

## INDICE

### Cap. 1 I distretti industriali nello sviluppo economico italiano

- ***Ricerca economica e distretti industriali***
  - Premessa
  - Lo sviluppo dei distretti industriali
  - Artigianato, piccola impresa e distretti industriali
    - *L'artigiano tradizionale*
    - *Il subfornitore dipendente*
    - *La piccola impresa nel distretto industriale*
  - La classificazione proposta da Bellandi e Sforzi
  - Il concetto di distretto industriale
  - Distretto, nodo e cluster
  - L'identificazione del distretto industriale
  - L'efficienza del distretto industriale
- **Cap. II I distretti industriali italiani tra globalizzazione e internazionalizzazione**
  - Cooperazione, concorrenza e innovazione nei distretti industriali
  - Distretti e integrazione dei mercati
  - Internazionalizzazione dei distretti in un'economia globalizzata
    - *Le diverse risposte dei distretti italiani alla concorrenza internazionale*
    - *Alcune considerazioni*
- **Capitolo III Le origine del distretto produttivo della ceramica novese**
  - Cenni sulle origini della ceramica tra Vicenza e Bassano

- La Ceramica in Nove
- Istituzioni e cultura della ceramica a Nove
- **Capitolo IV Le caratteristiche del distretto**
  - Le imprese del distretto della ceramica di Nove
  - Il mercato del lavoro
- **Capitolo V Globalizzazione e tentativi di internazionalizzazione**
  - I mercati di destinazione
  - Appendice La percezione del prodotto ceramico
- **Cap. VI Lo sviluppo del distretto : dalla concentrazione industriale nel territorio agli anni più recenti.**
  - Il prodotto
    - *Le modalità e le fasi produttive.*
    - *I prodotti ceramici*
  - La commercializzazione
  - Il Marchio di qualità
- **Cap. VII Programmi e patti per lo sviluppo del distretto produttivo ceramico**
  - Il Patto per lo sviluppo del distretto produttivo della ceramica artistica e terracotta, triennio 2003 – 2005
  - Il nuovo patto di sviluppo del distretto della Ceramica, Porcellana e Vetro artistico
- **Appendice Le strutture ausiliarie**
  - Il Consorzio Ceramiche Artistiche del Veneto
  - Appendice (Intervista)
  - L'Istituto Statale G. De Fabris" di Nove
    - *La storia dell'Istituto G. De Fabris di Nove*

- *L'Istituto e il distretto*
  - I Musei della ceramica
    - *Il Museo civico della ceramica di Nove*
    - *Il Museo della Ceramica di Bassano del Grappa*
  - Le altre strutture ausiliarie
    - *La Fiera di Vicenza e i premi*
  - Un breve excursus storico tra le dieci sale del Museo della ceramica di Bassano
- ***Interviste***
- ***Conclusioni***

**Il distretto della ceramica di Nove (Bassano del Grappa)**

**(laureanda: Guidolin Doriana Matr. 815339 ESCI)**

**Cap. 1 I distretti industriali nello sviluppo economico italiano**

***Ricerca economica e distretti industriali***

***Premessa***

L'approccio dei distretti industriali è spesso considerato, e non solo in Italia, un'espressione riassuntiva di quella intensa stagione di ricerche sullo sviluppo economico che si colloca tra i primi anni '70 e i primi anni '80<sup>1</sup>, quando nel clima di recessione dell'economia mondiale alcune aree si dimostrarono capaci non solo di mantenere le proprie posizioni, ma addirittura di crescere, nonostante fossero spesso specializzate in settori ad alta intensità di manodopera.<sup>2</sup> L'industrializzazione leggera della Toscana e i distretti industriali, la Terza Italia, il modello Emilia, le aree-sistema il modello NEC richiamarono l'attenzione sull'efficienza dei sistemi localizzati di PMI, dimostrando l'importanza del territorio nei processi di sviluppo.<sup>3</sup>

