)	+35,8	+22,2	+34,2
Fatturato soc. capitali (var. % 2006-2010)	+9,6	+18,3	-18,4
Fatturato prime 5 imprese (quota % 2010)	41,5	98,0	34,6

Fonte: ns. elaborazioni su dati AIDA e Movimprese

Una prima variabile utile per comprendere la transizione in atto nei distretti industriali è il numero delle imprese attive nei settori manifatturieri di riferimento di ciascun distretto. Dalla tabella 1.1 si può notare come la dinamica demografica, per quanto negativa in tutti e tre i casi esaminati (e in generale nei distretti italiani), non porti ad esprimere un giudizio omogeneo. Il distretto della Riviera del Brenta è l'unico, tra quelli considerati, che ha subito solo una leggera contrazione tra il 2002 e il 2011 (-5,2%). Il distretto dell'occhialeria e quello orafo, invece, hanno subito un forte ridimensionamento nello stesso periodo, perdendo quasi la metà

<sup>2</sup> Si rimanda all'appendice per una più completa descrizione della metodologia impiegata per identificare i suddetti distretti, sia a livello geografico che di specializzazione distrettuale.



delle imprese in attività (-47,3% e -42,4% rispettivamente). Nel caso del distretto orafa, questa contrazione ha subito un'accelerazione nel 2005, ricalcando una tendenza che ha caratterizzato anche le altre imprese regionali del settore oreficeria-gioielleria. Tuttavia, se nel resto del territorio veneto questa tendenza si è poi arrestata, mantenendosi pressoché costante il numero di aziende presenti, nel distretto vicentino si è assistito ad una continua e inesorabile riduzione del numero di aziende presenti. Analogamente, la contrazione dello stock di imprese subita dal distretto bellunese nel periodo considerato è stata molto più accentuata che nel resto del territorio veneto. Si deve però notare che, mentre nel distretto orafa si è ridotto di molto anche il numero di addetti, nel distretto dell'occhiale la loro riduzione è stata molto meno accentuata, suggerendo che le grandi aziende presenti sul territorio abbiano assorbito, almeno in parte, il capitale umano fuoriuscito dalle aziende distrettuali non più in grado di stare sul mercato.

Il dato relativo all'incidenza delle società di capitali sul totale delle aziende distrettuali arricchisce il quadro che emerge dall'analisi della dinamica demografica. In tutti i distretti considerati, le società di capitali hanno incrementato in misura significativa la loro incidenza, raggiungendo la quota massima del 42,6% nel distretto orafa. Questa incidenza è cresciuta soprattutto nei distretti che hanno subito una significativa erosione dello stock di aziende attive – i distretti orafa e dell'occhiale – suggerendo quindi che le aziende più strutturate siano quelle che hanno mediamente retto meglio alle sfide competitive dell'ultimo decennio, a scapito della componente di aziende di più piccole dimensioni. Il termine “mediamente” è d'obbligo se si pensa che in entrambi i distretti anche le società di capitali subiscono un calo non trascurabile, superiore al 20% (mentre il loro numero rimane stabile nel distretto calzaturiero).

A fronte di una riduzione del numero di aziende manifatturiere intermedie o finali, si è registrato invece nel territorio di ciascun distretto un forte aumento di aziende specializzate in servizi ad alto valore aggiunto (KIBS), cioè aziende specializzate in design e comunicazione, servizi professionali, ICT e altri servizi a supporto dell'attività di altre aziende. Sebbene i KIBS non generino un fatturato complessivo e un numero di occupati comparabili con quelli relativi alle specializzazioni manifatturiere, è interessante rilevare come in tutti i territori analizzati il loro numero superi ormai quello delle aziende specializzate nelle produzioni distrettuali. È facile ipotizzare che questa ampia offerta di servizi abbia trovato, soprattutto nei distretti orafa e dell'occhialeria, una domanda abbastanza capiente da parte di settori diversi da quelli corrispondenti all'aggregato distrettuale. I KIBS più dinamici, inoltre, hanno cercato attivamente e trovato clienti oltre i confini del territorio distrettuale ed anche fuori regione, come dimostra una recente ricerca sui KIBS del Veneto (Bettiol *et al.*, 2011; Bettiol *et al.*, 2012).

A complemento dei dati di demografia aziendale, sono state analizzate le performance economico-finanziarie delle aziende distrettuali durante il periodo 2006-2010, limitatamente alle società di capitali<sup>3</sup>. Come riportato in tabella 1.2, il fatturato generato dal distretto della calzatura del Brenta tra il 2006, anno pre-crisi e il 2010 non solo non è diminuito, ma è addirittura aumentato del 9,6%, a conferma della dinamicità del distretto e della capacità delle aziende ivi locate a

---

<sup>3</sup> L'analisi si è basata su dati AIDA, banca-dati contenente i bilanci delle prime 200.000 società di capitali italiane per fatturato, e si riferisce quindi ad una sotto-popolazione di imprese di ciascun distretto, che rappresenta tuttavia la parte decisamente più consistente quanto ad occupati, fatturato e valore aggiunto. Come si è detto prima le società di capitali hanno anche aumentato la loro incidenza sul totale delle imprese nella fase recente.

rispondere con successo alle sfide poste dal contesto competitivo globale. In particolare, diverse imprese distrettuali sono riuscite ad occupare una posizione difendibile nella *global value chain*, diventando il riferimento di *griffes* internazionali per la prototipazione e la produzione di calzature di lusso. Un aumento ancora maggiore ha caratterizzato il distretto dell'occhialeria che pure, come si è visto in precedenza, è quello che ha subito la più grave perdita in termini di imprese attive. Nel distretto bellunese, infatti, il fatturato è cresciuto del 18,6%. Il distretto orafo, invece, che si è caratterizzato per una contrazione simile della base produttiva, ha subito un crollo anche del fatturato, minore del 18,4% rispetto al valore del 2006.

L'ultimo indice riportato in tabella 1.1 riguarda la concentrazione del fatturato nel distretto, misurata come rapporto di concentrazione in capo alle prime 5 imprese in ordine di fatturato. Si tratta di un dato di grande importanza per comprendere la struttura attuale dei distretti sapendo che la loro configurazione tradizionale è caratterizzata da una concentrazione molto bassa. Con ogni evidenza, la forte riduzione delle aziende nel distretto dell'occhialeria si associa a una concentrazione elevatissima delle risorse produttive in pochissimi soggetti: cinque aziende – a partire da Luxottica, leader mondiale del settore – assorbono da sole il 98% dell'intero fatturato distrettuale (all'esterno del distretto le prime cinque si fermano al 33%). specularmente opposta la situazione del distretto orafo, che pure ha subito un crollo demografico simile a quello del distretto bellunese: la concentrazione non risulta elevata (il fatturato delle prime 5 aziende si colloca al di sotto della soglia del 40% del totale) se confrontata con il resto del Veneto, dove lo stesso rapporto assume un valore più che doppio grazie all'incidenza del Gruppo Morellato, una delle realtà aziendali tra le più innovative e dinamiche del *Made in Italy* della gioielleria. Superiore, ma non di molto, la concentrazione nel distretto brentano della calzatura, dove si è visto che la popolazione delle imprese non ha subito una pesante contrazione: le prime 5 aziende generano il 41% del fatturato totale. È interessante notare che questo valore si colloca invece decisamente al di sopra del dato settoriale nel resto del territorio veneto (19%), a segnalare una capacità differenziale dei calzaturifici di questo distretto ad intraprendere percorsi di crescita aziendale di un certo rilievo.

### 1.3 Tre possibili scenari: declino, gerarchizzazione ed evoluzione

---

I risultati degli studi di caso sintetizzati nella precedente sezione e illustrati nel dettaglio negli altri capitoli del presente rapporto confermano i tre modelli delineati in un precedente lavoro (De Marchi e Grandinetti, 2012) come possibili scenari di evoluzione o involuzione dei distretti industriali, almeno con riferimento a quanto è dato osservare nelle regioni nord-orientali del paese: il declino complessivo del distretto, la sua gerarchizzazione, la sua riproduzione evolutiva (tabella 1.2). Le variabili utilizzate per identificare i tre modelli sono:

- a. l'intensità del ridimensionamento numerico subito dalla popolazione delle imprese distrettuali,
- b. la presenza o meno di imprese leader e di altre organizzazioni distrettuali dinamiche sotto il profilo competitivo,
- c. il grado di tenuta del tessuto di relazioni inter-organizzative tipiche dei distretti industriali.

	Stock imprese	Imprese leader	Altri attori dinamici	Relazioni inter- organizzative
Riproduzione evolutiva	Contrazione	Presenti	Presenti	Selezione
Gerarchizzazione	Crollo	Presenti	Assenti	Esaurimento
Declino	Crollo	Assenti	Assenti	Esaurimento

**Tabella 1.2** – *Modelli evolutivi (involutivi) dei distretti industriali*

### ***Distretti in declino***

I distretti che sono entrati in una fase di declino stanno esaurendo il loro ciclo di vita, non perché era inevitabile che ciò accadesse (come dimostrano gli altri modelli), ma perché non dispongono della quantità, qualità e varietà di risorse in grado di invertire questa deriva. L'indicatore più evidente di una situazione di questo tipo è il vistoso calo demografico delle imprese. In parallelo con questo processo, si "sfibra" il tessuto relazionale. Inoltre, il contesto distrettuale non ospita attori dinamici, siano esse imprese leader, piccole imprese di nicchia o altri soggetti.

Il distretto orafo vicentino è, tra i tre analizzati nel rapporto, quello che più si avvicina al modello del declino. È emblematico, al riguardo, il fatto che l'impresa italiana forse più innovativa del settore nell'ultimo decennio non è cresciuta nel distretto ma a poche decine di chilometri da esso (Cappellari e Grandinetti, 2009).

### ***Dal distretto alla gerarchia***

Il secondo modello condivide con il precedente il forte ridimensionamento dello stock di imprese e il venire meno della rete di relazioni inter-organizzative. Si distingue invece per la presenza di attori dinamici sul piano competitivo, ma il loro numero si limita ad alcune imprese leader, la cui rete del valore ha una forte proiezione internazionale. Il termine "gerarchizzazione" del distretto, già introdotto da Carminucci e Casucci (1997), sembra il più appropriato per identificare questo modello. Con esso si vuole cogliere la transizione da un sistema di risorse e competenze distribuite tra una pluralità di attori interdipendenti (il distretto) a un sistema di risorse e competenze concentrate in pochi attori tra loro non collegati (le imprese leader). Il modello, in definitiva, è involutivo per il distretto, ed evolutivo per le imprese leader.

Il distretto bellunese dell'occhialeria risponde chiaramente a questo quadro descrittivo, come del resto incominciava ad emergere in alcuni studi precedenti sul distretto (Brunetti e Camuffo, 2000; Corò e Grandinetti, 2001b; Camuffo, 2003; Nassimbeni, 2003).

### ***Distretti in evoluzione***

I distretti si riproducono evolutivamente – ossia cambiano, ma riproducendo la forma generale del cluster – quando gli attori dinamici sono relativamente numerosi e formano un'articolata varietà; inoltre, tali attori mantengono relazioni, seppure in modo selettivo, all'interno del distretto e a volte ne allacciano di nuove. Anche i distretti in evoluzione sono necessariamente sottoposti a una forte pressione competitiva, e quindi subiscono una contrazione della popolazione di imprese, ma non nella misura vistosa dei due casi precedenti. I distretti di cui stiamo parlando li possiamo rappresentare come addensamenti locali di

organizzazioni e relazioni inter-organizzative (*local network*), interconnessi estesamente attraverso relazioni inter-organizzative ad attori esterni (*global network*). Gli addensamenti locali sono meno “densi” che in passato, mentre è diventata più densa e variegata la rete di relazioni esterne intrattenute dagli attori distrettuali (Camuffo e Grandinetti, 2011). Nella fase attuale i distretti industriali possono dunque riprodursi come organizzazioni reticolari, ma il tessuto relazionale intra-distrettuale diventa più selettivo e rarefatto.

Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta esemplifica bene il modello di riproduzione evolutiva. Ciò che colpisce in particolare è la varietà dei modelli di business seguiti dalle imprese leader e da altre imprese che si sono dimostrate particolarmente dinamiche nella fase recente, un tratto condiviso da altri distretti del Nord-Est che sembrano associare la riproduzione con il cambiamento, come lo *sport system* di Montebelluna (Gottardi, 2009) e il distretto delle produzioni meccaniche di Pordenone (Bortoluzzi *et al.*, 2006).

## 1.4 In conclusione

---

I modelli descritti vanno letti come traiettorie verso una configurazione finale, lungo le quali i distretti (reali) si stanno muovendo. Nei casi analizzati in questo rapporto di ricerca i processi di declino, di gerarchizzazione oppure di transizione verso una nuova forma distrettuale risultano più avanzati. Ma l'importanza del tema di ricerca – il futuro dei distretti industriali veneti – induce ad allargare il campo di osservazione ad altri sistemi distrettuali, ad aumentare il numero di variabili indagate e a tenere monitorato il tutto.

È importante ricordare che il futuro di un distretto, come di un'impresa, è innanzitutto nelle mani degli imprenditori e delle altre risorse umane che operano nelle imprese e nelle istituzioni locali. Ciò significa che il percorso che condurrebbe al declino di un distretto, con la perdita di un patrimonio importante e unico di conoscenze e competenze specifiche, può sempre essere interrotto per imboccare una strada diversa. La politica industriale può rendersi utile per favorire l'evoluzione competitiva dei distretti, assumendo un ruolo che nella loro “stagione d'oro” non era chiamata a svolgere. In quest'ottica, non si può però affermare che sia risultata di grande aiuto la logica dispersiva che ha presidiato l'applicazione della L.R. 8/2003 (come modificata dalla L.R. 6/2005) varata dalla Regione del Veneto per favorire lo sviluppo dei distretti industriali. La nuova normativa di politica industriale, in attesa di essere approvata dal Consiglio Regionale, nasce dall'insoddisfazione per i risultati raggiunti nella prima esperienza e adotta coerentemente una logica selettiva, pensando a progetti di un certo respiro capaci di aumentare le *chances* evolutive dei distretti industriali “veri” presenti nel territorio regionale (il cui numero è ben inferiore a quello che è stato codificato ai sensi della normativa precedente).

## 2. Il distretto dell'occhiale di Belluno\*

### 2.1 Breve storia del distretto dell'occhiale

---

L'occhialeria italiana riveste un ruolo di *leadership* a livello di esportazioni mondiali di occhiali da sole e montature con una quota di mercato che nel 2011 supera il 27% (ANFAO, 2012). Va evidenziato, fin da subito, che parlare di industria dell'occhialeria in Italia significa parlare del distretto dell'occhiale di Belluno, dove tale industria è nata e che rappresenta l'85% della produzione nazionale del settore, con una percentuale di *export* che si attesta attorno all'80% (UniCredit e Fondazione dei Distretti Italiani, 2010).

Le origini del distretto risalgono al 1878, quando Angelo Frescura fonda a Calalzo di Cadore la prima fabbrica di occhiali. Abbastanza rapidamente si è sviluppato (tra la provincia di Belluno e l'Alto TREVIGIANO) un sistema produttivo capillare, specializzato in tutte le produzioni che riguardano il mondo dell'occhiale: montature da vista, occhiali da sole, minuterie per occhiali, macchinari ed attrezzature di produzione, trattamenti galvanici, astucci e lenti (Confindustria Belluno Dolomiti, 2010).

Agli inizi degli anni '70 si consolidano tutte le caratteristiche tipiche dell'economia distrettuale: la crescita del numero delle imprese supera quella degli occupati e viene a crearsi quel tessuto di relazioni, cooperazioni, scambi tipici del distretto che sfrutta, come risorsa, la stretta vicinanza delle aziende e la loro specializzazione (Bramanti e Gambarotto, 2008).

Nel corso degli anni, si sono affermati quattro gruppi industriali *leader* (Luxottica, Safilo, De Rigo e Marcolin) che, grazie ai propri marchi ed alla capacità di affrontare il mercato globale, sono riusciti a far crescere il distretto sfruttando al meglio il dinamismo imprenditoriale locale. Tra l'azienda grande e quella piccola c'è stata sempre cooperazione: alla piccola serviva la grande per acquisire quel *know-how* che ha fatto circolare la crescita, le grandi si sono sviluppate su politiche distributive autonome e orientate all'estero, che non hanno intaccato le logiche di distretto. Qui la subfornitura si è evoluta perché le aziende *leader* hanno tendenzialmente appaltato tutta la realizzazione del prodotto, favorendo la nascita di potenziali *spin-off* per la parte produttiva, ma non sicuramente per la parte commerciale. È ciò che ha segnato, e segna ancora la differenza tra il diventare grandi e il rimanere piccoli (Sopracolle Renato, 2010).

Il distretto bellunese raggiunge l'apice del successo agli inizi degli anni '90. Le ragioni sono molteplici: alcune riconducibili alle caratteristiche stesse del distretto (flessibilità e cooperazione), altre dovute alla specifica situazione italiana (buon rapporto tra qualità-prezzo dovuto alla svalutazione della lira) ed altre ancora dovute alle strategie messe in campo dalle aziende (varietà dei prodotti offerti, accordi con le grandi firme della moda ed efficaci campagne pubblicitarie). In questi anni viene fondata Certottica (1992), con il ruolo di certificazione della qualità, di formazione tecnica e implementazione di nuovi processi e materiali che favoriscono la crescita tecnologica delle aziende dell'occhialeria.

Nella seconda metà degli anni '90 i mercati si stabilizzano e non si ha più una

---

\* La redazione di questo capitolo è stata curata da Gaetana Eugenia Dalmasson.

domanda sempre crescente. Il processo di *spin-off* si arresta e il modello distrettuale tradizionale entra in crisi. Le numerose aziende di subfornitura, che negli anni del *boom* economico erano nate per assorbire eccessi di domanda, sono le prime a registrare situazioni di sofferenza (Bramanti e Gambarotto, 2008).

Nel 1999 si registrano cali dei fatturati particolarmente importanti: la causa non è solo la riduzione della domanda internazionale, ma anche dall'emergere di nuovi concorrenti nei paesi del sud-est asiatico, quali Cina e Taiwan. I grandi gruppi non risentono particolarmente della crisi, anzi ne trovano vantaggio. L'apertura dei mercati, infatti, permette loro di delocalizzare ricavando così profitti maggiori. Inoltre, acquistano in tutto il mondo canali di distribuzione diretta che permette loro di presidiare i mercati di sbocco. Per le PMI (Piccole e Medie Imprese) la situazione è più critica e molte si trovano costrette a chiudere. Quindi la produzione si concentra in poche imprese.

Nonostante il ridimensionamento del numero di imprese, nel distretto sono ancora realizzate le cinque macro-fasi della produzione di occhiali: l'idealizzazione, la progettazione e lo sviluppo del prodotto finale; la fabbricazione di parti staccate dell'occhiale, di minuterie e di altri componenti, la realizzazione della fase relativa alla saldatura; la realizzazione dei trattamenti galvanici, dei rivestimenti e della verniciatura; la conclusione del processo di produzione e il montaggio finale (Patto di sviluppo del distretto, 2009-2012).

L'intersezione con il mondo della moda ha reso i produttori di occhiali dei *leader* mondiali e ne ha modificato il modello di *business*: infatti si punta prevalentemente all'immagine e alla comunicazione. Generalmente i produttori di montature realizzano un'idea che nasce nel settore moda o dagli stilisti. Per la realizzazione dell'idea commissionata, spesso vengono coinvolti gli specialisti di fase (ad esempio per la progettazione e lo sviluppo delle componenti e minuterie). Ovviamente l'operatore di fase viene scelto sulla base di parametri legati alla qualità del prodotto e delle prestazioni tecniche e tecnologiche: ricerca sulle materie prime, trattamenti preferibilmente in collaborazione con enti di ricerca, sistemi di prototipazione rapidi e flessibilità. Quindi l'innovazione dell'azienda manifatturiera non va ricercata nel campo creativo, ma nello sviluppo tecnologico del prodotto (Confindustria Belluno Dolomiti, 2010).

Anche il rapporto tra produzione e distribuzione si è molto modificato negli ultimi anni. La filiera distributiva può prevedere fino a tre stadi di intermediazione: il grossista che acquista dal produttore, l'agente del grossista e l'ottico. I vari passaggi comportano dei ricarichi consistenti. Oggi il ruolo del grossista si è notevolmente ridimensionato e non è più strategico. L'evoluzione della distribuzione è verso un canale a uno stadio: produttore e ottico (Esposito, 2006). Infatti, le grandi imprese hanno acquisito catene distributive estere all'ingrosso ed operano prevalentemente al dettaglio.

Il distretto è fortemente specializzato nelle produzioni di fascia alta e medio-alta del mercato, sono compresi tutti quei prodotti legati ad una *griffe* o ad uno stilista e con una fascia di prezzo superiore ai 130 euro. Tale gamma di prodotto è offerta essenzialmente dalle grandi aziende *leader*. Sono poche le PMI che riescono ad avere nel loro portafoglio prodotti nomi rilevanti della moda, generalmente producono occhiali a marchio proprio o generici.

Il successo dell'industria dell'occhialeria bellunese è dovuto principalmente all'*export*: circa l'80% della produzione è destinata ad essere esportata. Nel 2009 si è registrata una significativa riduzione delle esportazioni rispetto al 2008, dovuta alla crisi economica internazionale (Intesa Sanpaolo, 2010). In ogni caso le esportazioni risultano ancora un fattore essenziale. Il mercato di sbocco principale è l'Europa, poi seguono America, Asia e, in misura minore, Oceania e Africa.

## 2.2 Principali trasformazioni recenti

---

All'inizio del 2000 la spaccatura tra grandi imprese ed imprese artigiane e terziste è diventata molto evidente. La crescente concorrenza dei paesi emergenti, in particolare la Cina, ha portato le grandi aziende *leader* a rivedere le loro politiche di internazionalizzazione e approvvigionamento, a discapito delle piccole e medie imprese. Per contenere i costi di produzione molti impianti industriali sono stati delocalizzati nell'Est Europa e in Asia (in particolar modo in Estremo Oriente e Cina) ed è aumentata la quota di *import* di materiali, componenti, occhiali semilavorati e anche occhiali finiti. Proprio per questo si assiste all'incremento del fatturato e al calo degli impiegati: le grandi aziende producono e/o acquistano componenti a minor valore aggiunto e a maggiore contenuto di manodopera fuori dal territorio distrettuale. Quindi le aziende del distretto che producevano il prodotto conto terzi, hanno dovuto velocemente rivedere le loro politiche commerciali e purtroppo molte non sono riuscite a trovare uno spazio nel nuovo mercato globale. Le piccole aziende sopravvissute sono quelle che hanno puntato alle aggregazioni e che hanno condiviso strategie d'innovazione di prodotto e di processi di commercializzazione. La delocalizzazione ha comportato anche una differenziazione tra gli imprenditori del distretto: coloro che fabbricano nel *FarEast* e coloro che fabbricano completamente in Italia. Tuttavia non sempre le scelte iniziali si sono rivelate vincenti, tanto che si è assistito ad una sorta di delocalizzazione di ritorno. In particolare alcune aziende (come Luxottica) hanno preferito ritornare a produrre in Italia, deluse della bassa qualità dei prodotti fabbricati all'estero (Confindustria Belluno Dolomiti, 2010). Di conseguenza, la produzione di qualità è tornata o è rimasta nel territorio, affiancata dai terzisti che offrono progettazione e servizi.

Il distretto risulta notevolmente ridimensionato rispetto ai decenni precedenti, sia a livello di crescita produttiva che per numero di imprese: un processo di selezione e contrazione, già avviato in precedenza, che ha toccato soprattutto la fascia meno forte del mercato (PMI e imprese artigiane) e che ha determinato anche un riassorbimento di manodopera all'interno delle grandi imprese. Testimoni privilegiati sostengono che molte piccole aziende, in buona parte terziste delle grandi, hanno chiuso non solo a causa della concorrenza cinese, ma anche per problematiche legate al ricambio generazionale, visto che pochi figli hanno seguito le orme dei padri. Inizia anche ad essere segnalata scarsità di manodopera che riguarda non solo le qualifiche specializzate, ma anche quella generica. La crescita dimensionale delle *leader* cessa di rappresentare la crescita del distretto: si afferma infatti l'internalizzazione produttiva che vuol dire incorporazione di funzioni (o esternalizzazioni fuori dal distretto) e autosufficienza rispetto al contesto distrettuale. L'acquisizione di catene di distribuzione, avviata dalle grandi aziende alla fine degli anni '90, rappresenta un altro e decisivo elemento di successo perché permette di collegare il produttore al consumatore. La competitività delle diverse aziende si gioca in modo particolare su questo aspetto.

Un'altra trasformazione recente rilevante riguarda il passaggio da un distretto prevalentemente produttivo ad un distretto più dinamico, dove il *design*, la prototipazione e la progettazione hanno assunto un valore dominante (UniCredit e Fondazione dei Distretti Italiani, 2010). La concezione dell'occhiale come accessorio moda ha portato da un lato il ridimensionamento del ciclo produttivo, complicando la gestione, la pianificazione e il controllo; dall'altro si passa dalla

standardizzazione alla differenziazione del prodotto. Il ruolo della *griffe* aumenta così tanto da oscurare, in parte o completamente, il luogo di fabbricazione e il marchio dell'azienda produttrice. Non è un caso che nel distretto si siano sviluppati un numero crescente di aziende specializzate nei settori KIBS, fornendo servizi di tipo informatico, legale e contabile, pubblicitario e di *design*. A queste vanno aggiunti due KIBS istituzionali quali Certottica – che fornisce principalmente servizi di certificazione della qualità del prodotto, ma è attiva anche nella formazione del personale – e Reviviscar – che offre servizi di consulenza aziendale in materia di globalizzazione e internazionalizzazione.

L'introduzione delle politiche di *griffe* e le spinte economico commerciali, hanno rappresentato delle vere e proprie barriere che hanno impedito a molte PMI di penetrare i mercati. Nel complesso, il sistema distrettuale ha fatto molta fatica a reagire a questo nuovo scenario. Se in passato il sapere locale era sufficiente e il distretto poteva operare come un sistema chiuso, ora non lo è più. Vengono richieste nuove capacità: cambiare rapidamente, introdurre innovazione, imparare continuamente. La soluzione è ricorrere ad altri veicoli di apprendimento, relazionarsi con l'esterno e uscire dai confini distrettuali.

In ogni caso le grandi imprese si affermano in tutto il mondo come *leader* per la produzione e l'esportazione di prodotti dell'alta moda. Riescono a sfruttare sia il territorio distrettuale, ricorrendo alle PMI che forniscono servizi di alta qualità, difficilmente reperibili altrove, che a rivolgersi all'estero per abbassare i costi e per innovare i loro prodotti sfruttando le conoscenze delle occhierie di tutto il mondo. Le PMI, invece, non riescono a penetrare i contesti mondiali e spesso si trovarono a chiudere per mancanza di lavoro.

Nel 2008 gli Stati Uniti sono entrati in una grave crisi creditizia che ha coinvolto sia l'Italia che il resto dell'Europa. Il distretto Bellunese dell'occhiale, già provato dalle trasformazioni degli ultimi anni, ha registrato un netto calo degli ordinativi, della produzione, delle esportazioni, dell'occupazione e del numero di imprese. La crisi ha investito indistintamente piccole, medie e grandi aziende, ma coloro che ne hanno risentito di più e che non sono ancora riuscite a risollevarsi, sono le PMI. Le grandi imprese hanno registrato una flessione del fatturato nel 2009 ma si sono riprese nel 2010 ottenendo risultati da record non solo nei fatturati, ma anche nelle quote di export.

Oggi le aziende presenti nel distretto sembrano dividersi in quattro distinti gruppi:

- le imprese leader che sfruttano le competenze del distretto e cooperano con una pluralità di attori. Esse usufruiscono dei servizi forniti dalle Istituzioni per introdurre innovazione di processo e di prodotto. In questi anni hanno acquisito competenze organizzative e tecnologiche verticalizzando la produzione e rinunciando, del tutto o in parte, al ricorso ai subfornitori.
- le imprese a marchio proprio e per conto terzi che hanno, invece, utilizzato canali informali per acquisire nuove conoscenze tecniche ed organizzative. Soprattutto grazie ai rapporti con le imprese più grandi, hanno investito nel miglioramento della produzione e le loro strategie si sono concentrate sul contenimento dei costi.
- le micro imprese e i subfornitori che sono una realtà con bassissima capacità d'innovazione, fortemente dipendenti dalle grandi e medie imprese. Queste caratteristiche si sono tradotte in incapacità di acquisire nuove competenze sia direttamente sia attraverso le Istituzioni.
- l'ultimo gruppo è quello delle aziende di componenti specializzate ad esempio negli astucci, nella minuteria metallica di pregio, nella verniciatura



e nei processi galvanici. Questo insieme ha mantenuto un rapporto molto stretto con le altre imprese del distretto acquisendo informazioni e mettendosi in condizione di rispondere alle esigenze delle aziende produttrici.

Le trasformazioni che hanno investito il distretto non sono necessariamente in antitesi con il sistema distrettuale locale. Le aziende del distretto, infatti, rappresentano ancora fulcri generatori di idee e conoscenze, ma devono essere connesse con il più ampio panorama che la globalizzazione ha ormai imposto, arricchendo informazioni e conoscenze locali con quelle presenti fuori dal distretto, anche se questo esito non è scontato. Infatti, la verticalizzazione ha decretato l'autosufficienza delle grandi imprese a discapito di quelle terziste e non tutte le PMI sembrano in grado di ritagliarsi un proprio spazio nei canali distributivi, soffocate dalle imprese leader che ormai hanno conquistato tutti i mercati, compresi quelli emergenti. Il sapere tacito, che una volta era il punto di forza del sistema distrettuale, viene oggi codificato (certificazioni e brevetti) facendo sì che la conoscenza diventi esplicita e quindi facilmente delocalizzabile. Infine molte PMI sembrano non accorgersi della necessità di cooperare tra di loro in modo da contrastare, almeno in parte, lo strapotere delle *leader* e per riuscire ad essere competitive anche sui mercati internazionali. Un traguardo al quale dovrebbero ambire per potersi posizionare con successo in un mercato sempre più selettivo.

### 2.3 La dinamica demografica

In questo paragrafo vengono illustrati i risultati dell'analisi sulla dinamica demografica del distretto dal 2002 al 2011. Per realizzare il seguente studio è stata utilizzata la banca dati Movimprese, che è l'analisi statistica trimestrale della natalità delle imprese condotta da InfoCamere sugli archivi di tutte le Camere di Commercio italiane<sup>4</sup>.

Si analizzeranno in particolare gli andamenti delle aziende dell'occhialeria nei territori distrettuali e nel resto del Veneto. Inoltre quando si mette in relazione il settore dell'occhialeria nel territorio distrettuale e nel resto della regione, si considerano esclusivamente le attività *core*: la produzione di lenti e armature per occhiali, il trattamento e rivestimento dei metalli e la fabbricazione di componenti in plastica. Mentre quando si considera solo il distretto, oltre alle attività *core*, si considerano anche la fabbricazione di astucci per occhiali e di minuteria metallica. Questa distinzione perché le ultime due attività citate fuori dal territorio bellunese non sono strettamente legate alla realizzazione degli occhiali e quindi avrebbero distorto i risultati.