Durante gli anni 1970 e 1980 le "concentrazioni" di imprese hanno rafforzato la propria posizione nel mercato mondiale, sia nella produzione di beni tradizionali – in Italia ad esempio nel Nord-Est e al Centro dove si sono sviluppati i distretti industriali – sia nella produzione di beni ad alto contenuto tecnologico. Durante gli anni '90 tali concentrazioni sono diventati uno strumento per stimolare la produttività, l'innovazione delle aziende e la formazione di un nuovo business.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Sforzi F. (2005), Dal Distretto industriale allo sviluppo locale, Testo della lezione inaugurale tenuta ad Artimino 2005, Incontri pratesi sullo sviluppo locale: Dal distretto industriale allo sviluppo locale, organizzati dall'IRIS, 12 settembre 2005, Prato, pp. 6 e 7.

<sup>2</sup> 3° Rapporto CNEL/Ceris-Cnr Innovazione, piccole imprese e distretti industriali, Roma, 1997, Il volume costituisce il settimo numero della nuova serie della Collana Documenti Cnel avviata, nella sua prima serie, nel 1992 durante la V Consiliatura (1989-94), p. 22.

<sup>3</sup> F. Sforzi (2005), op. cit., pp. 6 e 7.

<sup>4</sup> Giovanetti G., Scanagatta G., Boccella N., Signorini L. F., Mion G. (2005), a cura di, Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Commissione per la garanzia dell'informazione statistica, Rapporto di Ricerca, febbraio 2005, pp. 74 - 75.

La dottrina corrente – ancorata alle sole economie interne come fonte di efficienza della produzione – ha cercato una spiegazione della competitività e dell'efficienza delle piccole imprese di quegli anni nelle economie esterne marshalliane. Il distretto industriale è stato reinterpretato come possibile “inquadramento concettuale di osservazioni empiriche in cerca di teoria”<sup>5</sup>, “come unità di indagine dell'economia industriale, oltre il settore; come modello d'industrializzazione leggera, oltre l'industrializzazione classica (o ford-tayloristica); come paradigma teorico per l'interpretazione del cambiamento economico, poiché reintegra il territorio e la società – considerata sempre nella sua concretezza e località – nell'analisi economica”.<sup>6</sup>

L'idea fondamentale, scrive Becattini, su cui si basa tutta la letteratura distrettuale, e che si può far risalire ad Alfred Marshall, è che “le imprese appartenenti ad un distretto godrebbero tutte, quale più quale meno, di un effetto distretto, ovvero di economie esterne alle singole imprese, ma interne al distretto, di cui non godrebbero, al contrario, le imprese non distrettuali” (le ben note economie di agglomerazione ma non solo).<sup>7</sup> L'interesse per il distretto industriale, ovvero per quel “plesso di fenomeni sociali” su cui si sono incontrati e intersecati processi tradizionalmente propri degli studi economici e degli studi sociologici<sup>8</sup>, si è imposto sempre più anche nel dibattito, forse mai sopito, intorno al ruolo della piccola impresa nell'economia italiana<sup>9</sup>. La crisi della produzione di massa e la progressiva affermazione di un nuovo modello d'industrializzazione – fondato sulla produzione differenziata – ha contribuito a dare un ulteriore impulso all'utilizzazione del concetto di distretto industriale<sup>10</sup>. La new economic geography (Krugman, 1995) egli studi inerenti i ritorni di scala crescenti, e quelli sulla

---

<sup>5</sup> Sforzi F. e Lorenzini F. (2002), I distretti industriali, in L'esperienza italiana dei distretti industriali, IPI-Ministero delle Attività Produttive, IPI, Roma, p. 20.

<sup>6</sup> Sforzi F., Lorenzini F. (2002), op. cit., p. 22.

<sup>7</sup> Becattini G. (1998), Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico, Bollato Boringhieri editore srl, Torino, p. 143.

<sup>8</sup> Becattini G., Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, in F. Pyke, G. Becattini e W. Sengenberger, a cura di, Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia. Studi e informazioni, Quaderni, n. 34, p. 51.

<sup>9</sup> Sforzi F., Lorenzini F. (2002), op. cit., p. 20.

<sup>10</sup> Sforzi F., Lorenzini F. (op. cit.), op. cit., p. 20.

competizione imperfetta, hanno ulteriormente contribuito ad alimentare l'interesse verso questi sistemi locali<sup>11</sup>.

Il dibattito sul distretto industriale, ci ricorda Becattini, ha effettivamente innescato un vivace scambio inter, o almeno multi-disciplinare, in molte aree anche diverse dall'economia.<sup>12</sup>

*“Si è trattato di uno scambio molto ricco, che ha creato, si può dire ex novo, un fuoco d'interessi e un campo di confronto comuni fra diverse discipline; in altri termini il possibile nucleo costitutivo di una riflessione che nasce multidisciplinare e concreta per l'oggetto stesso del dibattito, il distretto industriale, il quale, da un lato non sopporta riduzionismi disciplinari e dall'altro consente un confronto delle ipotesi, coi segni degli eventi, superiore, almeno in linea di principio, a quello consentito da altre categorizzazioni dei fenomeni socio-economici.”*<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup>Belussi F., (2007), Distretti e cluster verso nuove forme di agglomerazione territoriale di imprese, in Fiocca R. (a cura di), Rileggere l'impresa. Relazioni, risorse e reti. Un nuovo modello di management, ETAS, Milano, p. 176-212.

<sup>12</sup>Becattini G. (1997), Totalità e cambiamento. Il paradigma del distretto industriale. intervista ad opera di T. Maccabelli e F. Sforzi, in Un paradigma per i distretti industriali. radici storiche, attualità e sfide future, a cura di C.M. Belfanti e T. Maccabelli, Grafo ediz., Brescia; riprodotto, con lievi modifiche in Sviluppo Locale, n. ,1997.

<sup>13</sup>Becattini G. (1997), op. cit.

## Lo sviluppo dei distretti industriali

Dalla fine degli anni '70 alla metà degli anni '80 si è avuta un'autentica fase di espansione dei distretti in Italia, caratterizzata dalla nascita di numerose nuove imprese; la natalità è stata maggiore nel settore di relativa specializzazione distrettuale, rispetto a quanto, invece, accaduto in altri settori. Infine, quando la fase di espansione si è smorzata, non si assistito alla scomparsa delle imprese nate, che si sono consolidate invece sul territorio.

In Veneto l'espansione dei distretti industriali ha investito molte zone in ritardo di sviluppo industriale, in cui si erano conservate, attraverso tutte le fasi dell'industrializzazione canonica, una struttura socioeconomica complessa, fatta di forme diverse di lavoro (autonomo, mezzadrile, dipendente, a domicilio, etc.) e una struttura insediativa multicentrica. La resistenza dell'attività agricola e la famiglia tradizionale avevano preservato un ambiente sociale ibrido, non pienamente capitalistico, percorso da fenomeni di solidarietà sociale ma aperto all'avventura imprenditoriale. E' nei primi anni 70 che si ha la nascita dei distretti industriali, quando a causa dell'innalzamento prolungato e consistente del Pil pro capite esplose, in Italia e nel mondo, il bisogno di prodotti per la persona e per la casa a domanda differenziata e variabile e sono state proprio quelle aree produttive "ibride", ed altre simili collocate nella "Terza Italia", a cogliere con prontezza l'opportunità di soddisfarlo. Così sono nati molti dei nostri distretti in Veneto, come altrove.<sup>14</sup>

Dai dati del censimento industriale del 1981, confrontati con quelli relativi all'anno 1971, emergeva con evidenza l'aumento della quota dei lavoratori occupati in imprese - con meno di venti addetti- in quasi tutte le regioni e in quasi tutte le province d'Italia<sup>15</sup>.

Nel mezzogiorno spiccava il predominio delle piccole imprese operanti per il mercato locale, al nord, invece, nell'area di più vecchia industrializzazione, le grandi fabbriche erano spesso circondate da un gran numero di subfornitori dipendenti, ma non infrequenti erano i distretti industriali di recente formazione, nella "Terza Italia" i distretti industriali erano più diffusi nelle regioni del Veneto,

---

<sup>14</sup> Becattini G. (1998), op. cit., pp. 131 – 132.