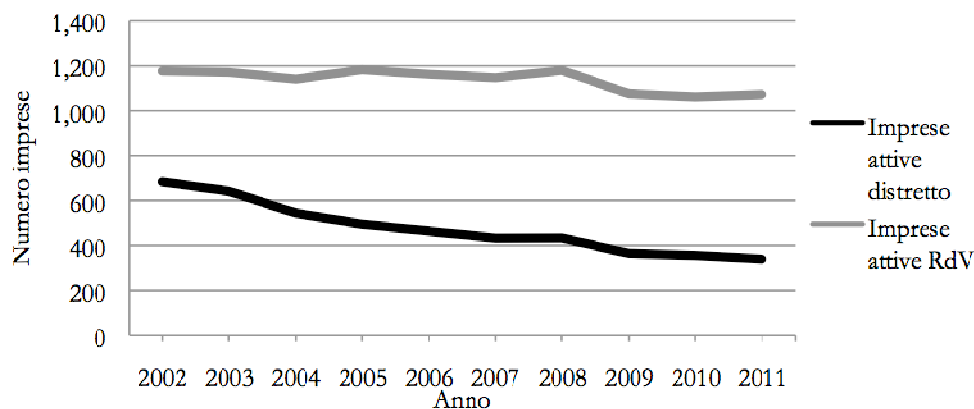
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Δ02-11
Distretto	684	642	544	495	464	433	434	364	356	339	-50,4%
RdV	1.177	1.172	1.140	1.183	1.162	1.147	1.180	1.075	1.061	1.072	-8,9%

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

**Tabella 2.1** – Aziende attive nel distretto dell'occhiale e nel resto del Veneto (RdV)

<sup>4</sup> La selezione dei comuni e dei codici ATECO caratteristici del distretto è specificata in appendice.

**Grafico 2.1** – Stock imprese attive nel distretto dell'occhiale e nel resto del Veneto (RdV)



Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Come si può vedere in tabella 2.1 e nel grafico 2.1, nel resto del Veneto si è avuta una diminuzione delle aziende del settore dell'occhialeria (da 1.177 nel 2002 a 1.072 nel 2011), ma in misura decisamente minore del distretto (-9% contro -50%). Il picco più consistente si è avuto nel 2009, con una perdita di circa 100 imprese. Nel distretto di Belluno le imprese attive in tutte le attività dedite alla realizzazione degli occhiali sono in costante e drastica riduzione: se nel 2002 quelle attive risultavano essere 684, nel 2011 se ne contano 339. Si è quindi registrata una perdita netta di 345 aziende corrispondente ad una diminuzione complessiva del 50,4%. Se però consideriamo anche le attività riguardanti la produzione di minuteria metallica e di astucci, la variazione percentuale è leggermente minore (-47,3%). Questo dato, pur non fornendo una visione dettagliata delle dinamiche demografiche del distretto, mette in evidenza una situazione di forte crisi che non ha mai conosciuto periodi di ripresa (solo nel 2008 il numero delle aziende attive è rimasto invariato). Il *trend* decrescente del numero di aziende presenta due picchi più evidenti: il primo nel 2004 (-15,3%), e il secondo nel 2009, anno in cui si verifica la riduzione maggiore (-16,1%). Proprio il 2009 è l'anno in cui il distretto risente maggiormente della crisi economica nazionale.

La forte riduzione del numero di imprese è conseguenza diretta di una serie di fattori e di dinamiche che hanno caratterizzato il distretto dell'occhiale nell'ultimo decennio: la crescente concorrenza dei paesi emergenti, la delocalizzazione produttiva nell'Est Europa e in Asia e il processo di integrazione verticale avviato dalle aziende *leader*. Così la maggior parte delle aziende terziste di piccole dimensioni ha registrato una netta diminuzione del numero di ordinativi, tale da rendere assolutamente sconsigliata la permanenza nel mercato. Sono riuscite a sopravvivere alla crisi solo le piccole aziende che sono state in grado di differenziare il proprio prodotto, puntando sulla creatività e sull'innovazione, e che si sono rivolte a mercati di nicchia, la cui domanda non viene totalmente soddisfatta dalle grandi *leader* (Sopracolle, 2010).

Nel distretto se da un lato il numero delle imprese attive è costantemente ed irreversibilmente in diminuzione, dall'altro l'andamento del numero di occupati<sup>5</sup> è stato caratterizzato sia da fasi decrescenti che da periodi di ripresa. Abbiamo una fase di riduzione nel 2002-2005, con una perdita di 2.460 addetti (-17,6%) che ha interessato soprattutto le piccole aziende artigiane (-54,7%). Nei due anni

<sup>5</sup> I dati sul numero di occupati è stato ricavato da uno studio sul distretto dell'occhialeria condotto da Intesa Sanpaolo e da fonti Confindustria Dolomiti Belluno – SIPAO.

successivi, 2006 e 2007, si ha un'inversione di tendenza. L'aumento degli occupati è dovuto essenzialmente alle imprese di grandi dimensioni, mentre il numero di imprese continua a diminuire. L'incremento totale del numero di addetti in questo biennio potrebbe essere dovuto sia ad un parziale assorbimento, da parte delle aziende *leader*, della manodopera delle piccole imprese artigiane costrette a chiudere, sia alla maggiore domanda di addetti da parte delle grandi aziende in continua crescita. Nel periodo 2008-2010 nuovamente si hanno variazioni negative del numero di occupati che interessa tutte le tipologie di imprese, ma in misura maggiore quelle artigiane. Se si osserva l'intero periodo (2002-2010) la variazione complessiva del numero di addetti è di -20,8%, che corrisponde ad un drastico calo dei dipendenti delle aziende artigiane (da 1.700 del 2002 a 500 del 2010), a un dimezzamento di quelli delle medio-piccole e un aumento di quelli delle *leader* (da 8.000 del 2002 a 8.190 del 2010).

Nel territorio bellunese la gran parte delle imprese del settore dell'occhialeria, circa l'81%, si occupa della fabbricazione di lenti e armature per occhiali. Le altre si ripartiscono in percentuali quasi uguali tra produzione di minuterie metalliche (8%), di astucci per occhiali (6%) e trattamento e rivestimento dei metalli (5%). Un numero esiguo di imprese si cura della fabbricazione di componentistica in plastica. Per tutto il periodo di riferimento queste attività hanno registrato andamenti decrescenti, fatta eccezione per i produttori di astucci che invece sono aumentati.

Il numero di imprese che fabbricano lenti e armature per occhiali è 647 nel 2002 e si riduce a 309 nel 2011, pari a una variazione di -52,2% leggermente superiore al dato distrettuale (-47,3%). Sicuramente questa attività, essendo prevalente per il distretto, ha influenzato l'andamento della totalità delle imprese dell'occhialeria. In questi anni, infatti, sono entrate in crisi tutte quelle imprese con marchio proprio che negli anni passati erano riuscite ad ottenere buone performance grazie all'imitazione delle scelte strategiche delle grandi. I cambiamenti dell'economia globale e l'introduzione delle politiche di *griffe* non hanno però più permesso di sostenere i ritmi delle *leader*. Così si è verificata una riduzione della forza propulsiva del distretto (Confindustria Belluno Dolomiti, 2010).

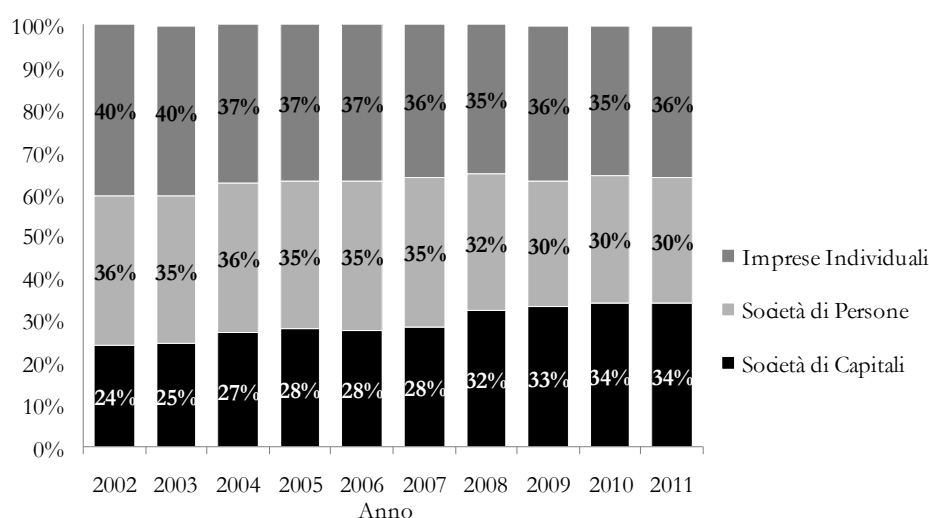
Anche le imprese specializzate nella produzione di minuteria metallica hanno presentato un forte *trend* decrescente per tutto il periodo, con una fase particolarmente negativa nel periodo 2003-2005. Nel complesso la diminuzione è stata vicina al livello registrato in tutto il distretto (-51,7%). Il dimezzamento del numero di imprese produttrici di minuteria metallica può essere spiegato tenendo conto del fatto che le imprese *leader* si appoggiano sempre meno alle piccole aziende locali per il rifornimento di componenti, preferendo rivolgersi ad aziende *extra* distrettuali. Inoltre bisogna considerare che queste aziende sono talmente tanto specializzate da non essere in grado di affrontare la crisi attraverso una riconversione ed un'innovazione della loro attività.

Le aziende specializzate nella produzione di custodie e astucci per occhiali presentano un andamento del tutto particolare e diverso rispetto al *trend* distrettuale: esso è caratterizzato dall'alternanza tra periodi di crescita e periodi di contrazione, con una tendenza complessivamente crescente. Se all'inizio del periodo si registravano 19 aziende, nel 2011 il loro numero è salito fino a 34, con un aumento percentuale del 78,9%. Le maggiori fasi espansive si sono registrate nel 2003, nel 2005 e nel 2009, mentre si hanno delle diminuzioni nel 2004 e nel 2007. L'andamento complessivamente positivo del numero delle imprese attive nella produzione di astucci da un lato dimostra come questa attività sia solida e ben radicata nei territori distrettuali, dall'altro è indice del fatto che queste sono

state in grado di differenziare ed innovare il loro prodotto senza perdere così il legame con le grandi *leader*.

Infine abbiamo le imprese che si occupano del trattamento e rivestimento dei metalli, sono quelle che subiscono le variazioni minori anche se complessivamente il *trend* risulta sempre decrescente (-28,4%). Il maggiore picco negativo si ha nell'anno più critico per il distretto, il 2009, mentre nel 2010 e 2011 si è registrata una ripresa. Una motivazione per cui la riduzione di queste imprese non è stata così drastica, può essere la criticità e l'importanza delle attività svolte per la realizzazione dell'occhiale: un esempio sono i trattamenti galvanici e la coloritura. Inoltre queste fasi produttive sono ancora delegate all'esterno dalle piccole imprese, mentre le grandi le hanno già al loro interno (Sopracolle, 2010). Quindi le piccole imprese artigiane che si occupano di singole fasi di lavorazione sono state le più colpite.

**Grafico 2.2** – Incidenza delle diverse forme giuridiche sul totale delle imprese attive nel distretto dell'occhiale

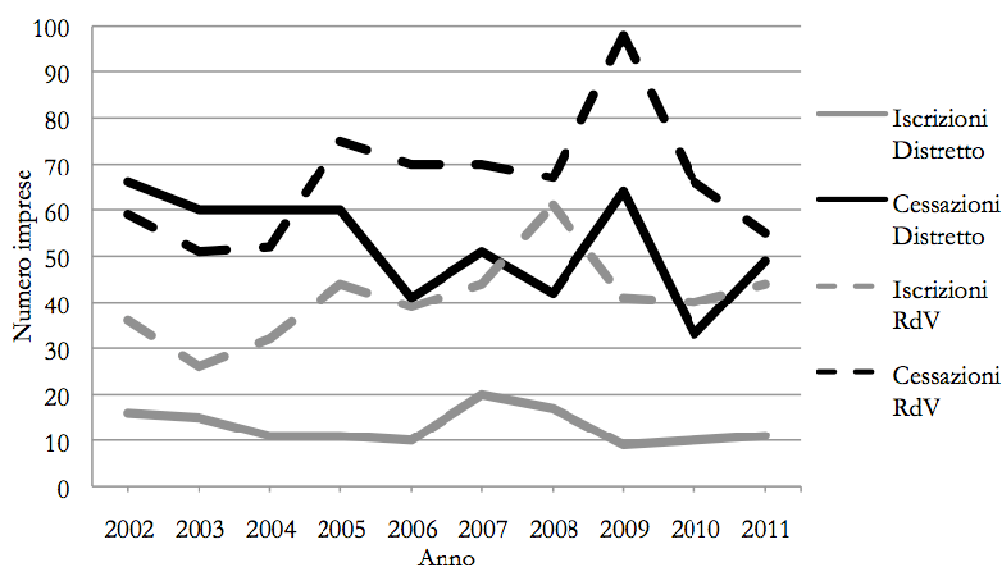


Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Andando ad analizzare la distribuzione delle aziende attive per forma giuridica si nota subito come le ditte individuali hanno registrato una perdita netta di 166 aziende, con una variazione percentuale del -53,7%. Anche le società di persone hanno subito una perdita di 152 unità, con una diminuzione percentuale maggiore (-56%). In questa categoria sono comprese tutte le imprese di medie dimensioni, che hanno dovuto affrontare le medesime difficoltà delle piccole. Le società di capitali, invece, hanno manifestato una perdita netta di 45 aziende, con il trend decrescente minore (-24,6%). Queste aziende, pur risentendo della crisi, sono comunque riuscite a mantenere un buon posizionamento nel mercato, magari attraverso quelle stesse scelte strategiche che hanno reso più difficile la ripresa delle piccole realtà distrettuali. In particolare il legame con il mondo della moda, che da una parte ha permesso loro di aumentare le esportazioni e quindi i profitti, ma dall'altra ha spostato l'attenzione sulla creazione di relazioni con i grandi stilisti nazionali ed internazionali piuttosto che con le altre aziende distrettuali.

Nel complesso, quindi, è evidente come piccole-medie imprese e grandi imprese siano state caratterizzate negli ultimi dieci anni da percorsi nettamente diversi: un percorso di crescita e internazionalizzazione ha caratterizzato le grandi imprese, mentre un drastico e irreversibile processo di selezione ha interessato le PMI. Questo ha portato ad un cambiamento nella struttura del distretto. Come si evince dal grafico 2.2, nel 2002 le imprese individuali rappresentavano il 40% del

totale, le società di persone il 36% e le società di capitale il 24%. La prevalenza di imprese individuali era legata al fatto che la produzione distrettuale era ed è costituita anche da molte lavorazioni manuali e poco meccanizzate, per le quali è necessaria l'abilità e l'esperienza dei piccoli artigiani locali. Nonostante la crescente meccanizzazione ed informatizzazione del processo produttivo, la montatura per occhiali rimane un prodotto manifatturiero che richiede ancora, per una quota attorno al 60% del complessivo di lavorazione, l'intervento di accurate lavorazioni manuali (UniCredit e Federazione dei distretti italiani, 2010). Questa composizione ha subito forti variazioni nell'ultimo decennio: permane la prevalenza di imprese individuali anche se con un'incidenza minore sul totale (36%), diminuisce la quota di società di persone (30%) e aumenta il peso delle società di capitale (34%).



**Grafico 2.3** – Numero di imprese iscritte e cessate nel distretto dell'occhiale e nel resto del Veneto (RdV)

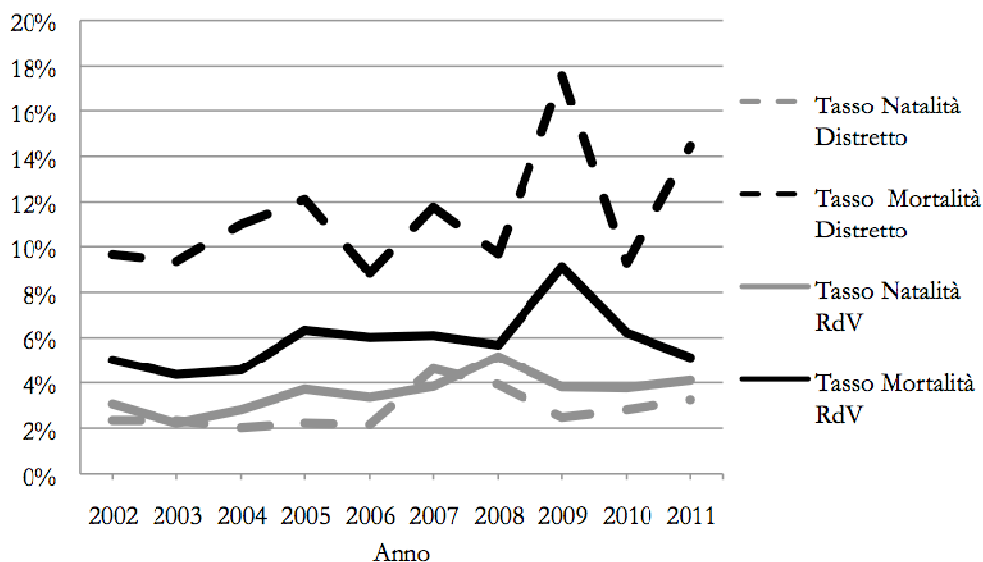
Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Passiamo ora all'analisi dei flussi del numero di iscrizioni e di cessazioni<sup>6</sup> dal 2002 al 2011, mostrati nel grafico 2.3. Per tutto il periodo considerato il numero di cancellazioni è nettamente superiore a quello delle nuove iscrizioni sia nel distretto che nel resto del Veneto. Se nel distretto questo gap è molto evidente, nel resto della regione è sicuramente più contenuto (nel 2008 e nel 2011 il divario è minimo). Il numero di cessate raggiunge il picco massimo nel 2009. Il numero di iscrizioni nel distretto è nettamente inferiore a quello del resto del Veneto, segno che nel resto della regione c'è molta più dinamicità. In ogni caso, nel distretto si ha mediamente nel periodo 17 imprese che nascono contro 58 aziende che chiudono. Questo dato, pur rappresentando un'ulteriore prova del momento di forte crisi dimensionale vissuto dal distretto, lascia un piccolo spiraglio di speranza. Infatti guardando l'andamento delle iscrizioni non si può affermare che esso abbia un *trend* decrescente, ma è piuttosto caratterizzato dall'alternanza tra aumenti e

<sup>6</sup> Il numero di imprese iscritte e cessate, così come emerge dalla banca dati Movimprese, non sempre fotografano in modo corretto i flussi reali di imprese nate e cessate: spesso accade che l'iscrizione di impresa sia invece solo una trasformazione giuridica di un'azienda già esistente (Mauriello, Pitingaro e Scaccabarozzi, 2012). Tuttavia questa trasformazione è, in molti casi, indice di un cambiamento sostanziale dell'impresa, il che farebbe optare per considerare questo passaggio alla stessa stregua della nascita di una nuova impresa (Furlan e Grandinetti, 2007).

diminuzioni. Per esempio, dal 2007 al 2009 il numero delle iscrizioni è passato da 20 a 9 (-55%), valore che si è stabilizzato negli anni successivi. Nel distretto nascono quindi nuove aziende, ma il loro numero è decisamente inferiore al resto della regione e rispetto a quello delle cessate. L'andamento del numero delle aziende cessate è leggermente decrescente (-32,5% dal 2002 al 2011), ma presenta forti oscillazioni positive e negative dal 2005 in poi. Si nota comunque che il *gap* presente nel 2002 tra numero di iscrizioni e numero di cessazioni si è ridotto a fine periodo.

**Grafico 2.4** – Tassi di natalità e mortalità nel distretto dell'occhiale e nel resto del Veneto (RdV)



Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Il grafico 2.4 mostra la serie relativa al tasso di natalità e mortalità, calcolati come rapporto tra le iscrizioni (cessazioni) e la popolazione di imprese attive nel corso di un anno. Il tasso di mortalità distrettuale è nettamente superiore a quello del resto del Veneto, mentre i tassi di natalità sono molto simili, anche se risulta leggermente superiore quello nel resto della regione. Anche in questo caso, la differenza tra i tassi di natalità e mortalità è molto marcata nel distretto, mentre nel resto del Veneto lo è meno.

In particolare nel distretto il tasso di mortalità, raggiunge il picco più elevato (17,6%) nell'anno di maggiore crisi, il 2009, mentre nel 2006 registra il picco più basso (8,8%). Il tasso di mortalità presenta quindi un campo di variazione molto ampio ed è, anch'esso, caratterizzato da forti oscillazioni soprattutto nel periodo 2005-2011. Il tasso di natalità presenta invece un campo di variazione molto più contenuto: si va da un minimo del 2% nel 2004 ad un massimo del 4,6% nel 2007. Notiamo in particolare che il *gap* più ampio tra tasso di natalità e mortalità si registra proprio nel 2009, a conferma del fatto che è proprio questo l'anno di maggiori difficoltà per le imprese distrettuali. Complessivamente, nel periodo 2002-2011, il tasso medio di natalità è stato del 2,8% contro un tasso medio di mortalità dell'11,4%: quest'ultimo valore è decisamente molto elevato e rende impossibile una ripresa della crescita numerica del distretto.

Il settore dell'occhialeria nel resto del Veneto ha evidenziato andamenti migliori e la crisi sembra non avere condotto una selezione naturale tra le aziende come è avvenuto nel distretto. Questo fa pensare che fuori dal distretto vi sono aziende più solide e che forse vi sono delle barriere di ingresso più selettive e quindi chi le riesce a superare ha più possibilità di sopportare momenti di crisi.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Imp. occhialeria/ Imp. Manifatturiere	0,27	0,26	0,23	0,22	0,21	0,20	0,20	0,19	0,19	0,19
Indice di specializzazione	10,09	9,90	9,22	8,60	8,38	8,19	8,29	7,97	7,90	7,70

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

**Tabella 2.2** – Indicatori di specializzazione distrettuale

Se si osserva la tabella 2.2, si nota come l'incidenza delle imprese dell'occhialeria sul totale delle aziende manifatturiere nel distretto nel decennio è andata a ridursi di circa 8 punti percentuali nell'ultimo decennio. Anche l'indice di specializzazione settoriale<sup>7</sup> è cambiato nel periodo considerato, passando da 10,1 nel 2002 a 7,7 nel 2011 con una riduzione pari a 2,4 punti percentuali. Nonostante questa diminuzione, i valori assunti dall'indice sono ancora decisamente elevati, segno che la presenza del settore dell'occhialeria è ancora molto forte nel territorio bellunese rispetto a tutta la regione Veneto.

## 2.4 I KIBS distrettuali

Nella crescita e nello sviluppo di un distretto industriale la presenza sul territorio di KIBS può rappresentare un fattore di estrema importanza, in quanto spesso sono in grado di aiutarle nel sopravvivere alla crisi, attraverso la fornitura di servizi di innovazione tecnologica e di prodotto, di marketing e di certificazione della qualità. Il concetto di KIBS nasce pochi anni fa e dunque è ancora aperto a diversi tipi di interpretazione. I KIBS possono essere definiti come società di servizi privati che si occupano di raccogliere, gestire, analizzare e diffondere conoscenze specifiche utili ad altre aziende per fornire loro competenze nuove e possibilità di sviluppo (Becattini e Rullani, 1996).

In questo paragrafo osserveremo l'andamento delle aziende KIBS nel distretto di Belluno e nel resto della regione.

Il numero delle aziende KIBS del distretto negli ultimi dieci anni è aumentato del 22%, passando da 454 nel 2002 a 555 nel 2011. Se confrontiamo questo dato con la dinamica delle imprese attive del settore dell'occhiale (grafico 2.5) notiamo due andamenti opposti: da un lato il numero delle aziende dell'occhialeria è drasticamente diminuito (-47,3%), dall'altro il numero delle aziende di servizio è leggermente aumentato. Nonostante la crescita registrata, il numero di aziende di servizi distrettuale è decisamente molto inferiore se paragonato a quello del resto del Veneto (tabella 2.3). Questo dato potrebbe essere spiegato sia dal fatto che le

<sup>7</sup> In questo capitolo e nei successivi l'indice di specializzazione è stato calcolato, come rapporto tra i seguenti quozienti: l'incidenza di imprese attive della specializzazione settoriale distrettuale nei confini distrettuali rispetto le aziende manifatturiere presenti all'interno degli stessi confini e le imprese attive della specializzazione settoriale distrettuale e il numero totale di imprese manifatturiere nel resto del Veneto. In letteratura si afferma che per considerare un settore produttivo localmente concentrato si dovrebbe scegliere un valore del coefficiente di specializzazione sensibilmente superiore all'unità. Tuttavia, non vi è accordo su quanto il valore debba effettivamente superare l'unità. Inoltre la definizione di tale valore è fortemente discrezionale e in buona misura dipende dal contesto territoriale in esame. Naturalmente, è fuori discussione il fatto che valori più elevati indicano una concentrazione locale più elevata.

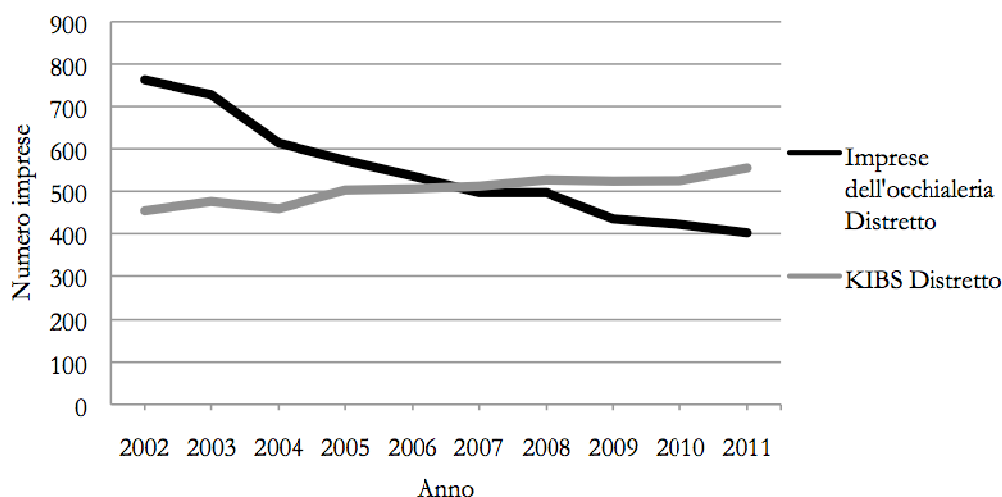
grandi aziende distrettuali hanno al loro interno la maggior parte delle attività (per esempio, quelle di marketing o di design) e quindi tendono a non rivolgersi ad aziende esterne, sia considerando che il resto della popolazione distrettuale è formato da piccole realtà produttive artigianali. Inoltre l'area distrettuale non è caratterizzata da un elevato numero di aziende manifatturiere o non specializzate in altre produzioni, che potrebbero rappresentare un importante fattore di domanda.

**Tabella 2.3** – Numero di KIBS nel distretto dell'occhiale e nel resto del Veneto (RdV)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Δ02-11
Distretto	454	476	459	503	506	512	527	524	525	555	22,2%
RdV	16.781	17.289	16.985	18.090	18.729	19.332	20.147	20.478	21.208	21.590	28,7%

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

**Grafico 2.5** – Stock di aziende del settore dell'occhialeria e KIBS attivi nel distretto

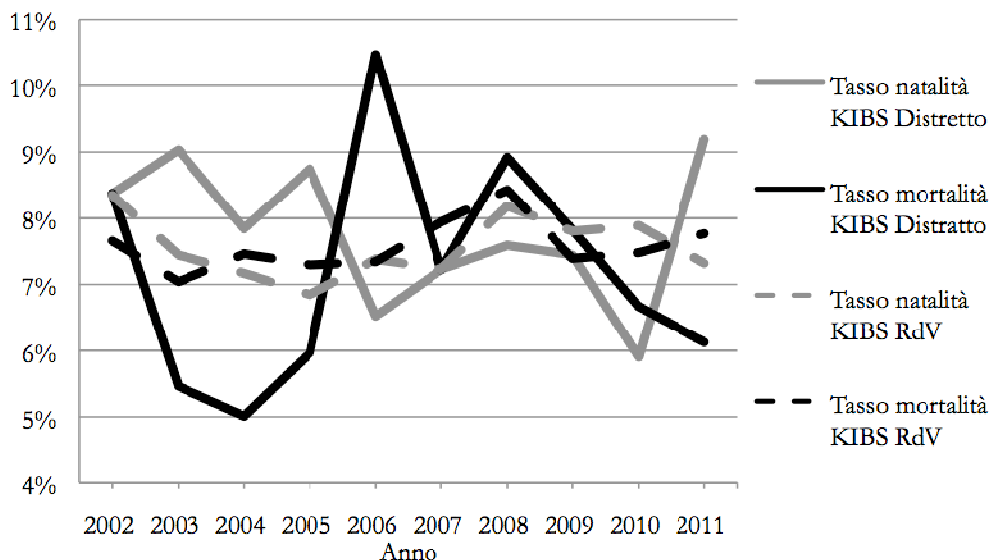


Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Se le imprese manifatturiere del distretto nel corso del tempo sono diminuite, i KIBS sono aumentati. Infatti, l'incidenza di quest'ultime sul totale manifatturiero è passato dal 18% dell'inizio del periodo al 31% alla fine. Ciò fa pensare che in questi anni nell'area bellunese si sia innescato un lento processo di terziarizzazione.

Il grafico 2.6 riporta l'andamento dei tassi di mortalità e di natalità dei KIBS nei territori distrettuali e nel resto del Veneto. Per quanto riguarda il distretto, il tasso di natalità presenta un andamento altalenante, con un valore minimo (5,9%) registrato nel 2010 e un valore massimo (9,2%) nell'anno successivo. Il tasso di mortalità presenta delle oscillazioni molto ampie: dal 2002 al 2005 i valori registrati sono molto bassi e inferiori anche al tasso di natalità, mentre a partire dal 2006 si ha un aumento della mortalità che va a sorpassare la natalità. Questa tendenza si inverte solo nel 2011. Nel resto del Veneto abbiamo invece andamenti simili per entrambi i tassi. Dal confronto emerge che di fronte ad un andamento stabile dei tassi nel resto del Veneto, si ha invece un andamento molto variabile nei territori distrettuali.

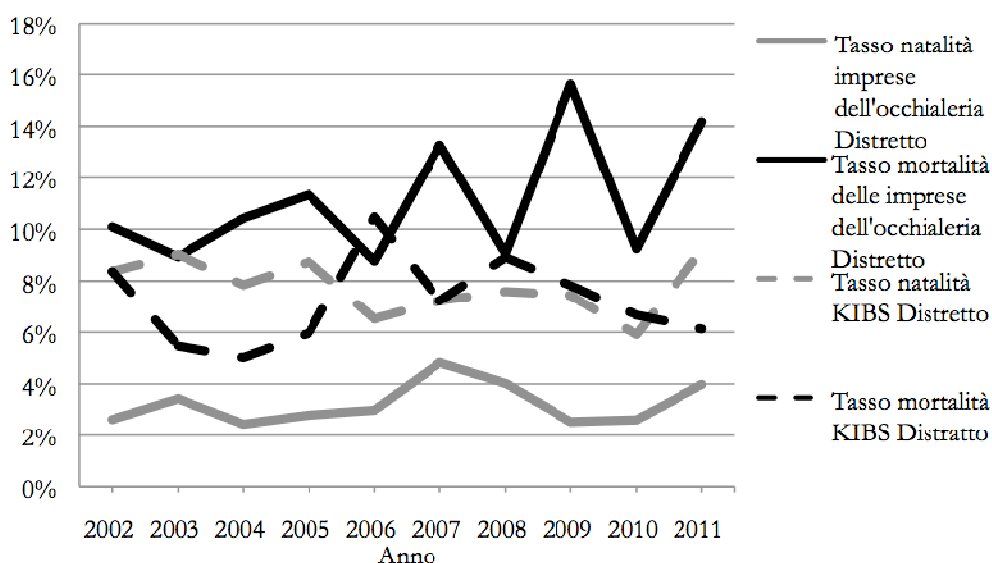




**Grafico 2.6** – Tassi di nati-mortalità dei KIBS nel distretto e nel resto del Veneto (RdV)

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Infine, nel grafico 2.7 sono stati messi a confronto i tassi di nati-mortalità del settore dell'occhialeria e dei KIBS nel territorio bellunese. Come emerge dal confronto, il settore dei KIBS è molto più dinamico di quelli della specializzazione distrettuale: durante il periodo considerato i tassi di natalità di questo settore sono stati quasi sempre di circa 5 punti percentuali superiori a quelli che hanno caratterizzato i settori distrettuali. Il maggiore incremento della natalità dei settori KIBS rispetto a quelli distrettuali, verificatasi nel 2011, suggerisce che questa differenza possa acuirsi ancora di più negli anni a venire. Il contrario è vero per quanto riguarda la mortalità delle aziende localizzate all'interno dei confini distrettuali, dove le specializzazioni KIBS sembrano essere più persistenti, soprattutto negli anni più recenti: i tassi di mortalità di queste aziende di servizi, infatti, sono diminuiti in modo pressoché costante a partire dal 2008.