<sup>15</sup> Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Editore Rosenberg & Sellier, Torino, pp. 480 – 481.

dell'Emilia, della Toscana, dell'Umbria e delle Marche.<sup>16</sup> Le imprese non distrettuali, che potevano far parte di "*sistemi specializzati di piccola impresa fuori dei distretti*", e quindi da considerarsi tuttavia imprese *radicate*, potevano beneficiare di vantaggi di diversa natura, simili a quelli delle imprese distrettuali, così poteva accadere anche per le imprese che sorgevano nei distretti, ma che non ne condividono la specializzazione produttiva, analogamente per le imprese collegate a una grande impresa, a un'impresa leader o da essa strettamente dipendenti o legate da uno stretto rapporto di fornitura, oppure per le imprese che sorgevano nelle vicinanze delle città. Diverso – opposto – era, invece, il caso delle piccole imprese non distrettuali rappresentate da imprese tradizionali caratterizzate da una bassa efficienza, scarsi legami con il mercato, in altre parole, imprese arretrate<sup>17</sup>.

Bagnasco e Pini (1981) hanno individuato nel fenomeno della mezzadria, diffusa soprattutto nelle aree della "Terza Italia", una delle ragioni dell'allora irregolare distribuzione nel territorio nazionale dei distretti. Nei loro studi sottolineano come, nella maggioranza dei casi, le scelte imprenditoriali fondamentali per la gestione dell'azienda agricola erano state demandate alla famiglia colonica :in tal modo la diffusione della mezzadria ha sollecitato in qualche modo il crescere di quelle attitudini imprenditoriali che sarebbero state poi necessarie per la gestione della piccola impresa, come ad esempio la capacità di rapportarsi con il mercato dei fornitori e degli acquirenti, l'attitudine al calcolo della convenienza degli investimenti, l'acquisizione della preparazione nella gestione della contabilità, e, in qualche caso, dei libri di paga. La complessa relazione tra mezzadria e capacità imprenditoriali ha consentito così un lento sedimentarsi delle competenze nell'intero tessuto sociale.<sup>18</sup>

Il ruolo della famiglia, considerata come uno degli assi che hanno alimentato la dinamica del cambiamento industriale, è stato, tra l'altro, uno dei temi affrontati nella ricerca della Banca d'Italia condotta sulle caratteristiche dell'industria manifatturiera italiana (1994). La famiglia indagata, non come unità di consumo, ma come unità di accumulazione in grado di trasformare il lavoro in capitale, ha dimostrato di

---

<sup>16</sup> Brusco S. (1989), op. cit., pp. 480 – 481.

<sup>17</sup> Tattara G. (2001 a), L'efficienza dei distretti industriali: una ricerca condotta dal servizio studi della Banca d'Italia, Economia e società regionale, 4, p. 124.

<sup>18</sup> Brusco S. (1989), op.cit., pp. 481 - 482.

saper trasformare in capitale fisso il lavoro della generazione più anziana, impiegando tutti i ritagli di tempo della generazione più giovane, e destinando la cucina o la stanza da letto o il garage come locali di lavoro; spesso la moglie si cimentava in un nuovo lavoro come imprenditrice e, solo dopo, il marito decideva di abbandonare il “posto fisso”, impegnandosi a tempo pieno nell’impresa familiare; la generazione più anziana (gli adulti della famiglia) lavorava anche quindici ore al giorno, per produrre più di quanto fosse necessario: quello che restava, una volta pagati i salari, le materie prime e gli altri costi era accumulato per finanziare gli investimenti in macchinari, che servivano ad aumentare la capacità produttiva o ad aumentare la produttività del lavoro.<sup>19</sup>

Secondo Bagnasco nello sviluppo dei distretti industriali le città hanno avuto un ruolo importante, fondamentale. A queste osservazioni sono stati aggiunti altri due elementi quasi sempre rinvenibili all’origine di un distretto industriale: la presenza di una o più grandi imprese, che operavano nello stesso settore che sarà poi proprio delle imprese piccole e artigiane, e il ruolo svolto dal sistema scolastico (Brusco)<sup>20</sup>.