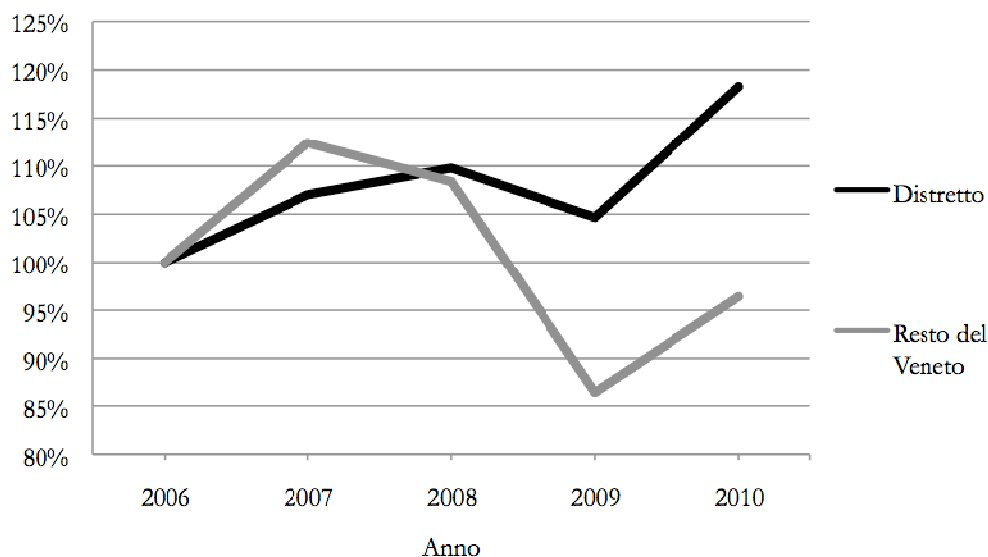
**Grafico 2.7** – Tassi di nati-mortalità delle aziende dell'occhiale e dei KIBS nel distretto

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

## 2.5 Le performance economico-finanziarie delle imprese

Per analizzare la performance del distretto, rispetto ad altre aziende specializzate nello stesso settore ma localizzate in altri comuni della regione Veneto si sono utilizzati i dati dell'archivio AIDA, focalizzandosi sugli anni più recenti (2006-2010<sup>8</sup>). Tale banca dati contiene informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali sulle prime 500.000 società di capitali, per fatturato, operanti in Italia. Si ricorda che le imprese presenti in questo archivio sono quelle che hanno un fatturato medio di almeno 1,5 milioni di euro: i dati, quindi, non riflettono in modo perfetto la situazione reale del distretto data l'assenza di ditte individuali e società di persone di piccole o piccolissime dimensioni. Inoltre, per ottenere una popolazione omogenea di società su cui operare un confronto temporale, sono state eliminate quelle imprese che presentano valori mancanti o anomali in una o più variabili di interesse durante gli anni considerati, escludendo in questo modo sia aziende che abbiano ottenuto la dimensione richiesta solo negli ultimi anni sia aziende che siano fallite o abbiano chiuso nello stesso periodo. Nelle seguenti pagine, saranno presentate le analisi sulla dinamica dei fatturati relativi alle imprese dell'occhialeria, escludendo le attività riguardanti le fabbricazioni di minuteria metallica e di astucci per permettere un più agevole confronto con le aziende dell'occhiale non distrettuali.

**Grafico 2.8** – Fatturato medio del distretto e del resto del Veneto



Gli andamenti sono calcolati utilizzando come base il fatturato medio dell'anno 2006, cioè per ogni x anno si è determinato il rapporto tra il fatturato medio dell'anno x e il fatturato medio dell'anno 2006 e infine si è moltiplicato per 100.

Fonte: ns. elaborazione su dati Aida

Per quanto riguarda gli andamenti del fatturato medio del distretto e del resto del Veneto, presentati nel grafico 2.8, si sono utilizzati gli incrementi e i decrementi percentuali rispetto al 2006 poiché le scale erano molto diverse tra loro. Si nota subito che fino al 2008 sia nel distretto che nel resto della regione si sono avute performance crescenti rispetto all'inizio del periodo. Successivamente, le aziende extra distrettuali mostrano un vistoso calo e, nonostante la ripresa del

<sup>8</sup> Non è stato possibile analizzare i valori 2011 in quanto non ancora reperibili per la gran parte delle società.

2010, non riescono a tornare ai livelli del 2006. Al contrario, l'occhialeria Bellunese riesce a fronteggiare in modo migliore la crisi. Nel 2009 si è registrato solo un lieve calo dei fatturati che però si sono mantenuti sempre a livelli superiori rispetto a quelli del 2006, anno pre-crisi; nel 2010, il fatturato del distretto era quasi 20% maggiore che nel 2006. Come si vedrà successivamente, i risultati positivi ottenuti dal distretto sono principalmente imputabili alle grandi aziende che hanno risentito poco della crisi dei mercati e che hanno continuato a crescere, facendo registrare fatturati da record.

Dimensione	Distretto (2010)			Resto del Veneto (2010)		
	Numero aziende	Fatturato medio	Quota fatturato	Numero aziende	Fatturato medio	Quota fatturato
Grande	5	1.455.077	97,5%	4	61.230	26,0%
Media	1	8.749	0,1%	14	19.357	28,8%
Piccola	48	3.701	2,4%	145	2.940	45,2%
Totale	54	138.181	100,0%	163	5.780	100,0%

*Fonte:* ns. elaborazione su dati Aida. Dati fatturato medio in migliaia di euro

**Tabella 2.4** – *Distribuzione per classe dimensionale nel distretto dell'occhiale e nel resto del Veneto. Anno 2010*

Sulla base dei criteri dell'Unione europea<sup>9</sup>, entrati in vigore l'1 gennaio 2005, si sono ripartiti i fatturati per piccole, medie e grandi imprese, come riportato in tabella 2.4. Per quanto riguarda la numerosità delle aziende la maggioranza di quelle analizzate risulta di piccole dimensioni in entrambe le aree: sul totale rappresentano quasi il 90%. La differenza sostanziale è nel numero di imprese medie. Se nel distretto sono quasi inesistenti, nel resto del Veneto ne abbiamo alcune. Tali proporzioni si mantengono stabili per tutto il periodo considerato.

Il fatturato evidenzia differenze di scala: non solo per classe dimensionale, ma anche tra aziende del distretto e non. Guardando il fatturato medio complessivo, si nota che le 54 aziende del distretto fatturano circa 20 volte in più rispetto alle 163 dell'extra distretto. Osservando i fatturati medi per grandezza delle aziende e confrontando i valori tra distretto e fuori-distretto, ci si accorge che le piccole imprese distrettuali presentano un fatturato più alto, anche se di poco. Le grandi del distretto, al contrario, mostrano un elevatissimo valore medio, circa 24 volte la performance media calcolata fuori-distretto.

Le quote di fatturato sono il rapporto percentuale dei ricavi della categoria sul totale. Nel distretto è evidente che c'è una elevata concentrazione nelle mani delle grandi aziende. Mentre al di fuori del territorio distrettuale la quota più elevata appartiene alle piccole imprese, poi seguono le medie e infine le grandi. Evidentemente, al di fuori del distretto si sono instaurate dinamiche tra le aziende diverse, riconducibili al fatto che non esistono delle aziende così strutturate come Luxottica e Safilo in grado di condizionare tutte le altre.

In tabella 2.5 è possibile vedere le variazioni percentuali del fatturato medio per classe dimensionale. Nel primo triennio (2006-2008) nel complesso le performance sono state positive. In particolare per il distretto tutte le categorie di imprese hanno riportato fatturati in crescita. Salta all'occhio il +36% delle medie, dovuto alla presenza di Marchon Italia Srl che in questi anni è cresciuta molto. Mentre nel resto del Veneto le medie e le grandi mostrano fatturati in calo, ma data la forte numerosità delle piccole nel complesso non si evidenziano

<sup>9</sup> Piccole imprese: Fatturato ≤ 10 milioni di EUR; Medie imprese: 10 ≤ Fatturato ≤ 50 milioni di EUR; Grandi imprese: Fatturato ≥ 50 milioni di EUR.

sofferenze. Nel secondo triennio (2008-2010) il distretto ha ancora fatturato in aumento, ma per classe dimensionale vi sono dei segni negativi. Ciò è dovuto al fatto che nel corso del 2010 una azienda media è passata al gruppo delle grandi (Marchon Italia Srl) e una al gruppo delle piccole (Ital-lenti Srl). Nell'*extra* distretto la situazione invece è in negativo; se nel primo biennio erano le piccole che avevano resistito alla perdita di domanda, ora invece sono le medie ad essersi riprese, mentre le altre no.

**Tabella 2.5** – *Variazioni del fatturato medio per classe dimensionale nel distretto dell'occhiale e nel resto del Veneto*

Dimensione	Distretto		Resto del Veneto	
	Δ 2006-08	Δ 2008-10	Δ 2006-08	Δ 2008-10
Grande	9,6%	-13,0%	-6,7%	-19,5%
Media	36,1%	-63,6%	-3,6%	-0,3%
Piccola	6,7%	5,2%	7,5%	-14,6%
Totale	9,8%	7,7%	8,4%	-11,0%

Fonte: ns. elaborazione su dati Aida

**Tabella 2.6** – *Quote di fatturato per le prime dieci imprese nel distretto dell'occhiale e nel resto del Veneto*

Quote fatturato	Distretto (2010)	Resto del Veneto (2010)
Prima	77,7%	10,9%
Prime 5	97,5%	30,6%
Prime 10	98,3%	45,2%

Fonte: ns. elaborazione su dati Aida

In precedenza quando si è parlato delle quote di fatturato, si era evidenziata una forte concentrazione nel distretto. Dalla tabella 2.6 questo risultato è ancora più marcato. La prima azienda del distretto, Luxottica, detiene più della metà dei ricavi di tutta l'area. Considerando solo le prime 5 in ordine di fatturato, si arriva già a superare il 95%. Le cose sono totalmente diverse nel resto della regione dove la prima ha circa il 10% del totale dei ricavi e se consideriamo le prime 10 non si arriva neanche al 50%. Quindi l'evoluzione avvenuta all'interno del distretto è molto diversa da quella avvenuta fuori. Nel primo caso abbiamo un processo di concentrazione sempre più marcato, mentre nel secondo si ha una situazione che sembra l'antitesi di un processo di concentrazione.

**Tabella 2.7** – *Variazioni del fatturato per le imprese del distretto dell'occhialeria e nel resto del Veneto*

Distretto		Variazione 2008-2010		Totale 2006-2008
		positiva	negativa	
Variazione 2006-2008	positiva	14 (25,9%)	16 (29,6%)	30 (55,6%)
	negativa	14 (25,9%)	10 (18,5%)	24 (44,4%)
Totale 2008-2010		28 (51,9%)	26 (48,1%)	54 (100%)

Resto del Veneto		Variazione 2008-2010		Totale 2006-2008
		positiva	negativa	
Variazione 2006-2008	positiva	33 (20,2%)	75 (46,0%)	108 (66,3%)
	negativa	11 (6,7%)	44 (27,0%)	55 (33,7%)
Totale 2008-2010		44 (27,0%)	119 (73,0%)	163 (100%)

Fonte: ns. elaborazione su dati Aida

In tabella 2.7 è possibile osservare il numero di aziende che nei due trienni ha avuto variazioni negative o positive e la relativa percentuale. Nel distretto si osserva che il numero di aziende è abbastanza simile nelle diverse celle. Tuttavia, sono più numerose quelle che sono cresciute nel triennio 2006-2008. Di queste, solo la metà cresce anche nel triennio successivo. È importante sottolineare che poco meno del 20% delle imprese hanno performance negative in entrambi i periodi. Le aziende del resto del Veneto mostrano molta eterogeneità nelle variazioni ma bisogna sottolineare che nel primo triennio solo il 34% ha un andamento negativo, ma in quello successivo la percentuale aumenta arrivando al 73%. Solo il 20% ha andamenti positivi per tutto il periodo 2006-2010.

## **2.6 Le imprese leader e le imprese distrettuali più dinamiche**

Ora vogliamo concentrare l'attenzione sulle imprese ritenute importanti per il distretto bellunese dell'occhiale. Inizialmente parleremo delle aziende leader per concludere con le imprese di nicchia e quelle che hanno dimostrato di essere più dinamiche in questi anni.

Ragione Sociale	Anno Costituzione	Quota fatturato 2010	Δ fatturato 2006-2010 (%)
Luxottica Group S.P.A.	1981	76,3%	24,0%
Safilo Group S.P.A.	1964	14,2%	-3,7%
Marcolin S.P.A.	1983	2,7%	31,9%
De Rigo Vision S.P.A.	1978	1,9%	0,3%
Gatto Astucci S.P.A.	1998	0,8%	43,4%

Fonte: ns. elaborazione su dati Aida

**Tabella 2.8** – *Le prime cinque aziende del distretto dell'occhiale per fatturato*

Sulla base dei dati raccolti da Aida abbiamo individuato le prime cinque imprese in ordine di fatturato 2010, visibili in tabella 2.8. Premettiamo che i valori della quota di fatturato presenti in questa tabella sono diversi da quelli presenti in tabella 2.6. Ciò è dovuto al fatto che quando operiamo un confronto tra distretto e resto del Veneto, non consideriamo le attività che riguardano la produzione di astucci e di minuteria metallica, mentre dove si parla solo del distretto teniamo conto anche di queste.

La prima azienda per rilevanza economica è Luxottica seguita da Safilo, Marcolin e De Rigo. Queste producono tutte montature per occhiali da vista e da sole. Interessante notare che al quinto posto si trova una delle più importanti aziende che nel distretto producono astucci per occhiali.

Osservando le quote di fatturato, si nota subito che esistono grosse differenze. Basti pensare che Luxottica detiene il 76,3% dei ricavi totali del distretto. Ciò la conferma leader indiscussa del settore. Safilo ha solo il 14,2%. Se si sommano le quote di queste due aziende, esse coprono il 90,6%, indice del forte processo di concentrazione. Se, poi, sommiamo le quote delle prime quattro aziende otteniamo un valore maggiore del 95%. Ciò significa che le restanti aziende del distretto (circa cinquanta) fatturano complessivamente meno del 5%. Infatti dalla quinta azienda classificata in poi le quote di fatturato sono veramente esigue.

Safilo è l'unica che mostra una variazione del fatturato negativa tra il 2006 e il 2010, quasi il 4%. Se poi si considera che si trova in seconda posizione e che ha ricavi molto elevati, ci rendiamo conto che tale perdita non è così irrilevante. Tutte le altre presenti in tabella hanno dei ricavi in aumento. In particolare Luxottica cresce del 24%. Anche Marcolin e Gatto Astucci incrementano a fine periodo i loro fatturati rispettivamente del 31,9% e 43,4%. Il risultato positivo per la Gatto Astucci dipende dalla loro strategia di marketing: ampliare la gamma di prodotti offerti permettendo di rivolgersi a mercati diversi da quello dell'occhiale.

Le imprese leader del distretto, ma anche dell'intero settore dell'occhiale, sono Luxottica, Safilo, Marcolin e De Rigo. Queste aziende cominciarono ad affermarsi alla fine degli anni '90. Il loro successo fu dettato principalmente dalla strategia di integrazione verticale: il controllo dell'intero processo produttivo permetteva di ridurre i costi e mantenere i livelli qualitativi; il controllo diretto dei canali di distribuzione permetteva un contatto con i clienti e col mercato (si veda anche Camuffo, 2002).

Luxottica fu fondata nel 1961 da Leonardo Del Vecchio, che da giovane incisore milanese aprì ad Agordo un laboratorio meccanico. Dalla produzione di occhiali per conto terzi passò alla produzione in proprio, acquisì marchi di prestigio ed estese il suo impegno a tutta l'attività legata agli occhiali, dalla produzione di ogni singola parte alla vendita. Oggi è leader mondiale nella progettazione, produzione e distribuzione di montature da vista e di occhiali da sole di fascia alta e lusso. Grazie a un'estesa rete distributiva sia nel business *retail* sia nel *wholesale*, oggi è presente in tutti i mercati più importanti del mondo. L'attuale portafoglio prodotti è composto da 30 marchi, di cui dieci propri e venti in licenza. La produzione e la progettazione avviene in sei impianti produttivi in Italia e due, interamente controllati, in Cina e nello stabilimento californiano di Oakley.

Safilo nacque nel 1964 a Calalzo di Cadore per mano di Guglielmo Tabacchi che rilevò il primo complesso industriale italiano di lenti e montature. Oggi è *leader* a livello globale nel segmento degli occhiali d'alta gamma ed è inoltre uno dei primi tre produttori e distributori mondiali di occhiali sportivi. Presidia direttamente tutta la filiera produttiva e distributiva ed è fortemente orientata allo sviluppo e al *design* del prodotto. La produzione viene realizzata in quattro principali stabilimenti di proprietà, due localizzati in Italia, uno in Slovenia e uno in Cina operativo da marzo 2009, volto ad ottimizzare la capacità produttiva e di contenimento dei costi del gruppo. Il modello produttivo adottato non è quello della completa integrazione verticale: si serve di terzisti per eventuali eccedenze e la produzione interna viene usata per volumi attesi di vendita e sui modelli destinati al segmento "lusso". I prodotti sono venduti principalmente attraverso il canale *wholesale* ed è presente in circa 130 paesi. Attualmente ha un portafoglio prodotti molto ampio: alle 6 linee a marchio proprio affianca circa 27 marchi in licenza che includono alcune delle più importanti *griffe* mondiali. È da evidenziare che da circa dieci anni questa società sta lottando per evitare la crisi. Tutto è iniziato nel 2001 quando Vittorio Tabacchi ottiene il pieno controllo della società, ma ciò ha comportato un rilevante indebitamento per la società. La crisi del 2008-2009 e la rigidità dei costi di licenza sono andati ad aggravare sulla situazione patrimoniale e finanziaria già compromessa. Per affrontare e superare queste difficoltà, ha posto in essere una profonda riorganizzazione produttiva, commerciale e azionaria del gruppo (Intesta Sanpaolo, 2010). Nel 2009 gli olandesi del gruppo Hal Holdin diventano i nuovi azionisti di maggioranza. Ma a distanza di tre anni la situazione non è migliorata, con accordi di licenza a volte costosissimi e altre volte persi (come Ralph Lauren e Armani). Oggi ha dichiarato

una situazione di esubero di oltre mille lavoratori (Corriere del Veneto, 12 maggio 2012).

Marcolin nacque nel 1961 a Vallesella di Cadore per trasferirsi poi a Longarone. L'idea innovativa del fondatore Giovanni Marcolin fu quella di impreziosire le montature con aste in metallo, anziché in plastica. Anche questa azienda ha adottato un modello produttivo di integrazione verticale e possiede tre stabilimenti: lo storico di Vallesella di Cadore, Longarone e lo stabilimento di Claut in provincia di Pordenone. La produzione è organizzata in base ai materiali utilizzati (metallo/titanio, acetato pantografato o iniettato). Inoltre è in gran parte svolta negli stabilimenti italiani perché l'obiettivo principale è quello di garantire la soddisfazione del cliente offrendo un prodotto personalizzato e di alta qualità (Gambarotto F., 2008). In questi anni è andata crescendo la strategia di vendita attraverso la creazione di nuove società di distribuzione in Asia e negli Stati Uniti, oggi è presente in circa 80 paesi. Come Safilo, ha puntato essenzialmente all'acquisizione di grossisti (Camuffo, 2002). Nel 2004 l'azienda entra in crisi poiché Luxottica riesce a strapparle la licenza Dolce & Gabbana. Riesce a risollevarsi grazie all'aiuto di Andrea e Diego Della Valle (noti industriali operanti nel settore del lusso) che entrano a far parte del capitale sociale. In particolare riesce a stipulare in tempi brevi nuovi contratti di licenze e a sviluppare le *griffe* già in portafoglio (Relazioni e bilanci societari 2004-2005). Attualmente ha un portafoglio prodotti che comprende 2 marchi di proprietà e 17 in licenza.

De Rigo è un gruppo giovane, nato nel 1978 grazie agli omonimi fratelli. Di fatto è la prima impresa che definisce la propria strategia di produzione nell'occhiale da sole. Sarà il successo registrato da questa azienda con la produzione dei propri marchi Police, Lozza e Sting che spingerà Luxottica, Safilo e Marcolin su questo tipo di occhiale. Negli ultimi anni ha provveduto a riequilibrare il portafoglio prodotti, troppo sbilanciato su marchi di proprietà e sul sole. Oggi ha 15 marchi in licenza oltre ai 4 di proprietà. La strategia distributiva è molto simile a quella di Luxottica, però si concentra sulla penetrazione del mercato europeo. Possiede una rete *wholesale* gestita dalla De Rigo Vision Spa grazie alla quale i prodotti sono distribuiti in circa 80 paesi, soprattutto in Europa, Asia e nelle Americhe. Inoltre ha una importante rete di *retail* con le catene di proprietà General Optica (Spagna), Mais Optica (Portogallo), OpmarOptik (Turchia) e quelle partecipate BootsOpticians (UK) e Sewon (Corea). Inoltre gestisce una rete di rappresentanti in tutta Italia che le assicura buona visibilità in diversi punti vendita.

Nell'ultimo decennio, molte piccole o medie imprese situate nel distretto dell'occhialeria bellunese hanno ampiamente sviluppato strategie competitive diventando "società distrettuali e globali". Queste aziende sono strutturalmente più grandi della media distrettuale e hanno sviluppato un particolare modello di business (Campagnolo, Camuffo, 2011). Scendendo nello specifico, sono emersi i seguenti tratti distintivi:

- 1) hanno dato alla propria attività una configurazione internazionale rilocalizzando la produzione o avvalendosi di maggiori subfornitori esterni;
- 2) hanno modificato i propri canali distributivi;
- 3) hanno sviluppato relazioni con fornitori esterni al distretto per acquisire maggiori conoscenze circa innovazioni tecnologiche, sviluppo di nuovi prodotti, marketing e finanza.

Un esempio di questo tipo di aziende sono Sover, Silcon Plastic, Pramaor e Look Occhiali.

Sover è una media azienda che conta circa 55 dipendenti. Essa è situata a Soverzene, piccolo paese in provincia di Belluno, e punta ad un prodotto di alta gamma grazie all'uso di nuovi materiali. Sover è l'azienda leader nell'utilizzo della pelle come componente decorativa e funzionale nella fabbricazione degli occhiali e, in questi ultimi anni, ha stipulato numerose collaborazioni con stilisti importanti come Alviero Martini, Laura Biagiotti e MCS Eyewear.

Silcon Plastic opera dal 1986 principalmente nell'ambito della componentistica per occhiali. È situata a Forno di Zoldo e fornisce lavoro a circa 100 dipendenti. Questa impresa è molto attiva nella ricerca e nello sviluppo di nuove tecnologie; grazie alla collaborazione con Certottica, sta portando avanti da Giugno 2011 un progetto per lo sviluppo di un prototipo di un occhiale interamente realizzato in fibra di carbonio. L'obiettivo dell'iniziativa è quello di ottenere un occhiale interamente in fibra di carbonio, realizzando frontali leggeri ma rigidi e aste leggere ma elastiche.

Pramaor nasce nel 1971 come terzista per le principali aziende del settore, per diventare in seguito, a partire dal 2007, player attivo di mercato nella produzione e distribuzione di prodotti in titanio a marchio proprio di fascia alta (Bilancio aziendale 2009). Questa azienda crede fortemente nelle caratteristiche meccaniche (leggerezza e resistenza) e chimiche (biocompatibilità e anallergicità) del titanio e si impegna nella ricerca per ottimizzare sempre più il suo utilizzo.

Look Occhiali è un'azienda che non solo disegna e distribuisce occhiali, ma che continua a produrre interamente nei propri stabilimenti, situati nel cuore del distretto industriale dell'occhiale in provincia di Belluno. Essa fa del marchio *Made in Italy* il proprio carattere distintivo.

Nel distretto si sono distinte anche altre aziende che negli ultimi anni hanno avuto buone performance. Tra queste rientrano Trevi Coliseum Spa, Thema Optical Srl, Kador Occhialeria Srl e Ital-Lenti Srl.

L'azienda Trevi Coliseum opera da quasi quarant'anni nel mercato delle montature in metallo e plastica per occhiali da vista e da sole, disegnando proprie linee per donna, uomo e bambino ma anche progettando modelli specifici per le collezioni dei clienti. Thema Optical offre un'ampia gamma di modelli di montature per occhiali che spaziano dai modelli classici uomo/donna ai modelli per bambini comprendendo anche sofisticate linee in titanio. Kador Occhialeria, oltre ad essere specializzata da quasi cinquant'anni nella produzione di occhiali in acetato, ha ampliato il proprio portafoglio prodotti proponendo occhiali specifici per determinate professioni come medici o addetti a laboratori di precisione. L'azienda Ital-Lenti è specializzata nella produzione e commercializzazione di lenti oftalmiche. Fino al 2008 Oftalmic Galileo Italia era controllata da Ital-Lenti, ed ora appartiene al Gruppo multinazionale francese Essilor International.

Analizzando le variazioni del fatturato tra 2006 e 2010 sono emerse delle imprese con degli incrementi molto significativi e che quindi possiamo definire dinamiche. Esse, grazie a dei cambiamenti strutturali o a delle modifiche riguardanti la loro produzione, sono riuscite a migliorare le loro performance.



Ragione Sociale	Anno Costituzione	Quota fatturato	$\Delta$ fatturato 2006-2010
Erizzo SRL	2001	0,0%	165,3%
Eurofin SRL	2004	0,0%	120,7%
Rolmec SRL	1996	0,1%	110,0%
Marchon Italia SRL	2002	0,6%	107,6%
Color Point SRL	1991	0,0%	106,8%

Fonte: ns. elaborazione su dati Aida

**Tabella 2.9** – Prime cinque aziende per aumento del fatturato (2006-2010) nel distretto dell'occhiale

Nella tabella 2.9 vi sono le prime cinque imprese che hanno presentato una variazione dei ricavi 2006-2010 superiore al +100%, ovvero hanno più che raddoppiato il loro fatturato. Tra queste abbiamo Marchon Italia che per rilevanza di fatturato è al settimo posto nel distretto. Ma non è certo da considerare una piccola realtà, infatti fa parte di un gruppo internazionale Marchon Eyewear che è il terzo operatore mondiale nell'industria dell'occhialeria. Il Gruppo Marchon con sede centrale a New York, nel 1995 fonda la filiale italiana che è l'unica realtà dove si sviluppa integralmente il processo dell'occhiale, dal *design* e progettazione, alla realizzazione e distribuzione. Nel 2011 ha rafforzato la presenza in Italia ampliando il centro stile e i reparti produttivi a Puos d'Alpago, inoltre ha aperto il nuovo centro distributivo di Fortogna e nel 2012 punta su Treviso, dove avrà sede Marchon MB, la direzione internazionale di *marketing* e *brand* (Il Sole24Ore, 13 marzo 2012).

Questa analisi suggerisce che nel territorio bellunese, oltre alle grandi aziende di fama internazionale, vi sono anche aziende di piccole dimensioni che hanno investito in innovazioni tecnologiche e di marketing e hanno avuto un forte trend di crescita anche durante la recessione. Se la loro incidenza nel distretto è marginale sia in termini di presenza relativa che di fatturato generato, è comunque interessante rilevarne l'esistenza, in un distretto caratterizzato da un periodo di difficoltà per la maggioranza di PMI che vi sono insediate.



## 3. Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta\*

### 3.1 Breve storia del distretto calzaturiero

---

Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta si estende nei comuni che si affacciano sulle rive del fiume Brenta, tra le province di Padova e Venezia, e affonda le sue origini nel lontano XIII secolo, periodo nel quale si sviluppa la figura dei calegheri veneziani, artigiani specializzati nella produzione di calzature.

Alla fine dell'Ottocento i calegheri sono sostituiti dai calzolai e dai ciabattini, che si limitano a riparare le scarpe; è solo alla fine del secolo che viene avviata la prima impresa industrializzata (Belussi, 2000). Il fondatore è Giovanni Luigi Voltan, emigrato italiano negli Stati Uniti, che al suo ritorno in Italia, nel 1898, fonda a Stra il primo impianto calzaturiero industrializzato del territorio brentano. In breve tempo, nel territorio tra Padova e Venezia, si diffondono processi d'imitazione che portano alla creazione di nuove imprese. Contemporaneamente, supportato da Voltan stesso, si divulga un processo di gemmazione dall'impresa madre: alcuni dipendenti decidono di sfruttare le conoscenze acquisite all'interno del calzaturificio Voltan e si mettono in proprio dando vita ad altri calzaturifici o imprese di subfornitura. Lo sviluppo industriale del distretto è molto rapido fino agli anni '30, quando si registra un'inversione di tendenza dovuta alla recessione economica che porta a una differenziazione dei prodotti per far fronte all'instabilità del mercato (Fontana *et al.*, 2009). Durante la seconda guerra mondiale la produzione resta bloccata per circa un anno a causa degli assedi nazisti e le aziende decidono di andare incontro alla domanda realizzando scarpe e scarponi militari.

Solo dal secondo dopoguerra si inizia a parlare di distretto industriale vero e proprio. Gli anni '50 e '60 sono caratterizzati, infatti, da una crescita rapida della produzione e delle vendite, dovute principalmente al boom economico che investe tutta la nazione. Le poche grandi imprese iniziano un processo d'integrazione verticale cercando di riunire al loro interno tutte le fasi di produzione della scarpa, mentre la base artigianale del distretto si allarga specializzandosi in singole lavorazioni. In questi anni, da parte dei calzaturifici più grandi, ha luogo un ammodernamento delle tecniche di produzione e si assiste a un crescente interesse per i mercati esteri; le esportazioni aumentano arrivando a rappresentare il 60% delle vendite totali.

Nel 1961 imprenditori e rappresentanti sindacali del settore danno origine all'ACRiB (Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta), un organismo che collega le diverse imprese che operano nel distretto, fornendo servizi e aiuti di diverso genere (Fontana *et al.*, 2011). Tale associazione svolge un ruolo chiave nell'evoluzione di un distretto formato da imprese di così piccole dimensioni. L'ACRiB, infatti, assicura una più facile organizzazione e condivisione dei problemi tra le aziende, fornendo aiuti economici, contratti collettivi con le banche e collegando la domanda e l'offerta di lavoro nel settore. Per l'appunto, tramite la scuola di *design* e tecnologia della calzatura, oggi nota con il nome di Politecnico Calzaturiero, l'ACRiB diffonde il *know-how* di varie figure professionali

---

\* La redazione di questo capitolo è stata curata da Massimiliano Scognamiglio.

del settore, che saranno poi indirizzate verso le aziende del distretto che più ne necessitano. Inoltre, per favorire le esportazioni dei prodotti verso l'estero, viene fondato nel 1976 il Consorzio Maestri Calzaturieri del Brenta, che s'impegna anche nell'organizzazione di manifestazioni fieristiche di rilevanza internazionale.

Tuttavia tra il 1969 e il 1974 si registra una flessione nella produzione e nelle vendite, dovuta principalmente alla concorrenza crescente da parte di altri produttori italiani e ditte estere, che importano calzature a prezzi notevolmente più bassi. Il distretto decide così di cambiare il suo posizionamento nel mercato, puntando al settore della calzatura femminile di lusso, che porta a una crescente attenzione per la qualità delle materie prime utilizzate, la specializzazione delle lavorazioni impiegate, il *design* e la moda. In questo periodo si assiste a una fase di deverticalizzazione e suddivisione del lavoro inter-impresa: ogni azienda si specializza nella lavorazione di un determinato elemento della scarpa, queste parti saranno poi assemblate nei calzaturifici veri e propri per ottenere il prodotto finito.

Fino ai primi anni '80 si assiste a un periodo di assestamento per il distretto, ma l'instabilità della lira, il secondo shock petrolifero e il difficile accesso al credito generano, a cavallo tra gli anni '80 e '90, una situazione non favorevole all'interno del distretto. Questi eventi portano a una diminuzione della produzione calzaturiera e dell'occupazione nel settore. Lo stock d'impresе attive passa dalle 3.830 unità del 1951 alle 1.625 del 1991, anche se aumenta il numero medio di dipendenti per azienda (Fontana *et al.*, 1998).

Il prodotto principale del distretto della Riviera del Brenta è dunque la scarpa da donna d'alta qualità, segmento che oggi riveste il 95% delle vendite (dati ACRiB). Le grandi *griffes* della moda, attratte dalla qualità, dall'eleganza e dalla raffinatezza delle calzature brentane, hanno trovato in quest'area il terreno ideale per la realizzazione di nuove idee stilistiche. Accanto alle aziende più grandi, che interagiscono con le società d'alta moda, si rintracciano piccole imprese artigiane che si sono posizionate in una fascia di mercato ancora più di nicchia, realizzando articoli in volumi ridotti e talvolta pezzi unici. I prodotti finiti sono esportati in grande quantità, soprattutto a causa dell'elevato prezzo che ne riduce la domanda interna. I principali mercati di riferimento sono storicamente quello francese, tedesco e statunitense, anche se recentemente sono aumentate le vendite in Russia, Cina e nei paesi Arabi, dove il *Made in Italy* consegue sempre maggiore successo (Artioli *et al.*, 2010).

La filiera produttiva della calzatura è costituita da molte fasi: lavorazione di materie prime, produzione di parti di calzature (tomaie, soles, solette, tacchi e accessori vari), che devono essere poi assemblate e rifinite all'interno del calzaturificio prima di passare alla distribuzione e alla vendita del prodotto finito. Tuttavia, nel distretto della Riviera del Brenta, sono presenti solamente le fasi di produzione delle componenti delle calzature, di assemblaggio, di finissaggio del prodotto e del trasporto dello stesso (Belussi e Scarpel, 2001). Inoltre sempre meno stilisti lavorano alle dirette dipendenze del calzaturificio, ma per conto delle grandi case di moda internazionali. Si viene dunque a creare la necessità di una figura professionale che si occupi proprio della mediazione tra le idee dello stilista e le necessità dei calzaturifici. Tale compito è svolto dal modellista, la cui funzione principale è quella di realizzare un prototipo di scarpa coinvolgendo lo stilista, il calzaturificio e anche tutti i subfornitori di componenti in modo da coordinare la produzione delle varie parti evitando così l'insorgere di problemi in fase di assemblaggio e durante la produzione vera e propria. Infine, nel territorio distrettuale, hanno sede anche imprese specializzate nella logistica e che producono e installano macchinari per l'industria calzaturiera.

## 3.2 Principali trasformazioni recenti

---

Al sorgere del nuovo millennio il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta si trova ad affrontare nuove sfide per riaffermare la sua forza in un ambiente sempre più competitivo. A causa dell'affermazione dei paesi emergenti, della diminuzione dei consumi e della recente crisi economica, il distretto si vede costretto a una trasformazione della struttura produttiva che l'ha caratterizzato fino alla fine degli anni '90 (Casadei e Vergnano, 2008). In particolare, per competere con paesi come Romania, India e Cina, nei quali i costi di produzione sono molto inferiori a quelli del distretto, qualche impresa ha delocalizzato la produzione proprio in queste nazioni.

Tuttavia, nel distretto si palesa una tendenza crescente verso la ricerca di nuovi standard qualitativi atti a contrastare la concorrenza a basso costo e soddisfare un nuovo segmento di consumatori. Come mostra un'analisi svolta nel 2010 dal Servizio Studi e Ricerche del gruppo Intesa San Paolo, grazie alla focalizzazione delle imprese del distretto sulla qualità dei prodotti offerti, dal 2000 al 2009 si registra un calo consistente nel numero di calzature prodotte, cui però non corrisponde una così ripida diminuzione del fatturato delle imprese distrettuali. Ciò è dovuto al riposizionamento delle imprese in una fascia più alta del mercato, con un conseguente aumento del margine di profitto dei prodotti venduti. Il riposizionamento compiuto dal distretto si articola in diverse fasi. Innanzitutto vengono abbandonate o ridimensionate drasticamente le produzioni di calzature in sintetico e i modelli con prezzi contenuti che generano dunque profitti modesti. Viene dato maggior peso non solo all'uso di materiali più pregiati, ma si iniziano anche a richiedere, alle imprese fornitrici o subfornitrici, certificazioni della qualità per garantire un elevato standard manifatturiero del prodotto. Inoltre nasce la tendenza a esternalizzare le fasi del processo produttivo a minor valore aggiunto per focalizzarsi sulle lavorazioni che caratterizzano la fattura del prodotto. Sempre maggiore importanza assumono le fasi di *design* e progettazione delle calzature e si cerca, anche grazie al sostegno dell'ACRiB, di puntare su iniziative di marketing che valorizzino il nuovo volto del distretto e dei prodotti.

Per rendere più efficace il riposizionamento, molte imprese hanno iniziato un processo di affiancamento a importanti case di moda. Nasce così il fenomeno della produzione su commesse che oggi caratterizza il distretto brentano. In pratica i calzaturifici realizzano articoli per conto di aziende famose dell'industria della moda, per le quali far produrre calzature con il proprio *brand* nello storico distretto della Riviera del Brenta è sinonimo di qualità, serietà, sicurezza e flessibilità. Quest'ultima caratteristica, determinata dalla vivace interconnessione tra le aziende del distretto, è molto importante nel mondo della moda, contraddistinto di solito da tempi fissi molto lunghi e dalla difficoltà a cambiare le collezioni in breve tempo. Per quanto concerne la creazione della calzatura, le linee guida del *design* della scarpa sono scelte dagli stilisti delle imprese commissionanti, mentre la parte di progettazione e modellistica è svolta per intero all'interno del distretto. Questo fenomeno, che potrebbe sembrare una svalutazione delle abilità delle imprese brentane, ha invece portato nuovo vigore al distretto, costituendo oggi uno dei suoi punti di forza. Tuttavia, legandosi a imprese così importanti, le aziende del distretto, solitamente di piccole dimensioni, potrebbero perdere l'interesse nello sviluppare marchi propri tramite i quali farsi conoscere sul mercato. In questo modo si rischia un fenomeno di decrescita nel caso in cui le imprese commissionanti dovessero decidere di rivolgersi altrove per la realizzazione delle loro calzature.

Grazie alla produzione per *griffes* di alta moda, la notorietà del distretto è aumentata in modo apprezzabile e ha superato i confini europei in cui è relegata fino agli anni '90, favorendo l'export. Inoltre, le relazioni con *brand* conosciuti in tutto il mondo, hanno permesso alle imprese di acquisire nuove conoscenze circa i consumatori finali dei mercati esteri e i punti chiave nella realizzazione di campagne di marketing efficaci. Si è venuto a creare dunque, un canale preferenziale di scambio delle conoscenze tra le *griffes* e i calzaturifici della Riviera del Brenta. L'esportazione di prodotti finiti, infatti, rappresenta ormai per il distretto la parte più rilevante e redditizia del *business*, tanto da costituire l'89% degli introiti. Al contrario, le imprese che realizzano accessori o parti della scarpa, hanno ancora come principale mercato di sbocco il distretto. Contemporaneamente all'aumento dei volumi di export si registra anche un'apertura a nuovi mercati. L'Europa e l'America settentrionale non rappresentano più per il distretto un mercato privilegiato a causa della troppa concorrenza di costo e della stagnazione della domanda. L'attenzione delle imprese si sposta così verso est, soprattutto in Russia, Medio Oriente e Cina, in cui il consumo privato è in forte aumento (Messina, 2009). L'accesso a tali mercati è facilitato dalle relazioni di fornitura, con committenti in grado di presidiare direttamente i mercati attraverso autonome strategie di marca, e dalla delocalizzazione di alcune fasi produttive in questi paesi. A testimoniare l'importanza crescente che questi mercati emergenti rivestono per il distretto, si registrano aperture di *showroom* collettivi, in cui sono esposte calzature di diverse imprese distrettuali, come quello inaugurato nel 2003 a Pechino.

Il distretto collabora con le università del territorio, per studiare e progettare nuove tecnologie produttive, con le imprese venditrici di macchinari industriali e con quelle produttrici di sistemi CAD-CAM. Grazie a queste collaborazioni, nel 2009, è stata creata un'interessante innovazione: lo scanner *infoot*, una tecnologia che consente di ottenere una scannerizzazione della forma del piede al fine di creare una scarpa dell'esatta misura del cliente. In questo modo si rende possibile la produzione di articoli unici, quasi artigianali, utilizzando però metodi di produzione industriale, diminuendo così il costo del prodotto e aumentando la velocità di produzione dello stesso.

Un problema che sta caratterizzando il distretto recentemente riguarda la difficoltà ad attrarre nuove generazioni di lavoratori specializzati. Infatti, nonostante la conoscenza diffusa nel territorio di competenze specifiche nel settore e la presenza di numerosi istituti di formazione, attualmente risulta complicato richiamare i giovani a svolgere professioni quali l'orlatore e il tagliatore. Spesso anche i figli degli imprenditori locali, dopo aver ottenuto una laurea, sono riluttanti a gestire la piccola impresa di famiglia, preferendo la sicurezza che può garantire un posto fisso da dipendente. Per ovviare a questo problema, le aziende sempre più di frequente assumono lavoratori stranieri, fenomeno che porta a una progressiva diminuzione delle relazioni socioeconomiche tra gli abitanti del territorio, punto fondante nello sviluppo di un distretto industriale.

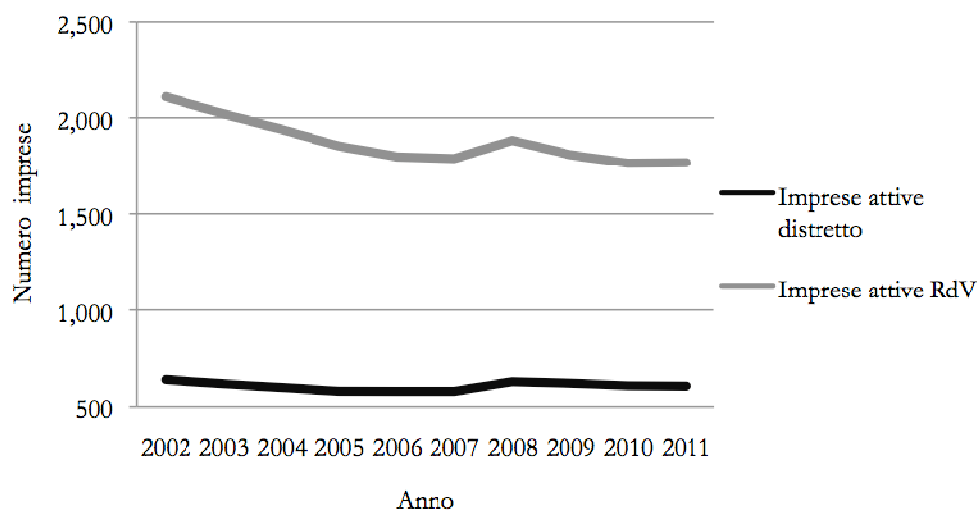
### 3.3 La dinamica demografica

In questo capitolo si presenta lo studio dell'evoluzione demografica delle imprese distrettuali nell'ultimo decennio. Per realizzare le seguenti analisi è stato utilizzato il *dataset* ricavato dal registro Movimprese. Per prima cosa si analizza, dal 2002 al 2011, come varia il numero di aziende attive, specializzate nel settore calzaturiero, nel distretto brentano e nel resto del territorio veneto.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	$\Delta 02-11$
Distretto	640	618	599	580	579	579	630	621	609	607	-5,2%
RdV	2.109	2.021	1.940	1.853	1.798	1.788	1.882	1.808	1.764	1.767	-16,2%

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

**Tabella 3.1** – Numero di aziende attive nel distretto calzaturiero e nel resto del Veneto (RdV)



**Grafico 3.1** – Stock imprese attive nel distretto calzaturiero e nel resto del Veneto (RdV)

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

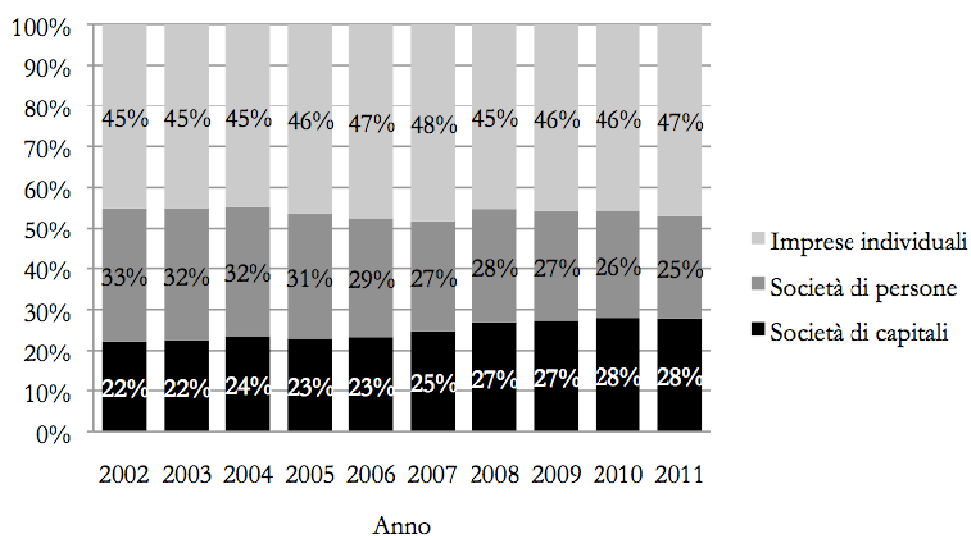
Nella tabella 3.1 e nel grafico 3.1 si presenta l'evoluzione dello stock di aziende calzaturiere attive nel distretto e nel resto del Veneto. Si nota che, dal 2002 al 2011, il numero di aziende attive nel distretto si mantiene pressoché costante, al contrario di quanto accade nel resto del Veneto, dove si palesa un trend decrescente. In particolare, nella Riviera del Brenta, si registra una lieve diminuzione del numero d'impreses dal 2002, quando sono 640, al 2007, anno in cui se ne contano 579. Nel 2008, invece, si registra un aumento dello stock fino a quota 630. Nell'ultimo triennio studiato infine, si assiste a una nuova flessione del numero di aziende attive, fino ad arrivare a 607 nel 2011, probabilmente a causa della recente crisi economica. Resta comunque indicativo il fatto che, nell'ultimo decennio, si sia registrato un calo di 33 imprese attive, circa il 5% del totale, ma che tale calo non sia stato drastico, a testimonianza di un distretto ancora in salute e che ha resistito bene alle sfide del nuovo millennio.

Per verificare se il distretto è ancora un contesto elettivo per lo sviluppo di nuove aziende, si confrontano gli stock di imprese attive all'interno e all'esterno dell'area brentana. Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, infatti, non è l'unico di questo genere nel territorio Veneto. Realtà simili, quantomeno per il

tipo di prodotto finale realizzato, sono localizzate nella provincia di Verona e nei pressi di Montebelluna. Se si osserva il grafico 3.1 si nota che i due stock esaminati sono molto lontani tra loro: le imprese del settore calzaturiero attive nel distretto sono circa il 25% di quelle localizzate in tutto il territorio Veneto. Questo rende più difficile l'analisi del grafico, ma, servendoci dei dati inseriti nella tabella 3.1, si riesce ugualmente a ottenere uno studio soddisfacente.

Nel resto del Veneto si rileva un trend decrescente nell'ultimo decennio. In particolare nel 2002 le imprese attive al di fuori del distretto sono 2.109, mentre nel 2011 se ne registrano 1.767, con una differenza nell'arco di dieci anni di 342 unità. Le aziende attive, quindi, sono diminuite del 16% nel resto del Veneto, mentre nel distretto calzaturiero della Riviera del Brenta il calo dello stock è circa del 5%, valore alquanto inferiore. Inoltre, analizzando gli andamenti annuali degli stock, si rileva che, in entrambi i territori esaminati, il numero di imprese attive diminuisce ogni anno, tranne che nel 2008, quando si riscontra un aumento di tale valore dell'8% nel distretto e del 5% nel resto del Veneto. Questo sviluppo improvviso può sorprendere, sia perché nel 2008 è esplosa la bolla speculativa nel mercato dei mutui *subprime*, dalla quale è nata la recessione economica, che per l'unicità dell'aumento dello stock, che non si è verificato in altri anni nel decennio esaminato. Comunque, osservando l'andamento del numero di imprese attive nei due territori, si nota che hanno evoluzioni simili: gli stock diminuiscono notevolmente fino al 2005, restano in sostanza invariati nel biennio successivo, aumentano nel 2008 e ricominciano a calare fino al 2011. Tuttavia, come già accennato in precedenza, il calo del numero di aziende attive nel resto del Veneto è più sostanzioso rispetto a quello che si registra nel distretto brentano, suggerendo che il distretto permette ancora delle importanti economie alle aziende che vi risiedono. Inoltre, analizzando le differenze di stock dal 2002 al 2005 e dal 2008 al 2011, si nota che, nel primo periodo, il numero di imprese attive si riduce due volte più velocemente di quanto non accada nel secondo arco temporale analizzato. Questo fenomeno ha luogo sia per quanto concerne il distretto, che l'area al di fuori dello stesso. Si può affermare, quindi, che fino a questo momento, nel settore Veneto della calzatura, la recente recessione economica mondiale ha influito meno violentemente sulla demografia aziendale, di quanto non sia accaduto nel primo quadriennio esaminato.

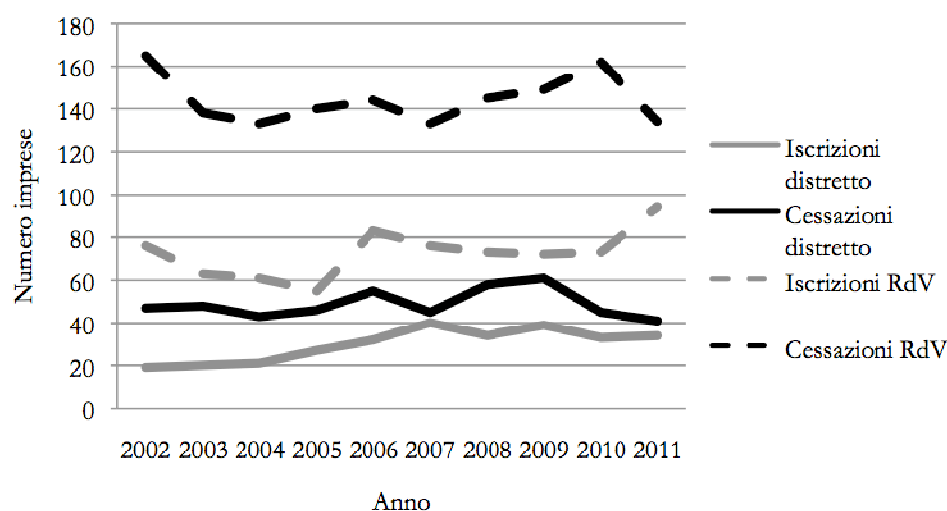
**Grafico 3.2** – Incidenza delle diverse forme giuridiche sul totale delle imprese attive nel distretto calzaturiero



Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese



Nel grafico 3.2 si va ad analizzare la composizione dello stock di imprese distrettuali attive per quanto riguarda la forma giuridica con cui sono state registrate alla Camera di Commercio. Fatto cento il numero di aziende attive ogni anno, è stata calcolata la percentuale di società di capitali, ditte individuali e società di persone<sup>10</sup>. Dal grafico 3.2 emerge che le ditte individuali sono la forma giuridica maggiormente presente tra le imprese del distretto. Questo gruppo di aziende è quello che ha l'andamento più stazionario, passando da 288 imprese nel 2002 a 285 nel 2011, il 47% del totale. Questa evidenza rappresenta bene la struttura del distretto, formato, quasi per metà, da una moltitudine di piccole imprese, alcune di stampo artigianale. Inoltre, è interessante rilevare che l'andamento delle società di capitali ha registrato un forte aumento nell'ultimo decennio a discapito delle società di persone. Nel 2002 le società di capitali rappresentano il 22,2% del totale delle imprese, con 142 aziende, mentre le società di persone costituiscono il 33% (209 aziende). A partire dal 2009, questo rapporto si inverte a vantaggio delle società di capitali, che aumentano di 27 unità dal 2002 al 2011. Nell'ultimo anno oggetto di studio, le società di capitali distrettuali rappresentano il 27,8% del totale, contro il 25,2% delle società di persone. Questo dato suggerisce che, le società di capitali, contraddistinte solitamente da una dimensione maggiore rispetto a quelle di persone, sono in grado di reagire meglio rispetto a quest'ultime sfide del mercato. A questo riguardo è importante rilevare che il fenomeno della nascita di società di capitali è spesso la conseguenza di un processo di conversione di aziende esistenti che decidono di organizzarsi in forme giuridiche più articolate.



**Grafico 3.3** – Numero di imprese iscritte e cessate nel distretto calzaturiero e nel resto del Veneto (RdV)

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Il grafico 3.3 permette di completare il quadro emergente attraverso l'analisi della nati-mortalità aziendale dentro e fuori il distretto, evidenziando le tendenze espansive o regressive della popolazione di imprese e valutando in che misura la recente recessione economica ha influito sull'evoluzione demografica del distretto. Dal grafico 3.3 si nota che, nel distretto, le cessazioni sono sempre maggiori delle

<sup>10</sup> Nell'analisi preliminare era presente anche un'altra categoria nella quale erano raccolte tutte le altre forme giuridiche presenti nel distretto. Tuttavia, a causa della scarsa numerosità di questo gruppo, meno di 2 imprese l'anno, si è deciso di non includerlo nello studio.

iscrizioni nell'ultimo decennio. Per questo motivo risulta difficile comprendere l'aumento repentino del 2008, evidenziato nel grafico 3.1, relativamente allo stock d'impresе attive nel distretto. Infatti, in tale anno, le aziende che chiudono sono maggiori di quelle che aprono di 24 unità, a fronte di un aumento dello stock di attive di 54 imprese<sup>11</sup>. Per quanto concerne l'evoluzione dei due stock nel distretto, si sottolinea che hanno entrambi andamenti altalenanti, ma, se si considera l'intero decennio, le cessazioni sono pressoché costanti, mentre le iscrizioni aumentano, soprattutto dal 2005 al 2007. Nello specifico, nel 2002 si contano 47 imprese chiuse, mentre nel 2011 sono 41; al contrario negli stessi anni le aziende fondate quasi raddoppiano, passando dalle 19 del 2002 alle 34 del 2011. A questo riguardo è importante notare che la proporzione tra iscrizioni e cessazioni segue andamenti diversi negli anni considerati. In particolare, dal 2002 al 2004, le aziende che chiudono sono più del doppio di quelle che aprono, mentre negli anni seguenti questo rapporto si riduce, soprattutto a causa dell'aumento delle iscrizioni evidenziato in precedenza. Lo stock delle imprese fondate raggiunge il punto di massimo, 40 nuove nate, nel 2007, anno in cui, a seguito di una diminuzione delle aziende cessate, 45, i due valori si avvicinano molto, prima di allontanarsi nuovamente a causa di un sostanziale aumento delle chiusure, che raggiungono quota 61 nel 2009. Infine, nel 2011, si registra un nuovo avvicinamento tra i due stock. Se questa tendenza fosse confermata anche in futuro, si potrebbe assistere a una fase evolutiva, in cui, dopo moltissimi anni, le iscrizioni superino le cessazioni. Se si analizza il periodo successivo al crollo della borsa del 2008, si rileva che, a un notevole aumento delle cessazioni nel 2008 e nel 2009, è seguito un biennio caratterizzato da un forte calo delle chiusure, mentre le iscrizioni sono rimaste sostanzialmente costanti. Anche se è presto per asserire che nel distretto la recessione economica si stia attenuando, per quanto concerne i dati dell'ultimo biennio le indicazioni sono quantomeno incoraggianti.

Il grafico 3.3 permette di studiare anche le differenze tra l'evoluzione degli stock di iscrizioni e cessazioni nel territorio brentano e nel resto del Veneto. Oltre a un'evidente diversità nella scala di misura, dovuta alla differenza degli stock di imprese attive nelle due aree, si rileva che, anche nel resto del Veneto, le aziende fondate sono sempre meno di quelle chiuse. Inoltre, si sottolinea che in entrambe le zone lo stock di imprese fondate è aumentato dal 2002 al 2011, mentre il numero delle aziende chiuse è diminuito, anche se con proporzioni diverse nell'area brentana rispetto al resto della regione. Se si esaminano a due a due gli stock relativi al numero di iscrizioni e di cessazioni, si osserva che hanno andamenti molto simili, con aumenti o diminuzioni dei valori negli stessi periodi, o al massimo a un anno di differenza. In particolare, per quanto concerne gli anni dal 2008 al 2010, caratterizzati dalla recessione economica, si nota in entrambe le zone una diminuzione delle iscrizioni e un aumento delle cessazioni, salvo poi invertire totalmente questa tendenza nel 2011.

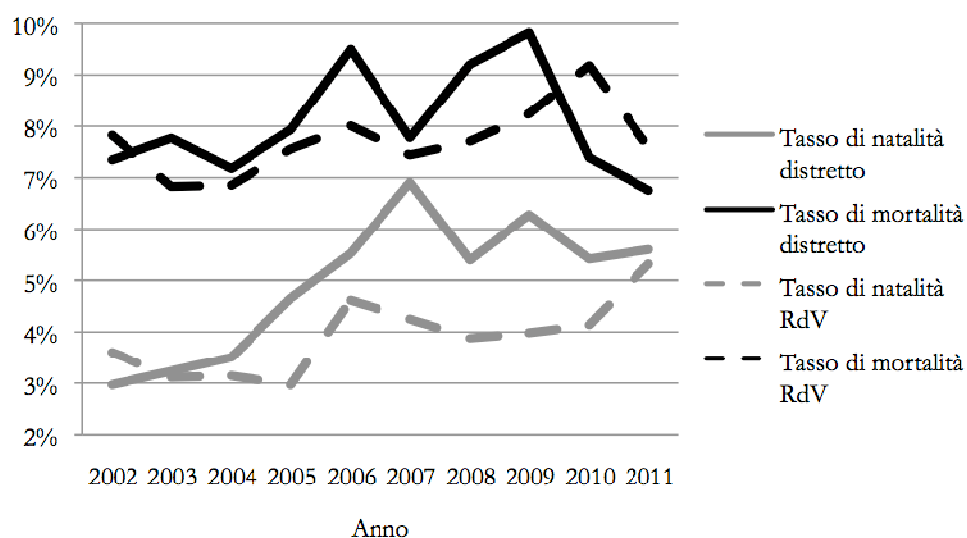
Quest'analisi denota come in Veneto sia l'imprenditorialità dei fondatori delle imprese che la domanda del settore vivano periodi di espansione e recessione simili sia dentro che fuori il distretto. In particolare, focalizzandoci sul resto del Veneto, si nota come, nel 2011, i due stock siano molto più vicini, rispetto agli anni precedenti, proprio come accade nel distretto brentano. Inoltre, si evidenzia che, al di fuori del distretto, il rapporto tra le cessazioni e le iscrizioni è molto più

---

<sup>11</sup> Si evidenzia il fatto che la differenza di stock delle imprese attive tra due anni non è dovuta solo alle iscrizioni o cancellazioni dal registro Movimprese, ma anche alla sospensione dell'attività per vari motivi, al cambiamento della sede legale o del tipo di produzione. Il fenomeno del 2008 potrebbe essere un caso, seppur estremo, di questa casistica.

grande rispetto a quello che si registra nella Riviera del Brenta. Infatti, dal 2002 al 2005 e poi dal 2008 al 2010, lo stock di imprese chiuse risulta almeno il doppio di quello relativo alle aziende fondate, con un rapporto che raggiunge il massimo (1,54) nel 2005, mentre nel distretto questa caratteristica si ravvisa solo nei primi tre anni esaminati. Questo fenomeno, nel resto del Veneto, comporta la significativa diminuzione di imprese attive, già rilevata a seguito del grafico 3.1, soprattutto nei primi anni del decennio, evento che si registra in forma molto minore nel territorio distrettuale. Inoltre, per quanto concerne lo stock di iscrizioni al registro Movimprese, si rimarca che dal 2002 al 2011 il numero di imprese fondate nel distretto è aumentato del 79%, mentre nel resto del Veneto solo del 24%. Al contrario, se si considera la differenza tra gli stock di imprese cessate nel 2011 e nel 2002, la diminuzione del numero di imprese chiuse assume proporzioni simili nelle due aree, -13% nella Riviera del Brenta e -19% al di fuori del distretto. Questo significa che, anche se nel corso degli anni si registrano andamenti simili degli stock nei due territori, il distretto ha avuto un'evoluzione demografica più incoraggiante rispetto alle aziende del settore calzaturiero del resto del Veneto.

Infine, con l'obiettivo di valutare quanto gli stock di iscrizioni e cessazioni incidano sulla demografia delle imprese, si valutano i tassi di natalità e mortalità, sia nel distretto che nel resto del Veneto. Questi indicatori sono il rapporto tra il numero di aziende fondate o cessate e lo stock di imprese attive nel medesimo anno e territorio. In questo modo, il confronto tra la nati-mortalità distrettuale e quella del resto della regione, può essere svolto al netto del valore assoluto di aziende presenti sul territorio.



**Grafico 3.4** – Tassi di natalità e mortalità nel distretto calzaturiero e nel resto del Veneto (RdV)

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Dal grafico 3.4 si nota che, in entrambe le aree studiate, l'evoluzione dei due tassi è del tutto analoga a quella osservata grafico 3.3. Infatti, nel distretto, la differenza tra l'indice di mortalità del 2002 e quello del 2011 è praticamente nulla, mentre il tasso di natalità raddoppia nel decennio il suo valore. Inoltre anche tra gli indici di natalità e mortalità del distretto e del resto del Veneto si evince un andamento simile, tanto che nel 2003 i due tassi di nascita coincidono, anche se gli indicatori relativi al distretto sono quasi sempre maggiori di quelli del resto del Veneto. In particolare, quando nell'area brentana uno dei due tassi tende a

crescere o a diminuire, tale variazione si verifica anche nel resto del Veneto, ma in modo meno accentuato. Si può dunque affermare che gli indici relativi al distretto sono più volatili rispetto a quelli delle imprese operanti nel settore calzaturiero sparse nel resto del Veneto. Forse, proprio a causa di questo fenomeno, si riscontra che, al di fuori del distretto, i tassi di natalità e mortalità non si avvicinano significativamente nell'ultimo decennio, come avviene nella Riviera del Brenta, ma sembrano quasi correre in parallelo.