La storia di molti distretti industriali mostra quanto sia stata decisiva la presenza in loco di qualche impresa grande o media, che ha contribuito a diffondere nell’ambiente quelle competenze specifiche necessarie per “vedere le opportunità di profitto”: ed è proprio “la capacità di vedere le opportunità di profitto, e dunque l’assenza delle competenze di base che consentono di individuare i possibili investimenti produttivi, che costituisce la vera, fondamentale risorsa scarsa delle aree arretrate.”<sup>21</sup>

La logica di questi pattern di sviluppo appare chiara: la grande o la media impresa che, col suo operare quotidiano, riesce ad introdurre in un tessuto sociale agricolo, con scarsi collegamenti con i mercati, le competenze tecniche le professionalità necessarie la domanda per i componenti industriali. Quando siano date certe condizioni –ovvero che il

---

<sup>19</sup> Natali A., Russo M. e Solinas G. (2007), a cura di, Sebastiano Brusco. Distretti industriali e sviluppo locale. Una raccolta di saggi (1990 – 2002), Il Mulino, Bologna, p. 43.

<sup>20</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 482.

<sup>21</sup> Russo M. (2007), op. cit., p. 50.

mercato richieda serie corte, che le grandi imprese tendano a decentrare, e che il processo produttivo sia facilmente suddivisibile in fasi - operai e impiegati, poco a poco, possono trasformarsi in lavoratori autonomi che fanno per loro conto il lavoro che hanno imparato a fare in fabbrica.<sup>22</sup>

I distretti veneti sono stati il luogo dove l'impresa medio - grande ha subito negli anni dei ridimensionamenti, come in tutte le zone del paese, e dove accanto è nata e si è affermata la piccola impresa<sup>23</sup>: la "grande" impresa ha perduto progressivamente la sua prevalenza e centralità a favore di un sistema di piccole e medie imprese, caratterizzate da una loro autonomia.<sup>24</sup>

Brusco ci ricorda, inoltre, il ruolo svolto dal sistema scolastico nelle aree ove è andata diffondendosi la piccola impresa autonoma, ed in particolare sottolinea l'importanza delle scuole tecniche, che hanno fornito, sin dal principio del XX secolo, gli elementi teorici fondamentali del mestiere agli operai<sup>25</sup>.

Un filo comune unisce questi quattro fattori, la mezzadria, il ruolo delle città, le grandi imprese e le scuole professionali: si tratta, in sostanza, di percorsi lungo i quali, in modi diversi, le comunità locali hanno accumulato competenze e capacità imprenditoriali, tecniche, e commerciali, nonostante la scarsa disponibilità di capitale oppure la poca rilevanza del risparmio.<sup>26</sup>

Le conoscenze nei distretti industriali non contraddistinguevano un gruppo particolare in seno alla comunità, ma erano ampiamente diffuse in tutti gli strati sociali: è questa la c.d. competenza diffusa che dà ragione del modello di innovazione elaborato da Sabel (1982). La collaborazione, infatti, tra migliaia di operai e di tecnici spiega come, attraverso incontri di lavoro e discussioni amicali, un'esigenza all'inizio poco chiara possa con tempo trasformarsi in un processo capace di ridurre i costi o

---

<sup>22</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 483.

<sup>23</sup> Tattara G. (2001 b), I vari modi in cui il piccolo nasce dal grande, in *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*. A cura di Giuseppe Tattara, Franco Angeli, Milano, p. 96.

<sup>24</sup> Tattara G. (2001 b), op. cit., p. 97.

<sup>25</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 483.

<sup>26</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 484.

generare addirittura un nuovo prodotto.<sup>27</sup> Le ragioni che hanno determinato questa struttura industriale possono rinvenirsi fondamentalmente in due: la prima attiene all'evoluzione subita dal sindacato dagli anni cinquanta in poi. Allora il sindacato era debole sia nelle grandi che nelle piccole fabbriche.<sup>28</sup> E' solo dopo le grandi battaglie degli anni '60, e dopo lo Statuto dei lavoratori, che la situazione si è fortemente diversificata: nelle grandi fabbriche il sindacato ha acquistato forza, mentre nelle imprese minori, invece, la capacità di iniziativa o di controllo sindacale non è aumentata nella stessa misura.<sup>29</sup> In una situazione così diversificata gli imprenditori hanno risposto all'offensiva sindacale spostando la produzione in imprese più piccole: non è un caso, quindi, che il processo di disintegrazione verticale dell'apparato industriale italiano abbia acquistato impeto alla fine degli anni '60 e non è un caso che sia stato proprio il sindacato a riconoscere nei processi di decentramento un'offensiva padronale.