**Tabella 3.2** – *Indicatori di specializzazione distrettuale*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Imp. calzaturiere/ Imp. manifatturiere	0,22	0,21	0,21	0,20	0,21	0,21	0,21	0,23	0,23	0,23
Indice di specializzazione	5,43	5,49	5,51	5,57	5,71	5,71	5,70	5,66	5,63	5,59

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Per valutare il grado di specializzazione distrettuale nel settore calzaturiero sono stati calcolati due indici. Il primo indicatore inserito nella tabella 3.2 è il rapporto tra il numero di aziende attive nel settore calzaturiero e il numero totale di imprese manifatturiere presenti nel territorio brentano. Questo indice è praticamente costante nel tempo: nel 2011 il 23% delle aziende manifatturiere presenti nel distretto è attivo nel settore calzaturiero.

Il secondo indicatore presentato è il rapporto tra l'indice appena calcolato e quello, ottenuto in modo analogo, sull'intero territorio veneto. Questo indice è simile a quello che viene calcolato anche dall'istituto nazionale di statistica (ISTAT). Si ricava così un valore che consente di spiegare quanto il territorio distrettuale sia più specializzato, nella produzione di scarpe, rispetto a tutta la regione. Il risultato che si ottiene è poco variabile nel decennio studiato e sempre superiore a 5,43 (dato 2002). Questi risultati evidenziano che, rispetto a quanto accade in Veneto, il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta ha in proporzione una presenza cinque volte maggiore di aziende specializzate nella produzione e lavorazione di calzature.

Entrambi gli indici appena presentati assumono valori grandi, fornendo quindi un'ulteriore dimostrazione di quanto sia specializzata l'area della Riviera del Brenta nella produzione calzaturiera.

### 3.4 I KIBS distrettuali

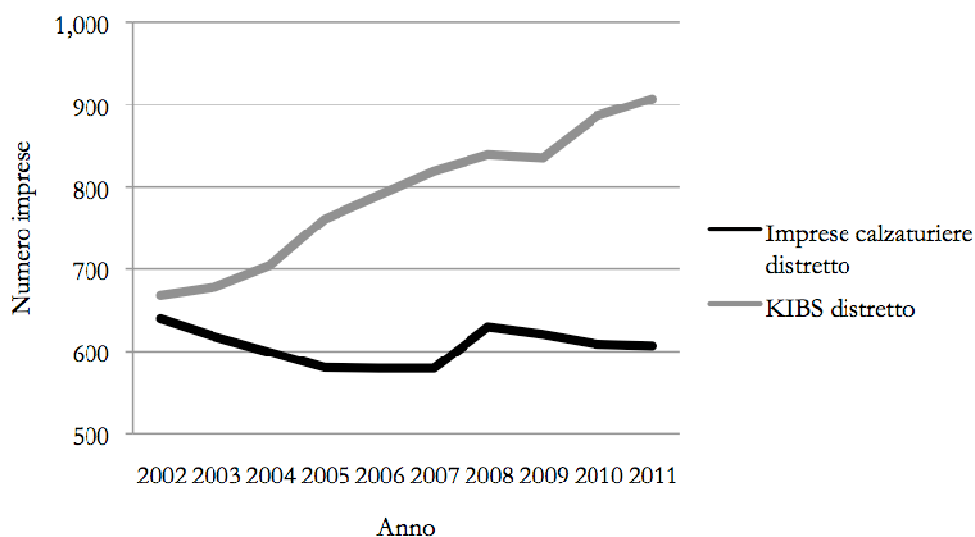
In questo paragrafo si analizza l'evoluzione demografica dei KIBS attivi nel distretto, confrontandola con quella delle aziende specializzate nel settore calzaturiero, e valutando infine la nati-mortalità degli stessi nel distretto e nel resto del Veneto.

**Tabella 3.3** – *Numero di KIBS nel distretto calzaturiero e nel resto del Veneto (RdV)*

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Δ02-11
Distretto	668	678	704	761	790	819	839	835	886	907	35,8%
RdV	16.333	16.724	17.118	17.686	18.262	18.804	19.590	19.589	20.286	20.710	26,8%

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Dalla tabella 3.3 si nota che lo stock di KIBS attivi aumenta nell'ultimo decennio in entrambi i territori esaminati. In particolare, dal 2002 al 2011, si riscontra un incremento del 35,8% nel distretto e del 26,8% nel resto del Veneto. La grande differenza tra i due stock è dovuta al fatto che le aziende di questo settore non sono specializzate necessariamente in servizi legati alla produzione di calzature, ma possono essere potenzialmente utili alle imprese calzaturiere venete. Quindi il numero di KIBS situati al di fuori del distretto è così elevato soprattutto a causa della maggiore area considerata.



**Grafico 3.5** – Stock di aziende del settore calzaturiero e KIBS attivi nel distretto

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

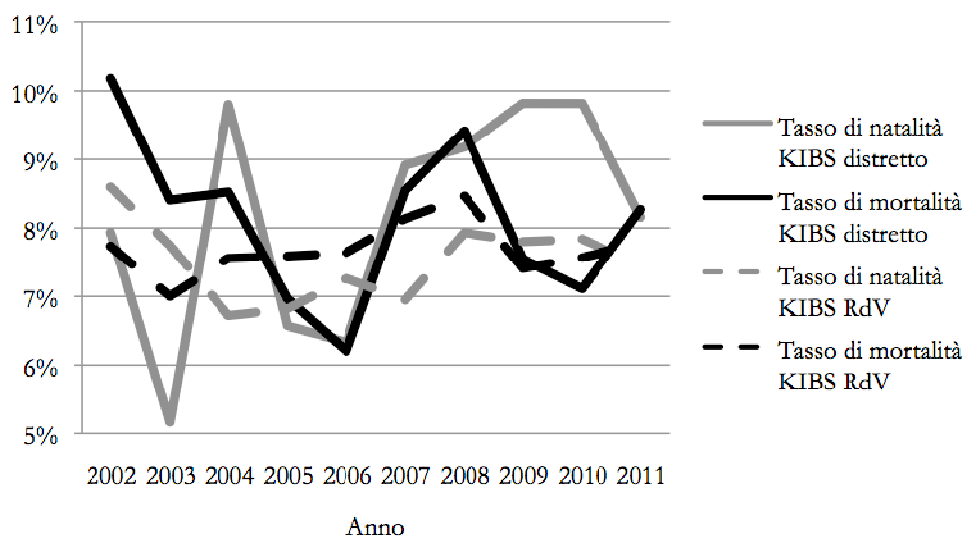
Nel grafico 3.5 si confrontano gli stock di KIBS e aziende calzaturiere attivi nel distretto. Per prima cosa si osserva come l'aumento del numero di KIBS attivi sia avvenuto soprattutto dal 2004 in poi. Il numero di società di questo tipo aumenta anno dopo anno, tranne che nel 2009, quando si verifica una diminuzione di 4 unità. Inoltre, a parte il lieve calo appena citato, lo stock di KIBS attivi ha continuato a crescere anche negli anni della recente recessione economica, a livelli paragonabili a quelli registrati fino al 2008.

Nel 2002 si rileva che lo stock delle due tipologie di imprese è assimilabile, ma la loro evoluzione segue percorsi divergenti nel decennio. I KIBS, infatti, hanno un trend crescente, quasi in modo lineare, mentre le imprese calzaturiere restano praticamente costanti nel decennio. In particolare, all'inizio del periodo considerato, tra i KIBS si contano 28 imprese in più rispetto alle aziende calzaturiere, mentre nel 2011 la differenza tra i due valori raggiunge quota 300, oltre dieci volte superiore a quella del 2002. Questo dato è un interessante indicatore delle dinamiche di trasformazione del territorio distrettuale, dove la componente terziaria sta assumendo un ruolo sempre più rilevante in termini di numerosità di aziende attive, sebbene rappresenti ancora una quota minoritaria dell'occupazione distrettuale.

Un ulteriore confronto tra i KIBS e le aziende calzaturiere può essere condotto tramite l'utilizzo del primo indicatore presentato nella tabella 3.2, calcolato in modo analogo per i KIBS. L'indice per questo tipo di aziende aumenta di anno in anno e va dallo 0,23 del 2002 allo 0,34 del 2011, quindi, in quest'ultimo anno, nel distretto si individuano circa 3 KIBS attivi ogni 10 aziende manifatturiere. Dato

che lo stock di KIBS è sempre maggiore di quello delle aziende calzaturiere, questa relazione si ripete anche nei valori degli indici.

**Grafico 3.6** – Tassi di natalità e mortalità dei KIBS nel distretto e nel resto del Veneto (RdV)



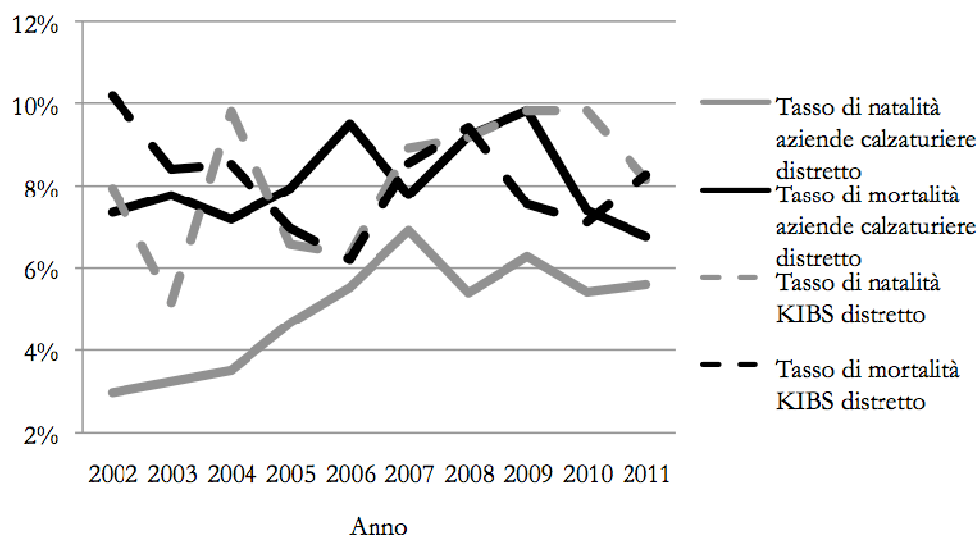
Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Nel grafico 3.6 si confronta la nati-mortalità dei KIBS nel distretto e nel resto del Veneto, utilizzando i tassi di natalità e mortalità calcolati come in precedenza.

Dal grafico si evince che, nell'ultimo decennio, lo stock di KIBS distrettuali iscritti al registro Movimprese non è sempre stato maggiore di quello relativo alle cessazioni, nonostante le imprese attive aumentino praticamente ogni anno<sup>12</sup>. In particolare nel primo biennio studiato si censiscono più società di servizi che falliscono rispetto a quelle che nascono. Questo fenomeno si verifica nuovamente, anche se con un gap inferiore, nel 2005, nel 2008 e nel 2011. Inoltre, nel lustro dal 2004 al 2008, i due stock hanno una differenza minima e si evolvono in modo molto simile, fenomeno che non avviene più fino al 2011. Nel decennio considerato il saldo risulta comunque positivo: infatti vengono fondate 13 imprese in più rispetto al totale di quelle che chiudono, anche se entrambi gli stock aumentano dal 2002 al 2011.

Dal grafico 3.6 si evince che i tassi di natalità e mortalità dei KIBS nel distretto sono simili a quelli che si sono calcolati al di fuori dello stesso. In particolare, nel resto del Veneto, si manifesta un'evoluzione dei due indici praticamente costante nel tempo, contrariamente a quando accade nel distretto, dove, anche se i due tassi sono spesso vicini, si registra un andamento oscillatorio e con variabilità non costante nel corso degli anni. Quindi, com'è già stato rimarcato in precedenza relativamente alle imprese calzaturiere, i KIBS situati all'interno del distretto sono più volatili di quelli del resto del Veneto, poiché hanno oscillazioni di ampiezza maggiore.

<sup>12</sup> Come illustrato nel paragrafo precedente, nel registro Movimprese la differenza di stock tra due anni consecutivi non è dovuta solo al numero di società iscritte o cessate nell'anno, ma anche ad altre variabili.



**Grafico 3.7** – Tassi di natalità e mortalità delle aziende calzaturiere e dei KIBS nel distretto

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Nel grafico 3.7 sono stati comparati i tassi di natalità e mortalità per le aziende impegnate nella specializzazione distrettuale e i KIBS localizzati all'interno del territorio Brentano. Gli andamenti dei due indici non sono molto correlati tra loro; in altre parole non si registra una dipendenza rilevante tra le evoluzioni dei vari indicatori. In particolare, per i tassi di natalità, si registra sia una notevole distanza tra gli indici, che la mancanza di tendenze espansive o recessive comuni. Al contrario le curve riguardanti gli indici di mortalità si intersecano più volte tra loro, sintomo di indipendenza degli andamenti, a fronte di livelli paragonabili nel corso degli anni. Inoltre, è interessante rilevare che la differenza tra i tassi di mortalità e di natalità delle aziende calzaturiere è sempre superiore a quella che si registra per i KIBS: infatti gli stock di imprese attive di entrambi i tipi hanno andamenti discordi nell'ultimo decennio.

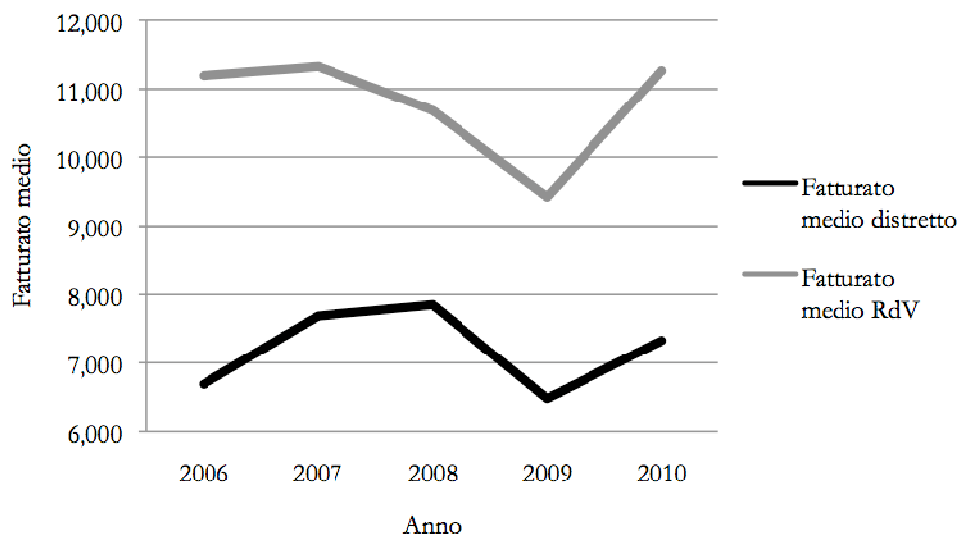
### 3.5 Le performance economico-finanziarie delle imprese

Per valutare la salute del distretto si sono esaminati, oltre ai dati demografici, le performance economico-finanziarie delle imprese che lo compongono, confrontandole con quelle situate nel resto del Veneto. Una volta ottenuto il *dataset* bilanciato, utilizzato nelle analisi successive, le aziende usate per studiare la situazione economica del distretto sono 68, poco più del 10% del totale, mentre per il resto del Veneto sono 329, oltre il 15% del totale.

Per prima cosa si valuta, all'interno e all'esterno del distretto, l'evoluzione del fatturato medio dal 2006 al 2010. Dal grafico 3.8 si nota che le imprese del distretto della Riviera del Brenta fatturano in media fino al 40% in meno (dato 2006) rispetto a quelle situate nel resto del Veneto e operanti nel medesimo aggregato settoriale. Questo dato è concorde con l'evidenza che nel territorio veneto, ad esempio nel distretto di Montebelluna, ma non solo, vi siano aziende di dimensioni maggiori rispetto a quelle situate nel distretto Brentano. Ad ogni modo si rileva che, nei due territori, l'evoluzione del fatturato medio è simile nel lustrò analizzato. Entrambi gli indicatori economici, infatti, diminuiscono drasticamente nel 2009, forse a causa della recessione economica, per poi ripianare, in parte, questo calo nel 2010. Nelle imprese situate al di fuori del distretto una

diminuzione più lieve dei fatturati medi è già in atto dal 2008, mentre per le imprese brentane il 2009 è l'unico anno, tra i cinque esaminati, in cui si registra una diminuzione dei ricavi delle vendite. Tuttavia, la crescita del 2010 è un segnale incoraggiante per la ripresa del settore calzaturiero veneto<sup>13</sup>. Comunque il fatturato medio, rilevato all'inizio e alla fine del periodo studiato, risulta praticamente invariato per quanto riguarda le imprese del resto del Veneto, mentre aumenta del 9,6% nel distretto. Questo dato supporta l'idea di fondo che le aziende distrettuali abbiano una maggiore capacità competitiva rispetto a quelle situate nel resto del Veneto.

**Grafico 3.8** – Fatturato medio nel distretto e nel resto del Veneto (RdV)



Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA. Dati in migliaia di euro

Per comprendere meglio come si distribuisce il fatturato per le tre dimensioni aziendali (piccola, media, grande) e, di conseguenza, quali imprese causano maggiormente il divario tra i ricavi delle due aree, si valuta il fatturato medio e la quota dello stesso sul totale per ogni classe dimensionale. Questi valori sono presentati solo per il 2010, perché per molte quote di fatturato non si ravvisano differenze rilevanti tra gli anni.

**Tabella 3.4** – Distribuzione delle aziende per classe dimensionale nel distretto calzaturiero e nel resto del Veneto (2010)

Dimensione	Distretto (2010)			Resto del Veneto (2010)		
	Numero aziende	Fatturato medio	Quota fatturato	Numero aziende	Fatturato medio	Quota fatturato
Grande	2	53.958	21,7%	16	91.107	39,3%
Media	12	16.941	40,8%	63	20.340	34,6%
Piccola	54	3.461	37,5%	250	3.868	26,1%
Totale	68	7.325	100,0%	329	11.265	100,0%

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA. Dati fatturato medio in migliaia di euro

<sup>13</sup> Non ci si può sbilanciare sugli effetti della crisi dal momento che si è scelto di selezionare un panel bilanciato, non tenendo conto del fatturato di quelle aziende che sono fallite o si sono trasferite dal 2006, la cui mancanza numerica è già stata registrata nel paragrafo 3.3, di cui non si è potuto studiare l'andamento dei ricavi. Oltretutto, le imprese che hanno sofferto di più le difficoltà economiche dal 2008 a oggi sono state le aziende di piccole o piccolissime dimensioni, non presenti nella banca dati AIDA.



Dalla tabella 3.4 si rileva che nel distretto la maggior parte del fatturato totale è prodotto dalle piccole e medie imprese, mentre, nel resto della regione, sono le aziende di medie e grandi dimensioni a rappresentare la quota maggiore dei ricavi dalle vendite. Questo fenomeno è dovuto soprattutto alla presenza, al di fuori dell'area brentana, di molte imprese di grandi dimensioni, come Lotto o le concerie vicentine, che hanno il doppio del fatturato rispetto alle imprese distrettuali della stessa classe dimensionale. Basti pensare al fatto che, nel resto del Veneto, si trovano ben 12 aziende che ricavano di più della più grande azienda distrettuale (Manufacture de Souliers Louis Vuitton SRL). A parità di classe dimensionale un fatturato medio superiore si riscontra anche per le imprese extra distrettuali di dimensione media, circa il 17% superiore, e piccola, circa l'11% in più nel 2010. Inoltre si nota che, in proporzione, la numerosità per classe dimensionale è molto simile nelle due aree studiate: meno del 5% delle aziende sono di grandi dimensioni, meno del 20% sono medie e più del 76% sono piccole. A seguito di quest'analisi si può affermare che il divario tra i fatturati medi nel distretto e nel resto del Veneto è dovuto soprattutto alla mancanza di un elevato numero di grandi imprese nel territorio brentano e al fatto che, a parità di classe dimensionale, le aziende distrettuali hanno un ricavo medio inferiore.

Dimensione	Distretto		Resto del Veneto	
	Δ 2006-2008	Δ 2008-2010	Δ 2006-2008	Δ 2008-2010
Grande	6,6%	-13,0%	1,4%	-12,4%
Media	-12,7%	7,7%	-3,8%	0,5%
Piccola	18,3%	-10,7%	-3,5%	8,3%
Totale	17,4%	-6,7%	-4,6%	5,5%

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

**Tabella 3.5** – *Variazioni del fatturato medio per classe dimensionale nel distretto calzaturiero e nel resto del Veneto*

Per valutare l'evoluzione del fatturato medio per classe dimensionale è stata calcolata la differenza percentuale di tale indicatore per i trienni 2006-2008 e 2008-2010. Dalla tabella 3.5 si nota che sia le grandi società distrettuali, che quelle localizzate nel resto del Veneto, aumentano il loro fatturato medio dal 2006 al 2008, per poi subire un forte calo dei ricavi nel triennio caratterizzato dalla recessione economica. Un andamento simile si registra anche per le piccole aziende brentane che hanno subito un calo del 10,7% dal 2008 al 2010, a fronte di un aumento dell'8,3% di quelle al di fuori del distretto. Inoltre, in entrambe le aree esaminate, le aziende di medie dimensioni sono caratterizzate da una diminuzione dei fatturati medi nel primo triennio studiato e da un aumento degli stessi nel secondo, che avviene con sbalzi maggiori per le imprese distrettuali. Questo dato evidenzia come, nel distretto, le imprese di medie dimensioni sembrano essere quelle maggiormente in grado di reggere i contraccolpi della recente recessione economica.

Se si considera la variazione del fatturato medio dal 2006 al 2010 si evince che le grandi aziende subiscono una perdita del 7,2% nel distretto e del 10,8% nel resto del Veneto. Lo stesso fenomeno si verifica anche per le imprese di medie dimensioni, anche se con valori più bassi. Al contrario, le piccole aziende del

distretto e del resto della regione, hanno variazioni del fatturato medio positive, rispettivamente del 5,6% e del 6,2%<sup>14</sup>.

**Tabella 3.6** – *Quote di fatturato per le prime dieci imprese nel distretto calzaturiero e nel resto del Veneto*

Quota fatturato	Distretto (2010)	Resto del Veneto (2010)
Prima azienda	11,3%	6,9%
Prime 5 aziende	41,5%	18,8%
Prime 10 aziende	53,9%	30,7%

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

Utilizzando la tabella 3.6, si esegue un'analisi di concentrazione, per valutare in che percentuale le prime aziende per fatturato siano responsabili dei ricavi totali del territorio di riferimento<sup>15</sup>. Nel distretto la più grande società del 2010 è Manufacture de Souliers Louis Vuitton SRL che contribuisce per l'11,3% ai ricavi totali presenti sulla banca dati AIDA. Nel resto della regione chi fattura di più è l'azienda conciaria Rino Masarotto Group SPA, che, nel territorio al di fuori del distretto, ha una quota di ricavi del 6,9%. Anche le prime cinque aziende del distretto hanno una quota di fatturato, il 41,5%, molto più alta rispetto a quelle del resto del Veneto (18,8%). Questo dato suggerisce una maggiore concentrazione in capo ad alcune aziende nel territorio brentano rispetto al resto del Veneto, nonostante il fatturato totale di queste aziende sia marcatamente inferiore a quelle localizzate fuori dai confini distrettuali. Inoltre è interessante evidenziare che, le società dalla seconda alla quinta per ricavi totali hanno una quota di fatturato del 30,2%, quindi in media del 7,5%, non molto distante dalla prima del distretto. Questo fenomeno evidenzia come, nella Riviera del Brenta, non è presente un'unica azienda leader, ma un gruppo di più imprese capaci di generare un livello simile di fatturato. Naturalmente, anche se le aziende distrettuali sono più piccole di quelle del resto del Veneto, le quote di fatturato sono difficilmente paragonabili, dal momento che sono state selezionate solo 68 imprese brentane a fronte di 329 per il resto della regione. Tuttavia si nota che, nonostante tra le prime dieci società del distretto ci siano solo due aziende di grandi dimensioni, unite riescono a fatturare più della metà di tutte le imprese del territorio. Questa è un'altra dimostrazione che il distretto è sì composto da molte imprese di piccole dimensioni, ma che hanno ricavi molto bassi.

Infine si valutano nello specifico gli effetti della recente recessione economica, manifestatasi dal 2008, sulle performance economico-finanziarie del distretto e del resto del Veneto. Per questo, per ogni singola azienda, si sono calcolate le differenze di fatturato dal 2006 al 2008 e dal 2008 al 2010, per verificare in che periodi siano positive o negative. Nella tabella 3.7 sono sintetizzati i risultati di questo studio.

<sup>14</sup> Anche se per le medie e grandi aziende il valore è negativo, questo non implica che i ricavi totali non possano aumentare dal 2006 al 2010, trattandosi di variazioni in percentuale del fatturato medio, come avviene in questo caso.

<sup>15</sup> Sono state inserite solo le quote del 2010 poiché si registrano variazioni di pochi decimi nel corso degli anni.

**Tabella 3.7** – *Variazioni del fatturato per le imprese del distretto calzaturiero e del resto del Veneto*

Distretto		Variazione 2008-2010		Totale 2006-2008
		positiva	negativa	
Variazione 2006-2008	positiva	15 (22,0%)	39 (57,4%)	54 (79,4%)
	negativa	8 (11,8%)	6 (8,8%)	14 (20,6%)
Totale 2008-2010		23 (33,8%)	45 (66,2%)	68 (100%)

Resto del Veneto		Variazione 2008-2010		Totale 2006-2008
		positiva	negativa	
Variazione 2006-2008	positiva	88 (26,7%)	63 (19,1%)	151 (45,9%)
	negativa	107 (32,5%)	71 (21,6%)	178 (54,1%)
Totale 2008-2010		195 (59,3%)	134 (40,7%)	329 (100%)

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

Com'è già stato ravvisato nella tabella 3.5, la maggior parte delle imprese del distretto ha variazioni positive del fatturato nel primo triennio e negative nel secondo, esattamente l'opposto di quanto si verifica nel resto del Veneto, anche se con percentuali meno evidenti. Per quanto concerne le variazioni tra periodi consecutivi, si rileva che, nel distretto, circa il 30% delle aziende mantiene nel secondo triennio le tendenze che si sono già manifestate nel primo, che siano esse positive o negative. Invece il 57,4% delle aziende è passato da un aumento del fatturato, dal 2006 al 2008, a una diminuzione dello stesso negli anni della recessione economica. La presenza di una così elevata incidenza di aziende le cui performance sono peggiorate nel triennio sotto analisi consente di osservare la difficoltà legata alla recessione economica. Al contrario, nel resto del Veneto, si verifica una divisione quasi equa tra le imprese che hanno confermato il trend del primo periodo e quelle che l'hanno modificato. Tuttavia, in quest'area, il 32,5% delle aziende – la maggioranza – ha migliorato i propri ricavi negli anni della recessione economica, l'opposto di quanto si è verificato nella Riviera del Brenta, a fronte di quasi il 20% che li ha peggiorati.

In conclusione il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, caratterizzato dalla presenza di aziende di piccole dimensioni, dal 2006 al 2010 registra un saldo positivo del fatturato, anche se, come dimostrano i dati, alcune imprese stanno avendo difficoltà a far fronte alla recente recessione economica. Inoltre nel distretto sono presenti alcune aziende leader, che generano quasi la metà del fatturato totale del distretto. L'insieme delle imprese calzaturiere venete non localizzate nel distretto, invece, esibisce un saldo praticamente nullo nel lustrò studiato, ma ha reagito bene alla recente recessione economica. Inoltre la maggior parte del fatturato di questo territorio è portato principalmente da aziende di grandi e medie dimensioni, che, in media, ricavano di più di quelle del distretto.

### 3.6 Le imprese leader e le imprese distrettuali più dinamiche

Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta è sempre stato composto da un gran numero di piccole e medie imprese, in cui difficilmente si poteva distinguere un'unica azienda leader, eccetto il primissimo periodo in cui il calzaturificio Voltan si è distinto nella creazione di un vero e proprio processo industriale, che ha modificato la visione artigianale del lavoro. In questo paragrafo si individuano le aziende leader del distretto e quelle che hanno, in proporzione, aumentato

maggiormente il fatturato; queste aziende sono state per questo definite dinamiche.

Per prima cosa si analizzano le aziende più grandi, per fatturato, presenti nel distretto, cercando di capire quali tratti distintivi comuni le caratterizzano, per poi esaminare singolarmente alcune di esse.

**Tabella 3.8** – Prime cinque aziende per fatturato nel distretto calzaturiero

Ragione Sociale	Anno Costituzione	Quota fatturato 2010	Δ fatturato 2006-2010
Manufacture de Souliers Louis Vuitton SRL	1997	11,3%	143,7%
Rossimoda SPA	1942	10,3%	-11,5%
Iris SPA	1990	8,9%	12,2%
Calzaturificio Ballin SRL	1945	6,8%	51,5%
Calzaturificio Ca' d'oro SRL	1972	4,1%	-42,6%

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

Dalla tabella 3.8 si nota che, nel 2010, le prime due aziende per fatturato hanno ricavi dalle vendite molto simili e sono anche le uniche due imprese di grandi dimensioni del distretto. Per quanto concerne la differenza di fatturato dal 2006 al 2010 si rimarca che, tra le cinque aziende considerate, due registrano saldi negativi, soprattutto nel caso del Calzaturificio Ca' d'oro si registra un forte calo fino al 2008, seguito da una debole ripresa. Tuttavia, è bene notare che le prime due aziende appartengono allo stesso gruppo industriale, essendo la Manufacture de Souliers Louis Vuitton SRL nata recentemente al fine di dislocare parte della produzione di Rossimoda; è quindi in quest'ottica che vanno lette le variazioni dei ricavi delle due aziende negli ultimi anni.

La prima caratteristica che accomuna le società elencate è il fatto che sono tutte situate nella provincia di Venezia, dove si è concentrata maggiormente la produzione di calzature di altissima qualità. Altro tratto comune è che quasi tutte queste aziende sono nate (o si sono ricostituite come società di capitali) nel secondo dopoguerra. Infine queste imprese sono tutte calzaturiere, specializzate quasi esclusivamente nell'assemblaggio finale della scarpa e di poche lavorazioni ad alto valore aggiunto, che motiva i maggiori risultati in termini di fatturato. Le attuali imprese leader, infatti, sono quelle che per prime e meglio sono riuscite a produrre calzature su licenza, per i più famosi marchi di moda.

Particolarmente interessanti appaiono i casi di Rossimoda e Iris, seconda e terza azienda per fatturato, ma diversi per anno di fondazione e storia recente.

Rossimoda è un calzaturificio fondato nel 1942 da Narciso Rossi e diretto dal 1956 fino ad oggi dal figlio Luigino. Questi è stato il primo nel distretto a intuire che la crescita delle aziende della Riviera debba passare attraverso la produzione di scarpe su licenza. All'inizio degli anni '60, infatti, a seguito di un viaggio a Parigi, Luigino Rossi si accorge che le calzature prodotte da Yves Saint Laurent sono di qualità inferiore a quelle da lui prodotte, ma sono vendute a un prezzo sensibilmente maggiore. Ha quindi l'idea di proporsi come produttore su licenza per tale marchio, scelta che comporterà una crescita notevole dell'azienda e segnerà l'inizio di un nuovo modello di collaborazione tra le grandi case di moda e i calzaturifici distrettuali (Gottardi, 2009). Per i successivi quarant'anni Rossimoda ha continuato a produrre scarpe per marchi prevalentemente francesi come Yves Saint Laurent e Christian Dior. Nel 2003 l'impresa viene ceduta al gruppo Louis Vuitton Moët-Hennessy, con la gestione dei processi produttivi interamente affidata alla società italiana. Con i capitali derivanti dall'acquisizione, Rossimoda estende le proprietà dell'impresa a monte, inglobando subfornitori sia distrettuali che esteri (Cina e Ungheria) e a valle, con la creazione di una catena di negozi nel

paese asiatico, destinati alle scarpe ivi prodotte, e l'acquisizione di numerosi corner nei grandi magazzini del lusso internazionali. In questo modo l'azienda si assicura un maggiore controllo in varie fasi della filiera produttiva, che le consentono di tenere alta la qualità in tutte le fasi della filiera. Per quanto riguarda la produzione, il 50% delle scarpe (quelle a minor valore qualitativo) è prodotto da terzisti in Cina, il 25% da altre imprese distrettuali, mentre la parte restante è prodotta all'interno dell'azienda stessa.

L'altro calzaturificio d'interesse è Iris, fondato a Fiesso d'Artico (provincia di Venezia) nel 1990 da Giuseppe Baiardo, a coronamento della sua esperienza come modellista alla sede di Fossò della Maud Frizon. Dopo un breve periodo in cui l'azienda opera esclusivamente come terzista per Maud Frizon e pochi altri marchi, la svolta arriva nel 1998, quando Ernesto Esposito, stilista di punta dell'azienda, vince il premio di modellista dell'anno assegnato dal "*Footwear News Magazine*". L'azienda inizia così a collaborare con *griffes* della moda e produce la prima collezione di Marc Jacobs, stilista che assumerà un ruolo chiave nei rapporti di Iris con Louis Vuitton, per cui, l'impresa italiana, produce modelli dal 1997 al 2001. In quest'ultimo anno, a seguito dell'interruzione dei rapporti con il gruppo francese, Iris conosce un periodo di crisi con un calo di 100.000 paia di scarpe prodotte. Baiardo allora migliora la qualità delle altre collaborazioni ancora in atto e si rivolge a marchi emergenti con buone prospettive di crescita, tra cui spicca Chloé. Nel 2005, Baiardo cede il 60% dell'azienda alla fiorentina Gibò Co. SpA, controllata per il 98% dal gruppo giapponese Onward Kashiyama. Questo però non determina alcun vincolo per l'azienda brentana, anzi fornisce a Baiardo tutti gli strumenti finanziari, ma non solo, per continuare nell'implementazione autonoma della sua strategia di crescita. Iris, come Rossimoda, cerca di controllare il più possibile l'intera filiera produttiva, per la qualità e l'affidabilità del prodotto, acquisendo all'interno del network dell'impresa subfornitori e terzisti di proprietà e intessendo rapporti di fiducia reciproca con le aziende con le quali collabora. Dalla breve storia dell'azienda si può evincere che la sua repentina crescita sia dovuta prevalentemente alle competenze del suo fondatore, che gestisce personalmente tutte le relazioni con gli stilisti, cercando di valorizzare ogni *griffe*, anche quelle emergenti.

In conclusione, in entrambi i casi esaminati, si può affermare che la decisione che ha fatto in breve tempo delle due società delle aziende leader, non solo del distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, ma anche a livello internazionale, è stata quella di rivolgersi verso il settore più alto del mercato e di ricercare pertanto sempre la massima qualità, anche dai fornitori e dai punti vendita in cui distribuire i prodotti, in modo da garantirne l'esclusiva. Tuttavia, senza i mezzi economici derivanti dalle acquisizioni estere, difficilmente questi progetti si sarebbero potuti realizzare.

Ragione Sociale	Anno Costituzione	Quota fatturato 2010	$\Delta$ fatturato 2006-2010
Peter Flowers SRL	1960	0,4%	876,4%
Calzaturificio Neri SRL	1981	2,0%	232,3%
André Maritan designer SRL	2002	0,4%	230,7%
La Pepe SRL	2004	1,8%	199,5%
Leo Sport SRL	1983	1,4%	150,7%

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

**Tabella 3.9** – Prime cinque aziende per aumento relativo del fatturato (2006-2010) nel distretto calzaturiero

In tabella 3.9 sono state inserite le imprese dinamiche, ordinate in base alla variazione percentuale dei ricavi, rispetto al fatturato 2006. In particolare si nota che le aziende che, in proporzione, aumentano di più il fatturato sono tutte di piccole dimensioni, con al massimo il 2% dei ricavi totali del distretto. Il tipo di produzione di queste cinque aziende è particolarmente interessante. Infatti, a differenza delle società leader del distretto, alcune di queste imprese non producono solo scarpe di alta qualità su licenza. Ad esempio i calzaturifici Peter Flowers e La Pepe fanno dello sviluppo del proprio marchio il centro della loro strategia di crescita. Leo Sport, invece, è una delle poche imprese del distretto che produce anche scarpe tecniche sportive, soprattutto per il gioco del calcio. Particolarmente interessante è il caso dell'azienda André Maritan designer, che può definirsi a metà tra un'impresa manifatturiera e un KIBS. Questa ditta, infatti, esegue analisi di settore, cercando di individuare i principali trend da seguire per le stagioni successive, offrendo quindi consulenza stilistica sia a marchi già affermati sia ad aziende che desiderano entrare nel mondo della calzatura. Per quanto concerne la produzione, tra i dipendenti dell'azienda vi sono artigiani calzaturieri, che le consentono di occuparsi di tutto il processo di creazione del prodotto, dall'idea iniziale fino al prototipo finito, rendendola così un'azienda appetibile alle grandi *griffes* internazionali.

## 4. Il distretto orafa argentario di Vicenza\*

### 4.1 Breve storia del distretto orafa

---

A Vicenza la lavorazione di metalli preziosi, in particolare dell'oro, ha origine antichissime. In questa città infatti, come si narra in Cozzi e Del Mare (1994), sono stati ritrovati dei monili di straordinaria fattura che risalgono ad un periodo compreso tra il IX e il III secolo a.C., nel pieno dello sviluppo della civiltà paleoveneta. Tuttavia solo a partire dal XIV secolo d.C. si ha testimonianza scritta della nascita della prima corporazione di orafi nella città di Palladio: la Fraglia degli orafi, alla quale aderivano anche artigiani provenienti da Bologna, Venezia, Mantova, Piacenza, Cremona, ma anche dalla Francia e dalla Germania, a testimonianza di quanto i maestri orafi vicentini fossero riconosciuti in ambito più che locale per la loro abilità nella lavorazione di metalli preziosi.

A seguito della prima rivoluzione industriale nel XIX secolo l'identità del polo orafa subì una profonda trasformazione per l'introduzione dei macchinari nei processi di produzione. Per tutelare le cosiddette "arti minori" nel 1860 venne fondata la prima scuola per la lavorazione dei metalli preziosi, la Scuola di Disegno e Plastica. In questo periodo, in particolare nel 1838, nacque l'antica fiera di Vicenza, che divenne ben presto, insieme a quelle di Londra e di Parigi, uno dei tre riferimenti europei per l'esposizione di metalli preziosi lavorati con tecniche e macchinari innovativi.

L'inizio del '900 fu segnato da scioperi nelle maggiori imprese dell'epoca, come la Girardello e la Vallotto, il cui scopo era attuare una radicale riforma dei diritti e dei doveri dei lavoratori, ovvero alzare i salari medi e ridurre le ore lavorative. Dopo più di tre mesi di scioperi gli artigiani crearono una cooperativa di orafi, supportata (e finanziata) da un'azienda milanese, Oreficerie Italiane, interessata a contrastare il potere commerciale delle imprese private vicentine. Oltre che ai conflitti interni le aziende, localizzate nell'attuale area distrettuale, dovevano fare fronte anche al potere crescente dell'oreficeria tedesca, che si stava imponendo come leader nel mercato grazie soprattutto alla raffinatezza dei macchinari usati per la lavorazione dell'oro.

A metà del XX secolo avvenne un profondo e radicale cambiamento delle imprese e della produzione nelle città di Vicenza, Bassano del Grappa e Trissino; infatti, in quel periodo, nacquero moltissime piccole imprese (aventi da 1 a 5 dipendenti) che si specializzarono in specifiche fasi della produzione di prodotti orafi, affiancandosi alle più grandi imprese dell'epoca, come Donnagemma, Biffi e Balestra. Negli anni del boom economico, grazie al profondo rinnovamento dei mezzi produttivi<sup>16</sup>, la quantità di oro lavorato immesso nel mercato eccedeva la domanda locale e nazionale e per questo motivo i produttori vicentini iniziarono a cercare nuovi sbocchi commerciali, potenziando il contatto con l'estero e in particolare con la Germania federale, la Svizzera e la Francia. Da questo momento

---

\* La redazione di questo capitolo è stata curata da Riccardo Voltani.

<sup>16</sup> Le innovazioni introdotte in questo distretto sono soprattutto di natura incrementale e sono spesso il risultato di processi *learning by doing*: non è raro il caso di macchine importate da altri settori che vengono adattate alla necessità della lavorazione orafa (ad esempio la "smerigliatrice" fu introdotta per la prima volta adattando una macchina utilizzata nel comparto calzaturiero per rifinire i tacchi delle scarpe).

in poi si ebbe un cambiamento di atteggiamento dei produttori vicentini, che si orientarono sempre di più verso i mercati internazionali. Particolare peso in questo processo di internazionalizzazione ebbe la fiera “Vicenzaoro”, manifestazione nata nel 1954, che ben presto divenne la più importante vetrina italiana per il settore, nonché la seconda in Europa dopo quella di Basilea. Ciò fece sì che le esportazioni del distretto vicentino raddoppiassero tra il 1966 e il 1970, raggiungendo un volume di 33 milioni di dollari. Nel 1964 nacque una delle più note imprese del settore, ovvero l'azienda Chimento Gioiellieri.

Negli ultimi due decenni del XX secolo l'atteggiamento di apertura ai mercati internazionali è una caratteristica preponderante del distretto vicentino, resa possibile da un'offerta di gamma produttiva molto più ampia e diversificata rispetto al passato. In particolare in quegli anni il distretto si è specializzato nella realizzazione di articoli meglio rifiniti e a maggior valore aggiunto (anche se il cosiddetto “catename” è rimasto una componente fondamentale) che rappresenteranno la sua principale produzione da quel momento in poi. Inoltre, in quegli anni, il processo di polverizzazione dimensionale della produzione divenne caratteristica preponderante del distretto, facendo sì che nel 1993 le 5 imprese più grandi occupassero meno del 10% degli addetti. I motivi alla base di questa polverizzazione sono da sempre legati alla scarsa importanza delle economie di scala a livello produttivo (se si esclude la produzione delle catene a macchina) ed alle basse barriere di entrata che hanno favorito la nascita di molte realtà imprenditoriali.

Per quel che riguarda l'area produttiva del distretto esso ha come polo principale il comune di Vicenza, per espandersi poi nei comuni di Bassano del Grappa e Trissino. Ognuna di queste aree si caratterizza per la presenza di strutture produttive meccanizzate, per un numero limitato di aziende di medie dimensioni e tante piccole imprese, spesso a carattere artigianale, che presentano un'elevata specializzazione. Al di là dei soli confini provinciali non ci sono altri confini territoriali per il distretto orafa, i quali sono rimasti sostanzialmente inalterati nel corso degli anni.

Insieme a quello aretino, il distretto vicentino detiene la leadership della produzione orafa nazionale. Basti pensare che, come riportato in Unicredit (2011), il 30% dell'oro importato in Italia viene lavorato nel distretto e che dallo stesso proviene il 30% dell'oro esportato dal nostro Paese. La gamma di prodotti realizzati all'interno del distretto è molto ampia, ma le specializzazioni produttive che l'hanno caratterizzato, soprattutto in passato, sono due: le catene a macchina e i componenti per orologi (casse e cinturini in oro). Le prime sono prodotte prevalentemente dalle imprese del bassanese, mentre i prodotti legati all'orologeria sono realizzati per la maggior parte nel vicentino. Negli ultimi anni la richiesta di questo genere di prodotti è calata notevolmente, perciò le imprese hanno dovuto diversificare la propria produzione: oltre ai prodotti tradizionali, monili in oro di alta gioielleria in diversi stili (moderno e antico), oreficeria fine con e senza pietre, vengono realizzati anche prodotti di tendenza, come gioielli in argento, mini gioielleria e semilavorati.

Nell'ultimo decennio, ampliando la tipologia di prodotti realizzati, il distretto ha cercato di adattarsi ad un periodo di crisi del mercato e ai cambiamenti nelle richieste da parte dei consumatori, producendo cioè non solo gioielli importanti, ma anche piccola gioielleria di medio-alto livello.

Un punto di forza del distretto è rappresentato dal forte legame con l'estero: il 40% della produzione totale viene infatti esportata, percentuale che si è ridotta negli ultimi anni a causa della crisi ma che nel periodo 2006-2007 raggiungeva il 60% (CREI, 2007). Questo legame è favorito anche dalle fiere internazionali,



come “Vicenzaoro” e “Orogamma”, in cui entrano in contatto produttori ed esperti del mestiere di oltre 100 nazioni diverse (Camera di Commercio, 2005).

I partner commerciali più importanti sono USA, Giordania, Emirati Arabi Uniti e Hong Kong; Paesi che da soli raccolgono circa il 50% delle esportazioni del distretto. In particolare, con riferimento agli anni 2000-2006, le esportazioni verso gli Stati Uniti sono risultate in forte calo (la quota passa dal 41,3% al 25,6%), mentre verso gli Emirati Arabi sono in crescita, con una quota sull’export totale del distretto che passa dal 5,9% all’11,8%. Mercati in crescita sono anche quello turco, cinese e polacco; in quest’ultimo caso le esportazioni sono sestuplicate in sei anni. Si riscontra, quindi, una ricerca di nuovi mercati e un indebolimento delle esportazioni verso i Paesi tradizionalmente legati al distretto. Per quanto riguarda invece le importazioni, i maggiori fornitori da cui l’Italia acquista la materia prima, lavorata in buona parte nel distretto vicentino, sono Hong Kong, Svizzera, Thailandia e Belgio.

Materia prima di base è naturalmente l’oro fino, che ha colore giallo; gli altri componenti utilizzati, a seconda del tipo o quantità, determinano il colore della lega. Le leghe più diffuse sono: “l’oro giallo”, con rame ed argento, “l’oro rosso”, solo con rame, e “l’oro bianco”, con una quantità maggiore di argento rispetto al rame. Il punto di partenza per tutte le lavorazioni è la formazione della lega tramite fusione in specifici forni; poi la realizzazione dell’oggetto avviene a partire da oro ridotto in fili (laminazione a filo), in lastre (laminazione a lastra) o fuso iniettato a pressione in stampi cavi (microfusione). Dopo queste comuni operazioni ogni prodotto ha una sua lavorazione. Al termine della fase di affinazione il semilavorato viene trasformato in prodotto finito tramite le seguenti tecniche di lavorazione, presenti nel distretto:

- montaggio e saldatura: il montaggio è un lavoro tipicamente manuale e riveste nell’oreficeria un ruolo molto importante. In alcune tecniche, soprattutto nello stampato, costituisce l’operazione finale della lavorazione, in quanto l’oggetto è costituito da molteplici pezzi. L’operazione di assemblaggio include sempre la saldatura, che si effettua mediante saldatrici ad alcool manovrate manualmente;
- operazioni di finitura: per un prodotto di oreficeria la qualità di finitura acquista un’importanza estrema e comprende tutte quelle operazioni atte a dare un valore aggiunto all’oggetto (stampigliatura, incisione, sbalzo, sabbiatura).

## **4.2 Principali trasformazioni recenti**

---

Nell’ultimo decennio sono molto cambiate le condizioni del mercato orafa globale, soprattutto per il crescente ruolo di paesi produttori emergenti quali Cina, Turchia e India. Questi fattori si sono aggiunti alle criticità specifiche del distretto orafa vicentino, che ha sempre dovuto sopportare il peso di dazi doganali per le esportazioni verso l’estero. Il distretto ha sempre avuto una spiccata vocazione all’export, alimentata dalla presenza di importanti fiere del settore a Vicenza, anche se, negli ultimi anni, è avvenuto un radicale cambiamento nella scala di valori a livello internazionale. In particolare, sono diminuite le esportazioni verso Regno Unito e Stati Uniti, paesi che, fino al 2004, rappresentavano i più importanti sbocchi commerciali.

Oggi il mercato statunitense rappresenta ancora, seppur ridimensionato, uno dei principali clienti dell’oreficeria di Vicenza, assorbendo circa un quarto delle

esportazioni totali, mentre il Regno Unito è stato sostituito da nuovi sbocchi commerciali. Le ragioni della crisi dei prodotti orafi vicentini su questi due mercati sono legate ad una perdita di competitività sia in termini di qualità che di prezzo. Infatti, i fornitori italiani sono stati sostituiti da produttori a più basso costo del lavoro, localizzati in Cina, India, Thailandia e Turchia, che negli ultimi anni hanno sensibilmente aumentato la qualità delle loro produzioni e la capacità di penetrazione commerciale.

La sostituzione dei fornitori italiani è avvenuta molto rapidamente: in soli due anni, tra il 2003 e il 2005, sul mercato degli Stati Uniti l'Italia passa da primo a terzo fornitore, sopravanzata da India e Cina, mentre nel Regno Unito tra il 2000 e il 2005 arretra dalla seconda alla sesta posizione. Perciò, tra il 2001 e il 2011, l'industria orafa vicentina ha ridotto il valore delle sue esportazioni del 39% (CREI, 2001). Il calo degli ordini ha costretto diverse imprese locali a chiudere e il numero dei lavoratori si è fortemente ridotto. Infatti, tra il 2002 e il 2011, il numero delle imprese orafe attive nel distretto è passato da 1.161 a 669, con una variazione negativa del 42,4% (si veda il paragrafo 4.3 per maggiori informazioni sulla nati-mortalità aziendale). Per quanto riguarda le esportazioni nell'ultimo decennio si è assistito a un radicale calo della propensione all'export. Come riportato in MPS (2010) agli inizi del XXI secolo tale valore era pari al 60% circa, per calare al 50% nel 2007 e raggiungere un 37,8% nel 2011, con un picco minimo nel 2009 pari al 37,4%.

L'oreficeria vicentina presenta, accanto alle numerose imprese artigiane, importanti realtà industriali che si avvalgono di macchinari tecnologicamente sofisticati, in grado di realizzare elevati volumi di produzione di catename, cinturini e medaglie a bassi costi: fino a pochi anni fa costituivano i prodotti di oreficeria tipici di Vicenza. Oggi la gamma produttiva risulta molto più ampia e diversificata: sono state abbandonate le produzioni più pesanti e sono stati realizzati articoli più leggeri, meglio rifiniti e a più elevato valore aggiunto. Si tratta di oggetti di oreficeria, oreficeria fine e, in misura più limitata, di mini-gioielleria. Il catename rappresenta, comunque, una componente fondamentale della produzione orafa vicentina e viene prodotto, in particolare, nell'area di Bassano del Grappa, dove si trovano alcune aziende di dimensioni superiori a quelle medie del settore. Gli impianti e le attrezzature utilizzate nel processo produttivo della catena, infatti, portano come conseguenza alla scelta della dimensione medio-grande, con alti volumi di produzione e con dotazioni tecnologiche d'avanguardia. Il ricorso al conto-terzismo è praticato principalmente da aziende *branded* nell'intento di ottenere una maggiore flessibilità produttiva e da imprese di dimensioni medie e strutturate, che spostano la produzione in paesi in via di sviluppo anche l'intero processo produttivo e/o le produzioni a minor valore aggiunto, conservando all'interno solo le fasi di studio e design del prodotto. Altre, invece, fanno produrre in questi Paesi su commissione senza aver effettuato investimenti diretti.

Nel complesso, ancora molti sono quelli che si rivolgono alle capacità produttive offerte dalla filiera del distretto. Nell'ampia schiera di terzisti che operano nel distretto vicentino i rapporti di fornitura sono prevalentemente di natura locale, ma viene segnalato anche qualche caso di produttori che lavorano per i grandi marchi internazionali del lusso. È importante tener conto del fatto che molti dei produttori per conto terzi del vicentino sono legati ad un numero assai limitato di committenti, fattore che li pone in una condizione di evidente vulnerabilità rispetto agli alti e bassi dei propri committenti e che, nel più recente periodo di difficoltà attraversato dal distretto, sta rivelando tutta la sua criticità.

Nell'ultimo decennio nel distretto si sono verificati anche importanti collaborazioni con aziende esterne ad esso come la *joint venture* tra Morellato-Sector e Silmar<sup>17</sup>, azienda del distretto vicentino particolarmente avanzata e innovativa nelle tecnologie di lavorazione dei metalli preziosi: si tratta di una *joint venture* di tipo *incorporated*<sup>18</sup> infatti la nuova società è “Molecole”, della quale Morellato controlla il 70% del capitale sociale. Altra nota corporations riguarda ancora una volta Morellato e Italian Luxury Industries Spa (2004): il risultato della collaborazione è “Paradigma”, una nuova società controllata al 51% da Morellato-Sector, creata con l'obiettivo di acquisire e gestire licenze nel settore della gioielleria, sfruttando da un lato il know-how nelle licenze sviluppato negli anni da Giuliano Tabacchi e dall'altro la capacità distributiva di Morellato.

Ancora oggi (CREI, 2011) qualità e design sono considerati dai *buyers* esteri i maggiori punti di forza della produzione orafa italiana e vicentina. Nonostante ciò una critica mossa ai produttori del distretto, proveniente soprattutto dagli operatori inglesi, è il non tener conto delle esigenze del mercato e del cliente e ciò è dovuto in particolare ad inefficienze nella fornitura del prodotto in termini di flessibilità, tempi di consegna e cooperazione con il cliente; inadeguatezza delle politiche di marketing e di *brand*. La maggior parte dei produttori vicentini, infatti, sono *unbranded* e, in assenza di una fidelizzazione del consumatore verso il marchio produttore, i distributori possono cambiare il portafoglio di fornitori senza alcun contraccolpo. Altro elemento di criticità è legato al ciclo di vita del prodotto orafa il quale si è notevolmente ridotto ed è aumentata la necessità di rinnovare frequentemente il campionario tramite nuovi prodotti sempre più rispondenti alle tendenze del mercato. In tal senso il distretto mette in luce tutta la propria debolezza nel non perseguire una delle fondamentali variabili competitive: la capacità di innovare i modelli, garantendo una personalizzazione del prodotto attenta alle esigenze del cliente. Si è rilevata inoltre una scarsa capacità di pianificazione strategica, di investimento in ricerca e design del prodotto, dovuto alla frammentazione del sistema produttivo per la presenza di molte piccole imprese.

Un'altra rilevante debolezza del comparto in questione consiste nell'avere imprese di dimensioni assai ridotte rispetto a quelle dei committenti esteri, costituiti per lo più da produttori/grossisti, da cui deriva un'elevata debolezza contrattuale. A tal proposito nel mercato statunitense sono in atto processi di forte concentrazione, mediante acquisizioni e fusioni che rafforzano ulteriormente il potere negoziale dei *buyers* esteri<sup>19</sup>.

I produttori cinesi e thailandesi non solo praticano prezzi inferiori rispetto alle imprese italiane, ma offrono anche servizi migliori in termini di flessibilità e rapidità di risposta. Alcuni produttori vicentini, per far fronte alla crescente pressione competitiva, stanno intensificando le strategie basate sulla comunicazione e rafforzando i vantaggi legati al design e alla qualità, puntando su prodotti di fascia elevata. Altre imprese, in particolare alcune aziende di maggiori

<sup>17</sup> L'azienda del distretto vicentino, chiusa nel 2009, era stata posta in liquidazione il 30 marzo dello stesso anno per “problemi strutturali, legati ai costi fissi e alle dimensioni della struttura i quali non hanno permesso nessun tipo di recupero che consentisse alla proprietà di garantire il proseguimento dei lavori”.

<sup>18</sup> Si parla di *incorporated joint venture* o di *corporations* quando la collaborazione tra più imprese porta a stabilire un nuovo soggetto giuridico (una società di capitali a responsabilità limitata) che risponde nei confronti di terzi limitatamente al proprio patrimonio.

<sup>19</sup> Esempio a tal proposito è la recente acquisizione di Beloro e Aurafin (importanti grossisti statunitensi, punto di riferimento per molti produttori vicentini) confluiti nel Gruppo Richline controllato dalla conglomerata Hathaway.

dimensioni, come Chimento e Zancan, hanno ampliato la propria offerta tenendo conto delle necessità dei consumatori più giovani, che gli altri produttori non riescono a raggiungere visto il prezzo elevato dei propri prodotti. Insieme ad una diversificazione della produzione le imprese di maggiore dimensione per reagire alla crisi stanno superando i limiti più tradizionali della distribuzione orafa. In particolare si è assistito alla sostituzione del tradizionale canale distributivo lungo e molto frammentato con la costituzione di una propria rete di vendita direttamente al dettagliante (momento fondamentale affinché l'azienda possa intraprendere un percorso di costruzione della marca), ed in secondo luogo con l'impegno da parte dell'azienda di mantenere un rapporto di partnership con il dettagliante stesso.

### 4.3 La dinamica demografica

L'analisi relativa alla nati-mortalità delle aziende, interne ed esterne al distretto, è stata condotta a partire dalla banca dati Movimprese e, basandosi su essa, si è cercato di descrivere la condizione attuale del distretto, contestualizzandola a quella del settore orafa nelle altre province venete.

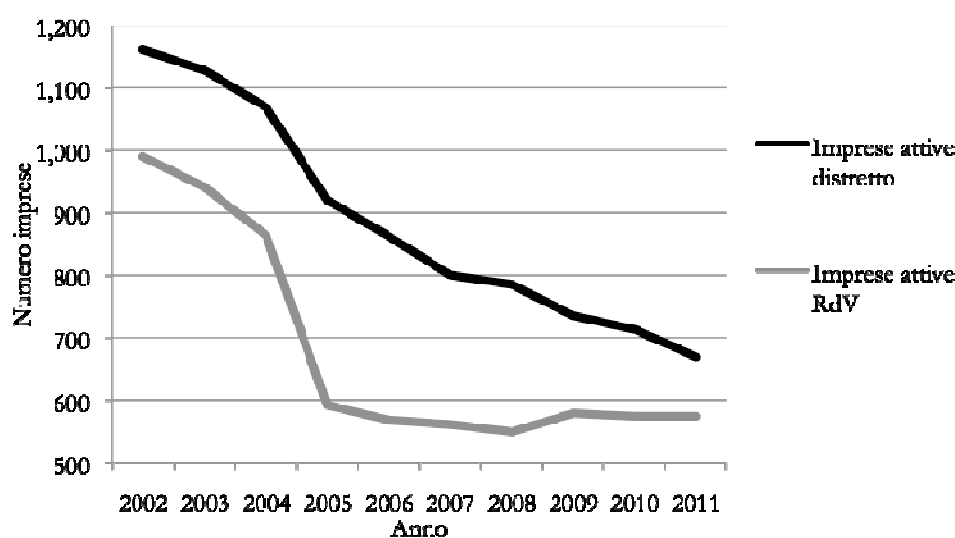
**Tabella 4.1** – Numero di aziende attive nel distretto orafa argentero e nel resto del Veneto (RdV)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Δ02-11
Distretto	1.161	1.128	1.069	920	862	800	785	735	713	669	-42,4%
RdV	990	941	864	592	568	561	549	579	574	574	-42,0%

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Per quel che riguarda lo stock delle imprese attive, sia nel distretto vicentino che nel resto della regione, si è assistito nell'ultimo decennio ad una notevole diminuzione ben visibile dal grafico 4.1.

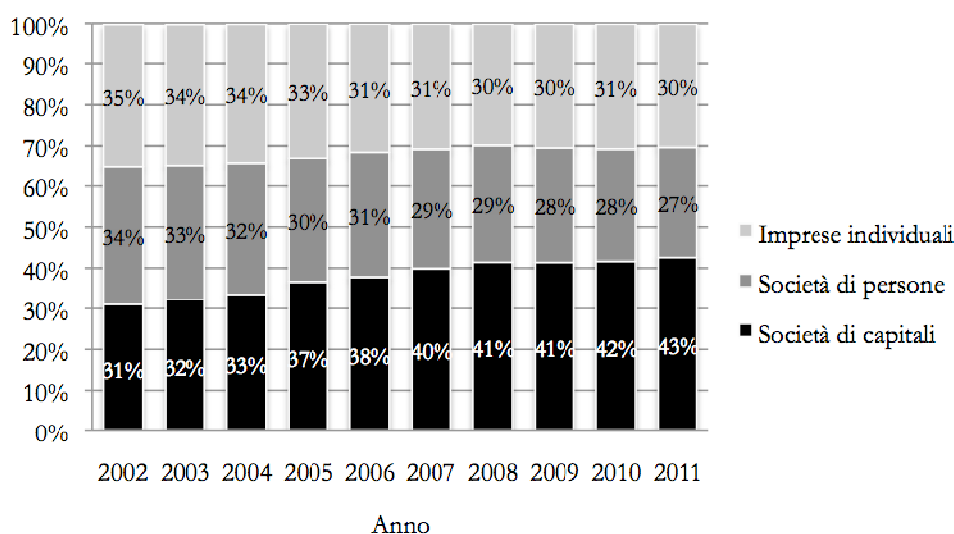
**Grafico 4.1** – Stock imprese attive nel distretto orafa argentero e nel resto del Veneto (RdV)



Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Dalla tabella 4.1 e dal grafico 4.1 risulta evidente la situazione di crisi che il distretto sta vivendo. In soli dieci anni, infatti, il numero di imprese attive si è quasi dimezzato (si è avuto un calo del 42,4% circa). Un discorso analogo vale anche per la situazione extra-distrettuale in quanto, nell'arco temporale considerato, la diminuzione di imprese attive è considerevole. Si nota particolarmente il drastico calo di imprese orafe avvenuto nel 2005, nel resto del Veneto in maniera più accentuata rispetto all'area vicentina. Dal confronto delle due curve risulta evidente una perdita di imprese piuttosto lineare all'interno del distretto, caratteristica che non si coglie invece per le imprese del resto della regione, nella quale il numero di imprese orafe cala drasticamente nel 2005 per rimanere pressoché costante fino al 2011.

Il grafico 4.2 consente di valutare se, a diminuire, siano state soprattutto alcune specifiche forme giuridiche di impresa.



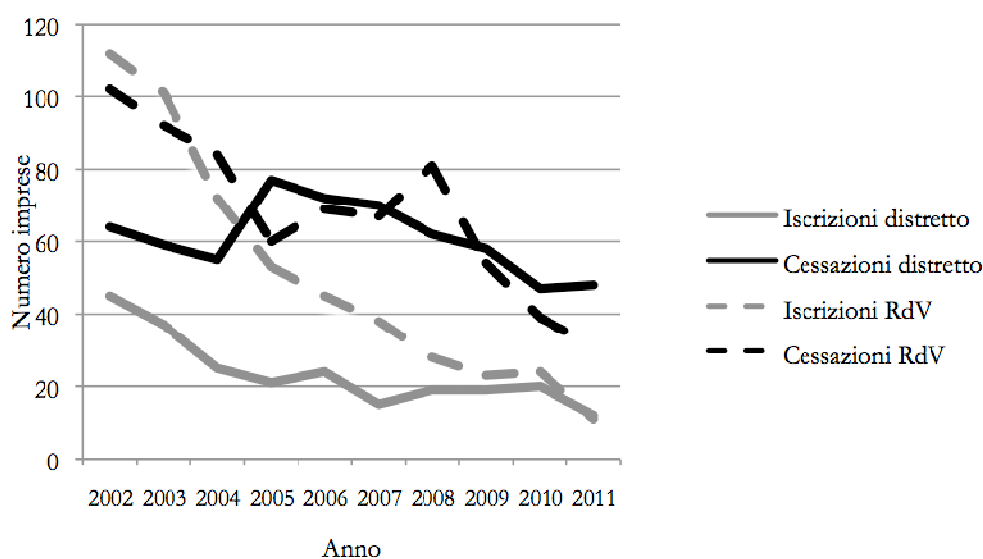
**Grafico 4.2** – Incidenza delle diverse forme giuridiche sul totale delle imprese attive nel distretto orafa argentario

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Dal grafico 4.2 si osserva come, mentre inizialmente le tre forme giuridiche avessero quasi la stessa incidenza sul numero di imprese attive, con il passare degli anni e con il drastico calo del numero di aziende si assiste ad una ricomposizione del distretto per forma giuridica. Infatti, nel 2011, la tipologia di impresa prevalente, tra quelle presenti nel distretto, è data dalle società di capitali che nel corso del decennio considerato hanno subito un calo del 20,8% (sono passate da 360 unità a 285), minore di quello delle società di persone, pari a 54,1% (sono passate da 394 unità a 181), e delle imprese individuali, pari al 50% (sono passate da 404 unità a 202). Si è quindi di fronte a un calo delle imprese attive nel distretto orafa, che ha interessato soprattutto quelle meno strutturate, ovvero le società individuali e le società di persone. Per questa ragione, nel 2008, l'incidenza delle società di capitali è aumentata, anche se solo di un punto percentuale. L'analisi che emerge dall'osservazione del grafico 4.2 suggerisce, quindi, l'esistenza di un processo di selezione darwiniana tra le imprese del distretto orafa.