In Italia i luoghi distrettuali di produzione del made in Italy più tradizionale sono stati oggetto di una lenta trasformazione, che li ha portati, sviluppandosi, a generare dal loro interno nuovi prodotti e nuovi processi, legati da nessi di complementarità, sostituibilità e strumentalità a quelli originari. L'esperienza e la scala (da misurare a livello di distretto e non di impresa) delle produzioni tradizionali e la salda presa sugli sbocchi esterni di queste ultime hanno poi trainato quei prodotti sui mercati mondiali.<sup>30</sup>

La politica industriale del nostro Paese non ha dimostrato - per molto tempo - alcun interesse per la presenza e il ruolo dei distretti industriali, nonostante questi ultimi vantassero in termini di bilancia commerciale un'importanza comparabile alle grandi imprese, e persino per l'occupazione e la tenuta sociale e civile del Paese.<sup>31</sup>

Un sistema di comunicazioni e trasporti inadeguato ha accompagnato nella Terza Italia la nascita di questa nuova forma di industrializzazione, con anche punte di grave inefficienza: ad un costo di produzione dei prodotti

---

<sup>27</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 484.

<sup>28</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 254.

<sup>29</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 255.

<sup>30</sup> Becattini G. (1998), op. cit., p. 138.

<sup>31</sup> Becattini G. (1998), op. cit., p. 37.

industriali, che tendeva a diminuire, si è così contrapposto un graduale aumento dei costi di trasporto. Il dibattito sulle comunicazioni e sui trasporti è restato a lungo centrato sulle esigenze della grande industria italiana, che però andava perdendo progressivamente peso.<sup>32</sup>

Nella conoscenza dei meccanismi di funzionamento dei settori produttivi e dei principali aspetti della struttura di un settore diviene basilare sapere: il ruolo delle microimprese, la dimensione minima efficiente delle fasi di produzione e commercializzazione, le caratteristiche del mercato locale, di quello nazionale e del mercato estero, la varietà dei modelli di decentramento e di relazioni committenti – fornitori, il ruolo delle regole non scritte. In un primo modello le imprese sono più disintegrate e svolgono all'interno solo le attività di progettazione, ordinamento della produzione esterna e commercializzazione del prodotto (è il modello che è stato prevalente nei sistemi produttivi della maglieria in Toscana ed Emilia – Romagna), in un secondo modello (che ha caratterizzato sia la Lombardia che, per ragioni diverse, le regioni del Sud) le imprese sono più integrate, in un terzo modello, che sembra aver prevalso in Veneto, le imprese finali, pur essendo di grandi dimensioni, presentano un grado di integrazione verticale intermedio.<sup>33</sup>

Nel contesto della Regione Veneto molti elementi sono ancor oggi comuni tra aree distrettuali e aree non distrettuali, come la prevalenza della piccola impresa, la rilevanza della imprenditorialità, la capacità di esportare, i legami di integrazione verticale e orizzontale tra le imprese.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup>Becattini G. (1998), op. cit., p. 133.

<sup>33</sup>Russo M. (2007), op. cit., p. 40.

<sup>34</sup>Volpe M. (2001 b ), La mobilità del lavoro e la fedeltà al distretto, in Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti, op. cit., p. 185.