Dopo aver analizzato la dinamica delle imprese attive nel distretto vicentino si è valutato l'andamento delle iscrizioni e cessazioni, confrontandolo con quello del resto della regione, per verificare se le aziende distrettuali siano maggiormente in grado di rispondere alle sfide recenti rispetto a concorrenti specializzati nello stesso settore e che operano nello stesso contesto socio-economico.

**Grafico 4.3** – Numero di imprese iscritte e cessate nel distretto orafa argentiero e nel resto del Veneto (RdV)

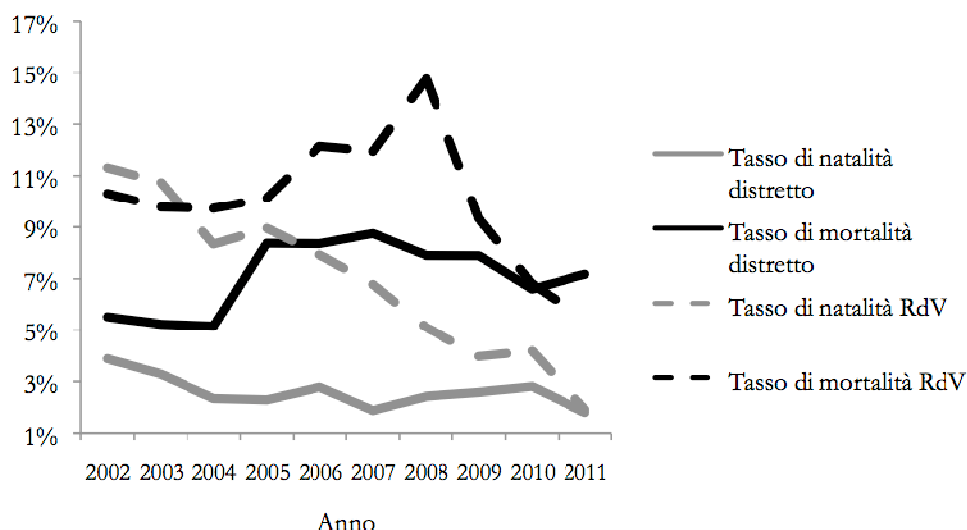


Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

A partire dal grafico 4.3 si nota come, per il periodo considerato, nel distretto il numero di imprese iscritte sia costantemente inferiore al numero di imprese cessate, ciò spiega il progressivo calo delle imprese attive nel corso degli anni considerati. Inoltre, nel distretto, il numero di imprese iscritte diminuisce costantemente fino al 2007 e presenta invece una stabilizzazione nel periodo 2008-2010. Importante è che in questo periodo (nel pieno della crisi finanziaria globale) il numero di cessazioni non aumenti, ma bensì diminuisca. Molto probabilmente il calo delle iscrizioni, insieme ad un calo delle cessazioni, può essere dovuto al fatto che “resistono” solamente le imprese più strutturate, come le società di capitali le quali, come visto in precedenza, costituiscono la componente prevalente nel distretto. Nel resto del Veneto invece, negli anni 2002 e 2003 le iscrizioni superano, anche se di poco, il numero di cessazioni, per poi seguire la tendenza evidenziata nel distretto, dimostrando quindi una maggiore dinamicità imprenditoriale.

Nell’area esterna al distretto si notano maggiormente gli effetti della crisi finanziaria globale in quanto, nell’anno 2008, si ha il picco negativo delle iscrizioni e un evidente aumento delle cessazioni. A partire da ciò si può intuire come il distretto, nonostante tutti i suoi limiti, abbia risentito in misura inferiore della crisi globale. Nel complesso si nota chiaramente come la riduzione delle iscrizioni nel resto della regione avvenga in maniera molto più rapida e pesante rispetto al distretto: nel 2011 l’area vicentina subisce infatti un crollo delle iscrizioni pari al 73% mentre il resto del Veneto evidenzia una diminuzione del 90%, rispetto al primo anno analizzato.

Per analizzare più in profondità la dinamica evolutiva del distretto orafa, negli ultimi 10 anni, si può osservare il grafico 4.4 nel quale sono presentati i tassi di natalità e mortalità nel distretto e nel resto del territorio veneto.



**Grafico 4.4** – Tassi di natalità e mortalità nel distretto orafa argentario e nel resto del Veneto (RdV)

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Il grafico 4.4 mostra chiaramente come le curve della natalità stiano sempre al di sotto delle curve relative alla mortalità delle imprese e, soprattutto, come siano differenti gli andamenti dei due tassi presentati, nelle diverse aree territoriali considerate. In particolare è possibile notare come, all'esterno del territorio distrettuale, nei primi 2 anni analizzati vi sia una leggera superiorità del tasso di natalità ma, purtroppo, tale situazione non si protrae anche nei periodi successivi. Volendo operare un confronto in termini territoriali, è possibile osservare come il distretto (soprattutto per quel che riguarda la natalità) presenti una variabilità inferiore nel corso degli anni, rispetto al resto della regione nella quale il tasso di natalità perde 9,4 punti percentuali. Tale variazione non è così evidente nell'area distrettuale in cui la natalità diminuisce di appena 2 punti percentuali.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Imp. orafe/ Imp. manifatturiere	0,07	0,07	0,07	0,06	0,06	0,05	0,05	0,06	0,05	0,05
Indice di specializzazione	5,21	5,32	5,51	6,91	6,81	6,45	6,52	5,63	5,48	5,14

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

**Tabella 4.2** – Indicatori di specializzazione distrettuale

In tabella 4.2 sono riportati l'indice di specializzazione distrettuale e un indicatore che rapporta le imprese orafe al totale delle imprese manifatturiere presenti nell'area distrettuale. Per quel che riguarda l'indice di specializzazione si evince che è sempre superiore all'unità, indice di presenza effettiva di un distretto nel territorio considerato, presentando valori più elevati dall'anno 2005 all'anno 2008: tali valori consentono appunto di spiegare quanto il territorio distrettuale sia più specializzato, rispetto al resto della regione, nella produzione orafa-argentera.

I valori forniti dall'altro indice risultano quasi costanti nel decennio considerato e mostrano come, nel territorio vicentino, non vi sia più del 7% di imprese orafe all'interno del settore manifatturiero.

## 4.4 I KIBS distrettuali

Come riportato in Grandinetti (2011) la sfida competitiva dei distretti industriali nell'era della globalizzazione consiste nel raggiungere il mercato globale e le sue conoscenze. Ciò può essere fatto grazie a degli intermediari della conoscenza, i KIBS, capaci di fungere da interfaccia tra il distretto con le sue conoscenze e la conoscenza globale sostenendo inoltre i processi di innovazione delle imprese facenti parte del distretto stesso.

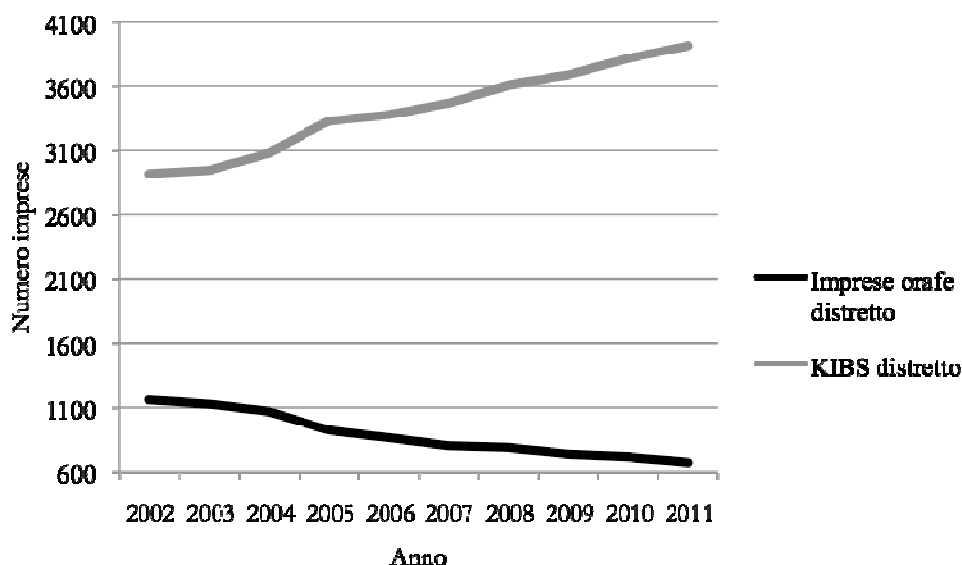
Nel paragrafo precedente si è visto come nel distretto orafa si stia assistendo a una selezione darwiniana tra le imprese in un contesto di crisi che ha portato al quasi dimezzamento delle imprese attive nel corso dell'ultimo decennio. A questo punto è interessante vedere se si stia assistendo a una terziarizzazione del distretto e se vi sia un effetto domanda di servizi da parte delle imprese distrettuali. Lo stock della tipologia di imprese alle quali ci si sta riferendo è descritto nella tabella 4.3.

**Tabella 4.3** – Numero di KIBS attivi nel distretto orafa argentiero e nel resto del Veneto (RdV)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	$\Delta 02-11$
Distretto	2.917	2.947	3.079	3.328	3.376	3.469	3.607	3.686	3.815	3.915	+34,2%
RdV	15.210	15.698	16.143	17.157	17.821	18.368	19.147	15.630	20.054	16.313	+7,3%

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

**Grafico 4.5** – Stock di aziende del settore orafa e KIBS attivi nel distretto

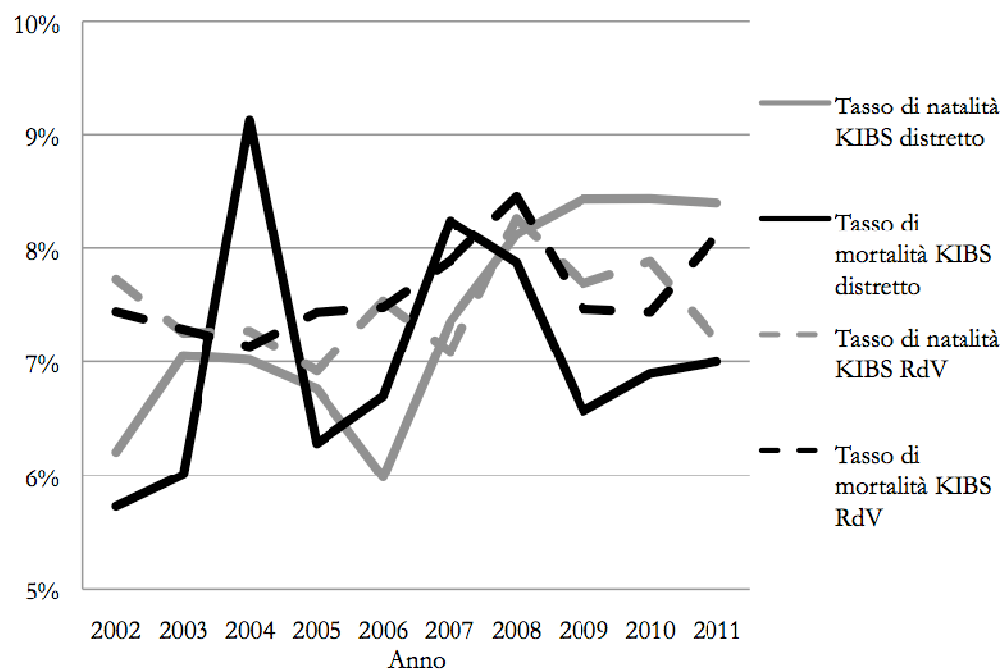


Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Il grafico 4.5 evidenzia chiaramente come il numero di KIBS attivi all'interno dei confini distrettuali sia aumentato in modo pressoché costante nel corso degli ultimi 10 anni, con un trend opposto rispetto a quello delle imprese attive nella specializzazione distrettuale. In particolare mentre il numero di imprese attive è diminuito del 42,4%, il numero di KIBS attivi è aumentato del 34,2%. A fronte di un calo di imprese attive nel distretto orafa si è assistito a un aumento dei KIBS all'interno dei confini distrettuali, il che potrebbe essere giustificato dalla presenza di un effetto domanda da parte del settore manifatturiero.



Presumibilmente la crescita delle società di servizi nel corso dell'ultimo decennio, nei confini distrettuali, potrebbe essere spiegata da un effetto domanda extra-distrettuale, come spesso accade nel caso dei KIBS, mentre l'effetto domanda da parte delle aziende orafe non appare essere rilevante. In ogni caso, all'interno del comparto manifatturiero distrettuale, la presenza di KIBS appare sempre più rilevante: infatti si passa dal 19% nel 2002 al 30% nel 2011. Sostanzialmente, nell'ultimo anno analizzato, si osservano 3 KIBS attivi ogni 10 imprese manifatturiere interne al distretto.

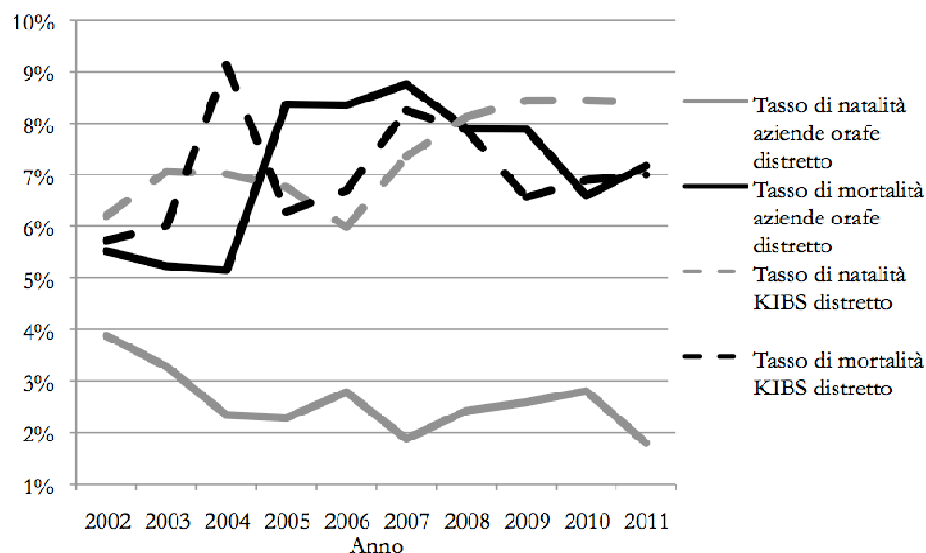


**Grafico 4.6** – Tassi di natalità e mortalità dei KIBS nel distretto e nel resto del Veneto (RdV)

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Il grafico 4.6 mostra come, a differenza di quanto accade all'interno del distretto, nel resto della regione i tassi rappresentati sono più vicini tra loro infatti oscillano entrambi dai circa 6 punti percentuali per raggiungere valori vicini all'8,5%. Non risultano inoltre picchi significativi per quel che riguarda la mortalità, come avvenuto invece nel 2004 per i KIBS interni all'area distrettuale. Inoltre, a partire dall'anno 2009, si può notare come la natalità interna al distretto sia superiore a quella registrata nel resto della regione.

**Grafico 4.7** – Tassi di natalità e mortalità delle aziende orafe e dei KIBS nel distretto



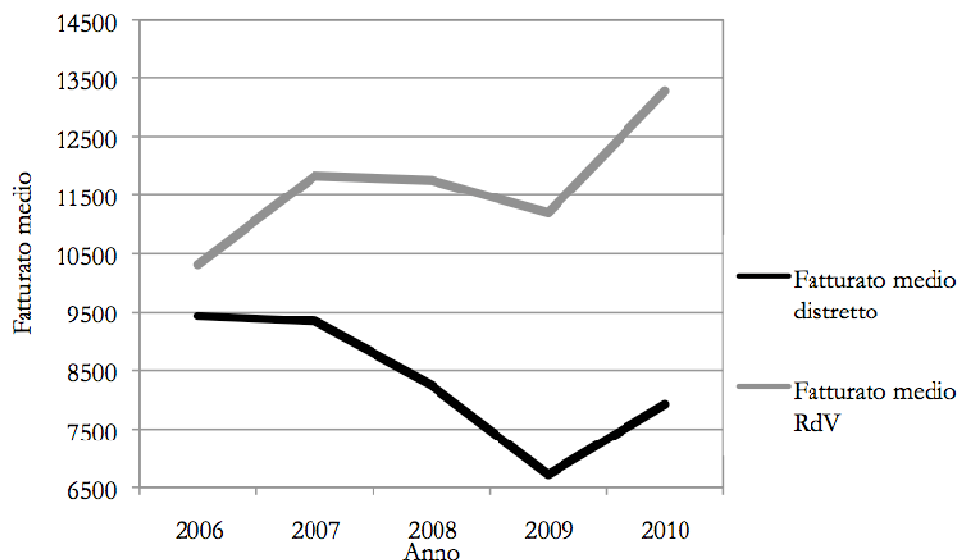
Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

Dal grafico 4.7 si nota come il tasso di natalità dei KIBS sia sempre nettamente superiore al tasso di natalità delle imprese orafe, con un tasso di mortalità che, tranne nel periodo 2002-2004, si mantiene sempre al di sotto di quello delle imprese distrettuali. Da notare, inoltre, come il tasso di natalità dei KIBS distrettuali si sia stabilizzato nell'ultimo triennio, dopo un periodo di crescita iniziato nel 2006. Si ha quindi la conferma di come le imprese orafe e i KIBS nel corso dell'ultimo decennio si siano evoluti in maniera piuttosto differente.

## 4.5 Le performance economico-finanziarie delle imprese

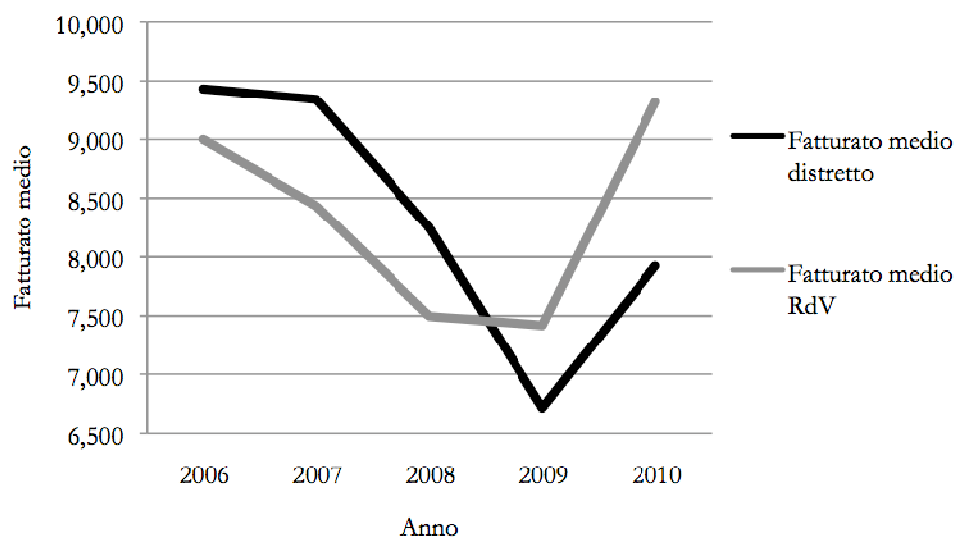
Un primo interessante confronto ottenibile dall'elaborazione dei dati contenuti in AIDA riguarda l'andamento del fatturato (medio) delle imprese distrettuali e del resto della regione. Data la presenza, tra le imprese esterne al distretto, del gruppo Morellato molte elaborazioni sono state condotte dapprima considerando, e poi togliendo, i valori degli indici d'interesse relativi a tale impresa dai dati elaborati. Tale operazione si è resa necessaria in quanto l'impresa in questione presenta valori delle variabili economico-finanziarie nettamente distanti dai valori medi raggiunti da tutte le altre imprese pertanto l'analisi, priva di tale distinguo, avrebbe potuto fornire considerazioni non rappresentative la vera differenza esistente tra imprese interne ed esterne al distretto.

Confrontando i grafici 4.8 e 4.9 si nota chiaramente come l'inclusione o l'esclusione di Morellato, dal set di imprese sulle quali si è calcolato il valore medio del fatturato, nel periodo 2006-2010, modifichi l'andamento della situazione extra-distrettuale. Non considerando questa grande impresa, grafico 4.9, si può osservare come il 2009 sia l'anno in cui tutte le imprese venete raggiungono il picco minimo in termini di fatturato, dopo una discesa iniziata già nel 2008. Il grafico 4.8 sembra invece suggerire performance migliori per le imprese fuori distretto, in termini di ricavi delle vendite, a causa della forte influenza di Morellato sui valori medi: tale considerazione viene smentita dal grafico depurato dall'influenza della grande impresa il quale mostra come sia in corso una leggera ripresa a partire dal 2009, più marcata comunque per le imprese esterne al distretto.



**Grafico 4.8** – Fatturato medio nel distretto e nel resto del Veneto (RdV), Morellato incluso

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA. Dati in migliaia di euro



**Grafico 4.9** – Fatturato medio nel distretto e nel resto del Veneto (RdV), Morellato escluso

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA. Dati in migliaia di euro

La tabella 4.4 permette di analizzare l'andamento del fatturato per classe dimensionale, per le imprese interne ed esterne al distretto.

Dimensione	Distretto (2010)			Resto del Veneto (2010)		
	Numero aziende	Fatturato medio	Quota fatturato	Numero aziende	Fatturato medio	Quota fatturato
Grande	-	-	-	1	127.964	32,0%
Media	20	28.523	75,0%	7	31.033	53,0%
Piccola	83	2.373	25,0%	31	1967	15,0%
Totale	103	7642	100,0%	39	13.274 <sup>20</sup>	100,0%

**Tabella 4.4** – Distribuzione per classe dimensionale nel distretto orafa argentario e nel resto del Veneto (2010)

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA. Dati fatturato medio in migliaia di euro

<sup>20</sup> Il fatturato medio, nel resto del Veneto, è stato calcolato considerando anche Morellato.

In tabella 4.4 si riportano volutamente soltanto i dati relativi al 2010; si rimanda alla consultazione della tabella 4.5 per esaminare nel dettaglio quali siano le variazioni, in termini di fatturato, riscontrate nei 2 periodi d'interesse.

La situazione interna ed esterna all'area distrettuale vicentina non è così tanto differente: in entrambe le aree infatti si nota come siano le medie imprese (numericamente inferiori alle piccole) a produrre la maggior quota di fatturato del settore orafo, coerentemente con il contesto produttivo nordestino caratterizzato prevalentemente da PMI. Per quel che riguarda l'area esterna al distretto risalta il volume di fatturato, pari a circa 128 milioni di euro, prodotto dall'unica grande impresa del settore presente in Veneto (Morellato Spa) che, nel 2010, rappresenta più del 30% del totale. Non si scorgono infine particolari differenze in termini di valori medi di fatturato, nelle due aree territoriali, tra imprese appartenenti alla medesima categoria.

**Tabella 4.5** – *Variazioni del fatturato medio per classe dimensionale nel distretto orafo argentiero e nel resto del Veneto*

	Distretto		Resto del Veneto	
	Δ 2006-2008	Δ 2008-2010	Δ 2006-2008	Δ 2008-2010
Grande	-	-	+180,0%	-5,5%
Media	-3,1%	+13,3%	+3,7%	+61,4%
Piccola	-19,9%	-22,3%	-8,4%	-50,6%
Totale	-11,7%	-7,6%	-37,0%	+23,4%

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

Valutando le variazioni nel triennio 2006-2008 si nota che nel distretto sia le piccole sia le medie imprese hanno attraversato un periodo di crisi, evidenziando notevoli perdite in termini di fatturato medio. Guardando invece il triennio successivo, 2008-2010, si scorge un debole segnale di ripresa, più accentuato per le imprese di maggiori dimensioni.

Al di fuori del distretto si ha una situazione in parte differente, infatti le piccole imprese evidenziano perdite anche maggiori rispetto alle stesse dell'area distrettuale, in particolare per il triennio 2008-2010. Al contrario le medie imprese non presentano segnali negativi, anzi risalta la crescita del fatturato medio nel secondo triennio considerato. Per quel che riguarda Morellato (unica impresa analizzata classificata come "grande") si può notare come non vi siano perdite evidenti di fatturato nonostante la crisi globale, del settore e non solo; piuttosto, per quest'impresa, risalta la notevole variazione positiva di fatturato nel primo triennio considerato.

Nel complesso quindi non emergono risultati positivi, né all'interno né all'esterno dell'area distrettuale, fatta eccezione per il secondo triennio considerato nel quale si registra un segnale positivo nell'area esterna al distretto. Anche valutando la variazione complessiva di fatturato, 2006-2010, il distretto perde il 18,4%, pertanto per le imprese distrettuali la localizzazione in tale area non sembra più apparire un elemento di vantaggio rispetto alle società del resto della regione.

Un ulteriore elemento d'interesse risulta essere la concentrazione del fatturato delle imprese distrettuali e non. La tabella 4.6 consente di valutare come quest'indicatore si distribuisca tra le varie società analizzate.

Quota fatturato	Distretto (2010)	Resto del Veneto (2010)
Prima azienda	10,6%	31,5%
Prime 5 aziende	34,6%	82,1%
Prime 10 aziende	55,7%	90,3%

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

**Tabella 4.6** – Quote di fatturato per le prime dieci imprese nel distretto orafa argentario e nel resto del Veneto, Morellato incluso

In entrambi i periodi considerati si nota come le prime dieci imprese, sia all'interno ma soprattutto all'esterno del distretto, contribuiscano a produrre più della metà del fatturato complessivo: addirittura, nel resto del territorio veneto, sono sufficienti appena cinque imprese per superare la metà del fatturato totale del comparto orafa-argentario.

Un primo risultato d'interesse riguarda l'evidenza che il settore sia più concentrato fuori dal distretto che all'interno dello stesso, dove la prima azienda non rappresenta più del 10% del fatturato distrettuale. Notevole quindi in questo caso l'importanza del fatturato di Morellato, la cui quota risulta pari al 31,5% del fatturato prodotto dalle imprese esterne al distretto.

Nel complesso si osserva un gruppo ristretto di imprese (5/10) che contribuisce a produrre i due terzi del fatturato totale (valore leggermente inferiore nell'area distrettuale).

Ultima, ma non meno importante, considerazione relativamente alle performance delle imprese esaminate riguarda le modalità di variazione del fatturato nei due bienni considerati (2006-2008, 2008-2010). Esistono imprese particolarmente performanti nonostante il periodo di crisi che il settore orafa sta attraversando?

Distretto	Variazione 2008-2010		Totale 2006-2008	
	positiva	negativa		
Variazione 2006-2008	positiva	18 (20%)	20 (22%)	38 (42%)
	negativa	25 (28%)	27 (30%)	52 (58%)
Totale 2008-2010		43 (48%)	47 (52%)	90 (100%)

Resto del Veneto	Variazione 2008-2010		Totale 2006-2008	
	positiva	negativa		
Variazione 2006-2008	positiva	9 (30%)	6 (20%)	15 (50%)
	negativa	5 (17%)	10 (33%)	15 (50%)
Totale 2008-2010		14 (47%)	16 (53%)	30 (100%)

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

**Tabella 4.7** – Variazioni del fatturato per le imprese del distretto orafa argentario e del resto del Veneto

In tabella 4.7 è possibile osservare che, all'interno del distretto solamente il 20% delle società sia riuscito ad ottenere variazioni positive di fatturato in entrambi i periodi considerati: valore leggermente inferiore di quello relativo alle imprese che mostrano una variazione negativa di fatturato nel periodo 2008-2010, pari al 22%. Nel complesso esattamente la metà delle imprese distrettuali considerate evidenzia, nel secondo periodo, la stessa modalità di variazione manifestatasi nel primo, sia essa positiva o negativa.

La situazione nel resto della regione risulta in parte differente. Innanzitutto è utile notare che una percentuale maggiore di imprese, rispetto a quelle distrettuali, mantiene variazioni positive di fatturato in entrambi i periodi; inoltre sono inferiori le imprese che vedono diminuire il loro fatturato nel secondo periodo,

rispetto a quanto accadeva nell'area distrettuale. Unico dato negativo, rispetto al distretto, osservato nel resto della regione è relativo alle imprese che sono riuscite ad ottenere variazioni positive di fatturato nel secondo periodo, diversamente da quanto accaduto nel primo: tale valore risulta infatti inferiore di 11 punti percentuali per le imprese non facenti parte del distretto.

Pertanto, esaminando globalmente le tendenze provenienti da quest'ultima analisi, non è certo possibile definire migliore la situazione che sta vivendo il distretto rispetto a quanto sta accadendo esternamente ad esso; considerazione utile quindi a supportare l'ipotesi già formulata relativamente all'analisi della tabella 4.2.

#### 4.6 Le imprese leader e le imprese distrettuali più dinamiche

Il presente paragrafo è dedicato ad un'analisi più dettagliata delle imprese leader e di quelle che hanno evidenziato performance più interessanti negli ultimi anni, in termini di fatturato. Innanzitutto, tramite la banca dati AIDA si sono individuate le imprese distrettuali con la maggior quota di fatturato, detenuta nell'anno 2010. Nella tabella 4.8 si riportano le prime 5.

**Tabella 4.8** – Prime cinque aziende per fatturato nel distretto orafico argentiero

Ragione Sociale	Anno Costituzione	Quota fatturato 2010	$\Delta$ fatturato 2006-2010
Vieri SPA	1977	10,6%	38,9%
Better Silver SPA	1977	7,2%	18,6%
Alessi Domenico SPA	1977	6,5%	-49,5%
Filk SPA	1974	5,4%	-32,6%
Flavio Fraccari SRL	1983	4,9%	22,0%

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

Da tale rappresentazione si nota come queste imprese siano le prime grandi realtà distrettuali, fondate a cavallo tra gli anni '70 e '80. In particolare, la prima di queste imprese, Vieri, si è specializzata nel corso degli anni nella produzione di catene di varie tipologie, rivolgendosi principalmente a grossisti, importatori e fabbricanti arrivando ad operare su 5 continenti, oltre che nel mercato nazionale. Tratti distintivi che caratterizzano tale impresa sono il lavoro di equipe, la soddisfazione del cliente, la valorizzazione del capitale umano e soprattutto il massiccio impiego di nuove tecnologie, il quale ha contribuito al raggiungimento di una posizione di leadership nel mercato. Per quel che riguarda le varie attività costituenti la filiera produttiva, queste sono totalmente presenti all'interno della sede distrettuale di Cassola, dalla preparazione alla fusione delle leghe per arrivare alle ultime fasi quali il montaggio del prodotto, la galvanica e i controlli di qualità.

Altro noto produttore di catename, in questo caso d'argento, è Better Silver il quale vanta un'offerta di prodotto eccellente per ampiezza, caratteristiche e varietà di assortimento. Le collezioni Better Silver rappresentano un'offerta fortemente diversificata: catene base e catename a metraggio, creazioni fantasia divertenti e colorate, accessori (moschettoni, pinzette, pendenti, palline, ecc.) di differenti modelli e dimensioni. Ancora una volta tutte le attività della filiera produttiva risiedono nello stabilimento di Bressanvido: struttura dotata di un parco macchine di oltre 300 unità, caratterizzate da un elevato livello tecnologico. Fin dalla sua nascita l'azienda ha perseguito una tenace politica di espansione e di investimenti verso l'estero che hanno permesso di essere oggi presente nei mercati di oltre 80

paesi nel mondo: presenza favorita inoltre dalle partecipazioni alle più importanti esposizioni internazionali del settore argentero.

Tra le prime aziende leader distrettuali appare anche Filk, nata nel 1974, la quale fonda il suo successo su una leadership tecnologica indiscussa e su un prodotto di altissima qualità. Anche per quest'azienda la rete commerciale consente di raggiungere mercati dall'Europa agli USA fino all'estremo oriente, proponendo un prodotto dal design ricercato, con altissimi livelli di precisione industriale. Tutto ciò favorito dall'impiego di elevata strumentazione tecnologica unita ad una costante innovazione. Pur essendo presente nella classifica delle leader distrettuali, Filk rientra anche nel 30% delle imprese classificate in tabella 4.7 che hanno segnato variazioni negative di fatturato in entrambi i periodi considerati, con perdite di 16 e 4 milioni di euro rispettivamente nel primo e nel secondo triennio.

Esaminando quindi i tratti distintivi delle prime imprese del distretto risalta particolarmente l'innovazione legata alla qualità e alla tecnologia dei processi produttivi. Come asseriscono alcuni testimoni privilegiati il futuro di questo distretto sarà caratterizzato prevalentemente da piccole e medie imprese che abbiano saputo investire fortemente in nuove tecnologie legate al processo produttivo; inoltre le società che trarranno particolari vantaggi saranno le micro imprese che tesseranno reti di cooperazione, che lavoreranno su serie limitate, cercando di uscire dalle classiche reti di commercializzazione e riducendo la lunghezza del canale distributivo.

Oltre alle imprese che detengono le maggiori quote in termini di fatturato può essere interessante determinare se vi siano degli attori particolarmente di successo, nonostante la situazione particolarmente preoccupante che sta attraversando il polo orafa. Per farlo si può osservare la tabella riportata sotto in cui sono state individuate le imprese caratterizzate da una variazione di fatturato maggiore nel periodo 2006-2010.

Ragione Sociale	Anno costituzione	Quota Fatturato 2010	$\Delta$ fatturato 2006-2010
Lac SPA	1976	3,6%	206,7%
Protek SRL	1999	0,3%	185,8%
Karizia SPA	1987	4,7%	139,6%
Cenzi Vittorio SRL	1985	1,5%	107,4%
Chrysos SPA	1987	4,3%	73,6%

Fonte: ns. elaborazione su dati AIDA

**Tabella 4.9** – Prime cinque aziende per aumento relativo del fatturato (2006-2010) nel distretto orafa argentero

Volendo determinare le imprese distrettuali più dinamiche, si sono studiate le prime 5 aziende per incremento del fatturato negli anni 2006-2010 (si veda la tabella 4.9). Nessuna delle imprese in tabella 4.9 era presente nella classifica precedente (cfr. tabella 4.8), costruita sulla base del fatturato al 2010. In altre parole, le aziende che hanno dimostrato maggiori tassi di crescita del fatturato nell'ultimo lustro non sono quelle di maggiori dimensioni, ma sono piuttosto aziende piccole. In particolare, le imprese che hanno evidenziato notevoli andamenti positivi sono mediamente più giovani, rispetto alle leader, e di minori dimensioni, sia in termini di fatturato sia di numero di dipendenti.

Un'analisi più approfondita delle caratteristiche di queste aziende dinamiche ha suggerito che esse siano accomunate da un'alta propensione agli investimenti in innovazioni, sia di prodotto che di processo produttivo. Ad esempio, Protek ha sviluppato un innovativo sistema di protezione del gioiello denominato "Bright-Aid", trattamento che conferisce al gioiello un'estrema resistenza all'abrasione ed

alla corrosione. Inoltre, il sistema consente di mantenere inalterato lo splendore dell'argento. Un ulteriore elemento distintivo di questa impresa è la lavorazione artigianale, con decorazioni bi e tricolori realizzate a mano, e smaltature su oro e argento. Karizia, che nel 2011 ha completamente rinnovato il suo stabilimento di produzione a Bassano del Grappa, è specializzata invece nella produzione di catene in argento e altri metalli preziosi. Tra le più recenti innovazioni da ricordare Sliding Adjuster (2010), sistema di chiusura per collane, catene e cavigliere che consente di personalizzare il proprio gioiello. Da segnalare inoltre la particolare attenzione di quest'impresa per la salvaguardia dell'ambiente, concretizzatasi nell'installazione di pannelli fotovoltaici per la fornitura di energia in azienda, nell'utilizzo di materiali completamente riciclabili per gli imballaggi ed infine con la promozione della bioedilizia nello stabilimento di produzione, dotato di un rivestimento termico in materiale biodegradabile che consentirà di abbattere i consumi per riscaldamento, illuminazione e climatizzazione di oltre il 50%. Chrysos, anch'essa specializzata nella produzione di catene a macchina, risulta essere una delle poche aziende distrettuali che modifica o addirittura costruisce i macchinari utilizzati alla realizzazione dei gioielli. Titolare, insieme a Karizia, dell'innovativo processo galvanico IT PROLUX: un processo antiossidante che rende i prodotti splendenti e brillanti nel tempo, garantendo la tenuta delle diverse tonalità meglio e più a lungo dei vecchi sistemi *anti-tarnish*.

Sulla base di quanto visto fino ad ora, e di quanto affermato da più esperti del settore, si può quindi concludere che le imprese che hanno dimostrato una maggior capacità competitiva sono quelle che hanno attivato processi di innovazione e di miglioramento qualitativo continui, cercando nel contempo di ridurre i limiti dovuti ad un canale molto lungo e frammentato, in modo tale da avere un rapporto produttore-distributore finale più stretto. Inoltre, relativamente al vantaggio competitivo, come emerso da numerose testimonianze questo si dovrà spostare dal prezzo della manifattura sulle capacità tecniche nel realizzare dei prodotti più complessi e dal design sofisticato il cui valore non risenta in maniera eccessiva del costo della materia prima, in ragione del fatto che il differenziale nel costo del lavoro è ormai incolmabile rispetto a paesi come Cina, India e Turchia, dotati di moderne tecnologie.

Il fatto che molte delle imprese vicentine siano *unbranded* consente ai grandi gruppi della distribuzione estera di acquisire sempre più il controllo della catena del valore a livello globale. Esperti del settore asseriscono che, per combattere tali limiti, sarebbe utile continuare ad incentivare l'entrata nel distretto orafa vicentino di grandi gruppi della moda, favorendo in tal modo la nascita di nuove imprese produttrici che lavorano per conto delle grandi firme internazionali, riducendo così la debolezza legata all'assenza di riconoscibilità presso il consumatore finale<sup>21</sup>. Non si deve trascurare poi l'aspetto legato al design del prodotto orafa, che può essere incentivato anche a partire dall'incontro tra progettisti di diversi settori per alimentare processi di contaminazione.

Altra tendenza che si sta delineando è la maggior forza dell'entità Fiera di Vicenza la quale risulta promotrice del distretto e della sua produzione, fungendo anche da intermediario e da coordinatore delle imprese facenti parte del polo, non limitandosi quindi al vecchio ruolo di vetrina espositiva, ma proponendosi come attivatore di processi virtuosi legati alle tendenze, alla ricerca e sviluppo, al mondo del gioiello in generale e dell'oro in particolare.

---

<sup>21</sup> Un recente studio di Crestanello (2009) suggerisce che questa problematica sia legata anche ad un problema di deficit comunicativo e promozionale oltre che ad un'assenza, nel distretto vicentino, di vari marchi forti sul mercato internazionale.



## Riferimenti bibliografici

- Alberti F.G., Sciascia S., Tripodi C. e Visconti F. (2008), *Entrepreneurial Growth in Industrial Districts: Four Italian Cases*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Albino V., Garavelli A.C. e Schiuma G. (1999), Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: the role of the leader firm, *Technovation*, 19 (1), 53-63.
- Ambrosini M. (2006), Delle reti e oltre: processi migratori, legami sociali e istituzioni, in Decimo F. e Sciortino G. (a cura di), *Stranieri in Italia. Reti migranti*, Bologna, Il Mulino, 21-58.
- ANFAO (2012), *Per l'occhialeria italiana un 2011 ancora da protagonista sui mercati internazionali*, 8 Marzo.
- Artioli V., Bruni P. e Marino A. (2010), I distretti calzaturieri in Italia: realtà e prospettive, *Settori economici e distretti industriali*, Banca Monte dei Paschi di Siena, Nomisma e ANCI, Roma.
- Becattini G. (1989), Piccole e medie imprese e distretti industriali nel recente sviluppo italiano, *Note Economiche*, 22 (3), 397-412.
- Becattini G. (1990), The Marshallian industrial district as a socioeconomic notion, in Pyke F., Becattini G. and Sengenberger W. (Eds.), *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, Geneva, International Institute of Labour Studies, 37-51.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Becattini G. (2000), Il distretto industriale pratese: la conquista della consapevolezza, in Becattini G., *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Becattini G., Bellandi M. and De Propriis L. (2011), Industrial districts: the contemporary debate, *Economia e Politica Industriale*, 38 (3), 53-75.
- Becattini G. e Rullani E. (1996), Local systems and global connections: the role of knowledge, in Cossentino F., Pyke F. and Sengenberger W. (Eds.), *Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and its Industrial Districts*, Geneva, International Institute for Labour Studies, 159-174.
- Belussi F. (2000) (a cura di), *Tacchi a spillo: il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta come forma organizzata di capitale sociale*, CLEUP, Padova.
- Belussi F. e Scarpel M. (2001), *Il distretto della Riviera del Brenta come comunità di popolazioni organizzative*, Dipartimento di scienze economiche Marco Fanno, Padova.
- Belussi F. e Sedita S. (2008), L'evoluzione del modello distrettuale: la "delocalizzazione inversa" e il caso del distretto della concia di Arzignano, *Economia e Politica Industriale*, 35 (2), 51-72.
- Belussi F., Sammarra A. e Sedita S. R. (2009), Le nuove leve competitive dei sistemi locali tra apprendimento localizzato e reti translocali, in Pepe C. e Zucchella A. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Contributi di ricerca*, Bologna, Il Mulino, 209-233.
- Belussi F. e Sedita S. (2009), Lyfe cycle vs. multiple path dependency in industrial districts, *European Planning Studies*, 17 (4), 505-528.
- Bettella I. e Grandinetti R. (2010), Lavoratori e sindacato nelle fabbriche multietniche: una ricerca in Veneto, in Carchedi F., Carrera F. e Mottura G. (a cura di), *Immigrazione e sindacato. Lavoro, cittadinanza e territori*, Roma, Ediesse, 135-159.
- Bettiol M., De Marchi V., Di Maria E. e Grandinetti R. (2011), Market extension and knowledge management strategies of knowledge-intensive business services, *Knowledge Management Research & Practice*, 9 (4), 305-314.
- Bettiol M., De Marchi V., Di Maria E. e Grandinetti R. (2012), Determinants of market extension in knowledge-intensive business services: evidence from a regional innovation system, *European Planning Studies*, forthcoming.
- Bocconcelli R. e Tunisini A. (2001), La costellazione del mobile nel pesarese. Un'analisi interpretativa, *Piccola Impresa/ Small Business*, 14 (2), 83-112.

- Bonesso S., L. Corain e L. Salmaso (2005), *L'evoluzione del settore occhialeria e gli scenari previsivi del triennio 2004-07*.
- Bortoluzzi G., Furlan A. e Grandinetti R. (2006), *Il distretto della componentistica e della meccanica in provincia di Pordenone. Relazioni locali e apertura internazionale*, Milano, Franco Angeli.
- Boschma R.A. (2005), Proximity and innovation: a critical assessment, *Regional Studies*, 39 (1), 61-74.
- Bramanti A. e Gambarotto F. (2008) (a cura di), Il distretto bellunese dell'occhiale: Leadership mondiale e fine del distretto?, *Enciclopedia delle economie territoriali*, Vol. 6, Quaderni Fondazione Fiera Milano, Libri Scheiwiller.
- Brojanigo W. (2007), *Il Settore Orafo Vicentino tra Crisi ed Evoluzione*, Università degli Studi di Padova.
- Brunetti G. e Camuffo A. (2000), *Del Vecchio e Luxottica. Come si diventa leader mondiali*, Torino, Isedi.
- Brusco S. e Paba S. (1997), Per una storia dei distretti industriali italiani dal secondo dopoguerra agli anni novanta, in Barca F. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Roma, Donzelli, 265-333.
- Cainelli G., Iacobucci D. e Morganti E. (2006), Spatial agglomeration and business groups: new evidence from Italian industrial districts, *Regional Studies*, 50 (5), 507-518.
- Calcagno M., S. Faccipieri e E. Rullani (2001), *L'analisi della filiera produttiva nel comparto dell'occhialeria di Belluno*, Camera di Commercio di Belluno.
- Camera di Commercio di Belluno (2004), *Margini di innovazione e prospettive di riconversione nel comparto dell'occhialeria*.
- Camera di Commercio Belluno e Banca Popolare di Vicenza (2010), *Dalle spade agli occhiali: i prodotti bellunesi nel mondo*.
- Camera di Commercio Vicenza (2005), *Il settore orafa a Vicenza*, Rapporti sull'economia locale, Marzo 2005.
- Campagnolo D. e Camuffo A., (2011) Globalization and low-technology industries: the case of Italian eyewear, in Robertson P., Jacobson D, *Knowledge Transfer and Technological Diffusion*, Edward Elgar Publishing , Cheltenham.
- Camuffo A. (2003), Transforming industrial districts: large firms and small business networks in the Italian eyewear industry, *Industry and Innovation*, 10 (4), 377-401.
- Camuffo A. e Grandinetti R. (2005), I distretti industriali come economie della conoscenza, *Argomenti-Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale*, 5 (3), 1-26..
- Camuffo A. and Grandinetti R. (2011), Italian industrial districts as cognitive systems: are they still reproducible?, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (9-10), 815-852.
- Cappellari R. e Grandinetti R. (2009), Le dimensioni della crescita aziendale: Morellato-Sector, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano, Franco Angeli, 480-494.
- Carminucci C. e Casucci S. (1997), Il ciclo di vita dei distretti industriali: ipotesi teoriche ed evidenze empiriche, *L'Industria*, 18 (2), 293-315.
- Casadei C. e Vergnano F. (2008), La crisi busa alla porta dei distretti, *Il sole 24 ore*, 25 Novembre.
- Chiarvesio M., Di Maria E. e Micelli S. (2004), From local networks of SMEs to virtual districts? Evidence from recent trends in Italy, *Research Policy*, 33 (10), 1509-1528.
- Chiarvesio M. e Di Maria E. (2009), Internationalization of supply networks inside and outside clusters, *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (1), 1186-1207.
- Chiarvesio M., Di Maria E. e Micelli S. (2010), Global value chains and open networks: the case of Italian industrial districts, *European Planning Studies*, 18 (3), 333-350.
- Confindustria Belluno Dolomiti (2010), *Rapporto filiera dell'occhiale 2010*, Reviviscar.
- Corò G. e Grandinetti R. (1999), Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani, *L'Industria*, 20 (4), 897-924.
- Corò G. e Grandinetti R. (2001a), Industrial districts responses to the network economy: vertical integration versus pluralist global exploration, *Human Systems Management*, 20 (3), 189-199.

- Corò G. e Grandinetti R. (2001b), L'occhialeria bellunese: tra distretto e gerarchia, *Economia e Società Regionale*, 19 (2), 135-148.
- Cozzi G. e Del Mare C. (1994), *L'Oro di Vicenza*, Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona.
- Crestanello P. (1997), *Il Distretto Orafo di Vicenza: il Ruolo del Comparto Artigiano*, Economia e Società Regionale, Vol.2, pp.58.
- Crestanello P., Doeringer P.B., Pyke F., Chieragato P., Cardinali S., e Gaspari G. (2007), *Osservatorio sul posizionamento competitivo dei prodotti italiani di oreficeria sui mercati internazionali*, CREI.
- Crestanello P. (a cura di) (2009), *L'industria orafa italiana*, Carocci.
- Cutrini E. (2011), Moving eastwards while remaining embedded: the case of the Marche footwear district, Italy, *European Planning Studies*, 19 (6), 991-1019.
- De Marchi V. e Grandinetti R. (2012), L'industria del Nord-Est e il suo intorno: crisi e discontinuità evolutiva, *L'Industria*, 33 (1), 169-204.
- De Propriis L., Menghinello S. e Sudgen R.(2008), The internationalisation of production systems: embeddedness, openness and governance, *Entrepreneurship & Regional Development*, 20 (6), 493-515.
- De Toni A. e G. Nassimbeni (2003), Small and Medium District Enterprises and the New Product Development Challenge. Evidence from Italian Eyewear District, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 23, N. 6: 678-697.
- Dei Ottati G. (2003), The governance of transactions in the industrial district: the "community market", in Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G., Sforzi F., *From Industrial Districts to Local Development: An Itinerary of Research*, Cheltenham, Edward Elgar, 73-94.
- Di Bernardino C. e Mauro G. (2011), Crescita economica e impatto della crisi: il ruolo dei distretti industriali in Italia, *Economia e Società Regionale*, 31 (1), 92-114.
- Doeringer P. (2007), *Il Mercato dell'Oreficeria negli Stati Uniti: Tendenze, Sfide e Strategie per Vicenza*, Osservatorio sul posizionamento competitivo dei prodotti italiani di oreficeria sui mercati internazionali, pp.59-107.
- Esposito A. (2006), Evoluzione del mercato dell'occhiale: crisi e sviluppo dell'industria bellunese, *Sinergie*, N. 69, Gennaio-Aprile 2006.
- Fontana G. L., Franceschetti G. e Roverato G. (1998), *100 anni di industria calzaturiera nella Riviera del Brenta*, Consorzio Maestri Calzaturieri del Brenta, Stra.
- Fontana G. L., Riello G., Jori F. e Bressanin S. (2009), *Racconti d'impresa: i calzaturieri del Brenta tra locale e globale*, Laterza, Bari.
- Fontana G. L., Jori F. e Roverato G. (2011), *Acrib un cammino lungo 50 anni*, ACRiB, Stra.
- Foresti G., Guelpa F. e Trenti S. (2010), I distretti industriali verso l'uscita dalla crisi, *Economia e Politica Industriale*, 37 (2), 109-126.
- Furlan A. e Grandinetti R. (2011), Size, relationships and capabilities: a new approach to the growth of the firm, *Human Systems Management*, 30 (4), 195-213.
- Gaggio, D. (2007), *In Gold we Trust*, Princeton University Press.
- Garofoli G. (1992), New firm formation and local development: the Italian experience, *Entrepreneurship & Regional Development*, 4 (2), 101-125.
- Gereffi G., Humphrey J. e Sturgeon T. (2005), The governance of global value chains, *Review of International Political Economy*, 12 (1), 78-104.
- Gisolo E. e Iodice P. (2004), I processi di internazionalizzazione delle imprese venete, *Economia e Società Regionale*, 24 (1), 5-39.
- Giuliani E., Pietrobelli C. e Rabbellotti R. (2005), Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters, *World Development*, 33 (4), 549-573.
- Gottardi G. (a cura di) (2009), *Nuovi modelli di gestione dell'impresa. Governare le reti internazionali di conoscenza*, Roma, Carocci.
- Gottardi G. (2009), Reti internazionali nelle calzature sportive, in Gottardi G. (a cura di), *Nuovi modelli di gestione dell'impresa. Governare le reti internazionali di conoscenza*, Roma, Carocci, 200-265.
- Grandinetti R. (2003), Criticità dello sviluppo e politica industriale in Friuli-Venezia Giulia, in Compagno C. (a cura di), *Piccole e medie imprese in transizione. Una comparazione internazionale*, Torino, Utet, 88-120.

- Grandinetti R. e Furlan A., (2007), *La popolazione delle imprese del distretto dell'occhialeria di Belluno*, Università degli Studi di Padova.
- Grandinetti R., Nassimbeni G. e Sartor M. (2009), Foreign direct investments in manufacturing by district firms: evidences from the Italian chair district, *Production Planning & Control*, 20 (5), 403-419.
- Grandinetti R. (2010), I territori delle imprese nell'economia globale, in Perulli P. e Pichierri A. (a cura di), *La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società del Nord*, Torino, Einaudi, 69-111.
- Grandinetti R., Furlan A. e Campagnolo D. (2010), La crescita aziendale e i suoi territori: le imprese-rete del Nord Est, in Perulli P. (a cura di), *Il Nord visto dal Veneto*, Torino, Bruno Mondadori, 1-69.
- Grandinetti, R. (2011), *Local/Global Cognitive Interfaces within Industrial Districts. An Italian Case Study*, The Learning Organization, Vol. 18 No. 4.
- Intesa San Paolo (2010), *L'occhialeria di Belluno all'uscita dalla crisi: quale futuro per il tessuto produttivo locale?*
- Intesa San Paolo (2011), *Economia e finanza dei distretti, rapporto annuale n°4*, Servizio studi e ricerche, Milano.
- Marcigot L. (1999), *Prospettive di sviluppo dei distretti industriali veneti nell'attuale processo di internazionalizzazione*.
- Mauriello D., S. Pittingaro e S. Scaccabarozzi (2012), Enterprise creation e ciclo economico: caratteristiche e motivazioni dei neo-imprenditori, *Economia e società regionale*, Vol. 1, Franco Angeli.
- Messina P. (2009) (a cura di), *Sguardo al futuro: il caso del distretto calzaturiero della Riviera del Brenta*, CLEUP, Padova.
- Milani, C. (2009), *2009: 27 aziende orafe hanno chiuso i battenti*, Il Giornale di Vicenza, 30 agosto 2009.
- Monte dei Paschi di Siena (2010), *Il Distretto Orafo Argentiero di Vicenza*.
- Nassimbeni G. (2003), *Quale futuro per i distretti industriali? Il caso dell'occhialeria*, Università degli Studi di Udine
- Nassimbeni G. (2003), Local manufacturing systems and global economy: are they compatible? The case of the Italian eyewear district, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, N. 2: 151-171
- Osservatorio Nazionale dei distretti italiani (2011), *Secondo rapporto*.
- Osservatorio Nazionale dei distretti italiani (2012), *Terzo rapporto*.
- Patto di sviluppo del distretto dell'occhiale, 2009-2012.
- Piccolo S. (2010), *L'evoluzione dei distretti veneti: tra declino e sviluppo. Un'analisi empirica*, Università degli studi di Padova.
- Pyke, F. (2007), *Prospettive per i Prodotti di Oreficeria Italiana sul Mercato del Regno Unito*, Osservatorio sul posizionamento competitivo dei prodotti italiani di oreficeria sui mercati internazionali, pp.109-139.
- Scapin, V. (1994), *L'Oro a Vicenza*, OroBase International.
- Smiderle, M. (2011), *È l'Anno dell'Oro ma i Dazi Frenano le Pmi Vicentine*, Il Giornale di Vicenza, 29 Maggio 2011.
- Sopracolle R. (2010), Distretto dell'occhialeria di Belluno, in Osservatorio Nazionale dei distretti italiani, *Primo rapporto*.
- Unicredit e Federazione dei Distretti Italiani (2011), *I Distretti della moda*.
- Unicredit e Federazione dei Distretti Italiani (2011), *I Distretti della Moda*, disponibile al [https://www.unicredit.it/library/it/gruppo/docs/vol\\_distretti.pdf](https://www.unicredit.it/library/it/gruppo/docs/vol_distretti.pdf).
- Varaldo, R., Dalli, D., Resciniti, R. e Tunisini A. (2009), *Un tesoro emergente – Le Medie Imprese Italiane dell'Era Globale*, Franco Angeli, Milano.

## Appendice metodologica

I confini geografici e settoriali dei distretti sono stati determinati consultando i patti di sviluppo, i siti internet ufficiali dei singoli distretti e i dossier pubblicati all'interno del progetto regionale Challenge ed altri documenti, inclusi articoli accademici.

Qui di seguito i comuni considerati per definire i singoli distretti:

- Per il distretto dell'occhialeria i comuni delle province di Belluno e Treviso: Agordo, Alleghe, Auronzo di Cadore, Belluno, Borca di Cadore, Calalzo di Cadore, Canale d'Agordo, Cencenighe Agordino, Chies d'Alpago, Cibiana di Cadore, Colle Santa Lucia, Comelico Superiore, Danta di Cadore, Domegge di Cadore, Falcade, Farra d'Alpago, Feltre, Forno di Zoldo, Gosaldo, La Valle Agordina, Limana, Livinallongo del Col di Lana, Longarone, Lorenzago di Cadore, Lozzo di Cadore, Mel, Ospitale di Cadore, Pederobba, Perarolo di Cadore, Pieve d'Alpago, Pieve di Cadore, Ponte nelle Alpi, Puos d'Alpago, Rivamonte Agordino, Rocca Pietore, San Nicolò di Comelico, San Pietro di Cadore, San Tomaso Agordino, San Vito di Cadore, Santo Stefano di Cadore, Sappada, Sedico, Segusino, Selva di Cadore, Sospirolo, Soverzene, Taibon Agordino, Tambre, Trichiana, Valdobbiadene, Vallada Agordina, Valle di Cadore, Vigo di Cadore, Vodo Cadore, Voltago Agordino e Zoppè di Cadore.
- Per il distretto calzaturiero i comuni delle province di Padova e Venezia: Campagna Lupia, Campolongo Maggiore, Camponogara, Dolo, Fiesso d'Artico, Fossò, Mira, Mirano, Noventa Padovana, Pianiga, Santa Maria di Sala, Sant'Angelo di Piove di Sacco, Saonara, Strà, Vigonovo e Vigonza.
- Per il distretto orafo argentiero i comuni della provincia di Vicenza: Altavilla Vicentina, Arcugnano, Arzignano, Bassano del Grappa, Bolzano Vicentino, Bressanvido, Brogliano, Caldogno, Camisano Vicentino, Carrè, Cassola, Castelgomberto, Costabissara, Creazzo, Dueville, Grisignano di Zocco, Grumolo delle Abbadesse, Longare, Malo, Marano Vicentino, Montecchio Maggiore, Monticello Conte Otto, Mossano, Mussolente, Nanto, Romano d'Ezzelino, Rosà, Sandrigo, Sarcedo, Schio, Solagna, Sossano, Tezze sul Brenta, Torri di Quartesolo, Trissino, Vicenza, Villaverla, Zanè, Zovencedo e Zugliano.

Per definire i confini settoriali dei distretti si è utilizzata la classificazione delle attività economiche (ATECO) definita dall'ISTAT. Visto il cambiamento della classificazione avvenuto nel 2008, con il passaggio dai codici ATECO 2002 ai codici ATECO 2007, è stato necessario collegare la classificazione ATECO del 2002 con quella del 2007, utilizzando le tavole di raccordo fornite dall'ISTAT. Successivamente, sono stati eliminati quei codici ATECO che, dopo il raccordo, risultavano non più attinenti con la specializzazione settoriale del distretto. Le tabelle seguenti elencano i codici ATECO 2002 e 2007 utilizzati per identificare i tre distretti analizzati.

**Tabella A – Codici ATECO utilizzati per l'individuazione del distretto dell'occhialeria di Belluno**

ATECO2002		ATECO2007	
Codice	Descrizione	Codice	Descrizione
33.4	Fabbricazione di strumenti ottici e attrezzature fotografiche	26.7	Fabbricazione di strumenti ottici e attrezzature fotografiche
		32.50.4	Fabbricazione di lenti oftalmiche
		32.50.5	Fabbricazione di armature per occhiali di qualsiasi tipo; montature in serie di occhiali
		33.13	Riparazione e manutenzione di apparecchiature elettroniche ed ottiche
28.51	Trattamento e rivestimento dei metalli	25.61	Trattamento e rivestimento dei metalli
25.21	Fabbricazione di lastre, fogli, tubi, profilati in materie plastiche	22.21	Fabbricazione di lastre, fogli, tubi, profilati in materie plastiche
28.75.3	Fabbricazione di minuteria metallica ed altri articoli metallici n.c.a.	25.99.9	Fabbricazione di articoli metallici e minuteria metallica
36.63.52	Fabbricazione di altri articoli <sup>22</sup>	32.99.9	Fabbricazione di altri articoli

**Tabella B – Codici ATECO utilizzati per l'individuazione del distretto calzaturiero della Riviera del Brenta**

ATECO2002		ATECO2007	
Codice	Descrizione	Codice	Descrizione
19.1	Preparazione e concia del cuoio	15.11	Preparazione e concia del cuoio e pelle; preparazione e tintura di pellicce
19.3	Fabbricazione di calzature	15.2	Fabbricazione di calzature
		16.29.1	Fabbricazione di prodotti vari in legno (escluso i mobili)
		16.29.12 e 16.29.19)	
		22.19	Fabbricazione di altri prodotti in gomma
		(escluso 22.19.09)	
		22.29	Fabbricazione di altri articoli in materie plastiche
		(escluso 22.29.02 e 22.29.09)	
24.66.6	Fabbricazione di prodotti ausiliari per le industrie tessili e del cuoio	20.59.6	Fabbricazione di prodotti ausiliari per le industrie tessili e del cuoio
29.54.2	Fabbricazione e installazione di macchine e apparecchi per l'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature	28.94.2	Fabbricazione di macchine e apparecchi per l'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature

<sup>22</sup> Per il codice ATECO 2002 36.63.52 “Fabbricazione di altri articoli” abbiamo individuato una variazione nel passaggio dalla classificazione ATECO 1991 (ancora in uso negli anni 2002 e 2003) alla classificazione ATECO 2002. Per questi due anni (2002 e 2003) abbiamo quindi considerato il codice ATECO 1991 36.63.6 “Fabbricazione di oggetti di cancelleria e di altri articoli n.c.a.”.

ATECO 2002		ATECO 2007	
Codice	Descrizione	Codice	Descrizione
28.61.0	Fabbricazione di articoli di coltelleria e posateria	25.71.0	Fabbricazione di articoli di coltelleria, posateria ed armi bianche
		33.11.00	Riparazione e manutenzione di prodotti in metallo
33.50.00	Fabbricazione di orologi	26.52.00	Fabbricazione di orologi
		32.13.00	Fabbricazione di bigiotteria e articoli simili
		33.13.00	Riparazione e manutenzione di apparecchiature elettroniche e ottiche (escluse quelle per le telecomunicazioni e i computer)
36.21.00	Coniazione di monete	32.11.00	Coniazione di monete
36.22.01	Fabbricazione di oggetti di gioielleria ed oreficeria in metalli preziosi o rivestiti di metalli preziosi	32.12.01	Fabbricazione di oggetti di gioielleria ed oreficeria in metalli preziosi o rivestiti di metalli preziosi
36.22.02	Lavorazione di pietre preziose e semipreziose per gioielleria e per uso industriale	32.12.02	Lavorazione di pietre preziose e semipreziose per la gioielleria e per uso industriale

**Tabella C** – *Codici ATECO utilizzati per l'individuazione del distretto orafa argentiero di Vicenza*

Finito di stampare  
nello stabilimento delle Grafiche Vianello  
Treviso/Italia  
nel mese di Ottobre 2012



## **UNIONCAMERE DEL VENETO**

Via delle Industrie 19/D - 30175 Venezia (Italy)  
tel. 041 0999311 - fax 041 0999303  
[www.unioncameredelveneto.it](http://www.unioncameredelveneto.it) - [centrostudi@ven.camcom.it](mailto:centrostudi@ven.camcom.it)

ISSN 1973-7408