### ***Artigianato, piccola impresa e distretti industriali***

Tra le molteplici diverse distinzioni e tipologie di “piccola impresa” proposte dalla letteratura economica, si ricorda quella suggerita da Brusco e Sabel, che muovendo da un’analisi dell’organizzazione interna delle piccole imprese e dal loro rapporto con il mercato, ne individuano tre modelli: l’artigiano tradizionale, il subfornitore dipendente e, infine, la piccola impresa distrettuale.<sup>35</sup> Questi tre modelli, come ricordano gli stessi autori, non riflettono appieno la complessità della situazione concreta, come non ne rappresentano necessariamente tre diversi stadi evolutivi, ma è più verosimile che le imprese corrispondenti ai tre tipi coesistano, che le singole imprese si trovino frequentemente in una fase di transizione tra due di questi tipi, oppure che esse combinino volutamente operazioni tipiche di diversi modelli come parte di una strategia di diversificazione.<sup>36</sup>

Sono stati proposti vari indicatori per distinguere un modello dall’altro, tra i quali quello basato sull’analisi dei clienti: il primo tipo di impresa, l’artigiano, è facilmente identificabile mediante il mercato di riferimento che è locale; produrre per un mercato nazionale o internazionale, direttamente o indirettamente, caratterizza, invece, il secondo e il terzo tipo di modello<sup>37</sup>. Altri indicatori, considerano, invece, la quota di piccole imprese che hanno rapporti diretti con il mercato dei prodotti finiti: tanto più alta è questa quota, tanto più vicini si è al terzo modello; oppure considerano la quota, misurata sul totale, dei subfornitori che hanno un numero elevato di clienti<sup>38</sup>; o la presenza, in un’area che produce principalmente un certo bene di consumo o di investimento, di imprese che forniscono macchinari necessari alla produzione del quel bene.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 297.

<sup>36</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 313.

<sup>37</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 474.

<sup>38</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 475.

<sup>39</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 476.

## L'artigiano tradizionale

Il primo modello di piccola impresa individuato da Brusco e Sabel è l'artigiano tradizionale, descritto, richiamandola descrizione di Vera Lutz (1962), come un lavoratore che fornisce beni e servizi a mercati locali, in aree e settori in cui non si è ancora formato un mercato nazionale.<sup>40</sup>

L'apogeo dell'artigiano tradizionale è stato collocato prima dell'introduzione della produzione di massa di beni standardizzati, che hanno consentito la creazione di mercati nazionali.<sup>41</sup> A spiegare il carattere fundamentalmente locale del mercato dell'artigiano tradizionale non è tanto la sua specializzazione elevata, ma piuttosto la condizione di scarso sviluppo del paese e del settore.<sup>42</sup> La sopravvivenza di mercati locali può essere dovuta, invero, sia a fattori legati alla domanda e all'offerta, sia a politiche di intervento dello Stato: un forte consenso sociale, che difende i beni tradizionali da eventuali sostituti prodotti su scala industriale, può essere una causa dell'arretratezza di alcuni settori<sup>43</sup>:

La professionalità dell'artigiano tradizionale consiste nella capacità di far fronte a situazioni complesse, spesso anche con materiali inadatti, producendo o riparando l'intera gamma di beni chiesti localmente. I suoi strumenti di lavoro sono semplici ma polivalenti, inadatti a lavori di precisione. Egli ha familiarità con tutte le mansioni indispensabili al suo lavoro ed è in grado di eseguirle personalmente. Egli ha acquisito solitamente la sua abilità pratica in anni di lungo tirocinio presso un altro artigiano, raramente possiede un'istruzione scolastica e spesso, pur sapendo "inventare" non è in grado di innovare. Non crea di solito nuovi prodotti: l'innovazione richiederebbe, infatti, una serie di competenze – come familiarità con il design industriale, nuovi materiali e nuovi processi – che l'artigiano non possiede, e un mercato per i nuovi prodotti che una comunità tradizionale non riesce ad esprimere.<sup>44</sup> I sindacati in tale modello non giocano alcun ruolo.<sup>45</sup>

---

<sup>40</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 298.

<sup>41</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 298.

<sup>42</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 298.

<sup>43</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 298.

<sup>44</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 298.

<sup>45</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 299.

Il rapporto tra clienti ed artigiani è basato sulla fiducia e sulla conoscenza reciproca, e solo in seconda istanza sul prezzo<sup>46</sup>: ogni artigiano tenta di costituire una rete di clienti fedeli, attratti di solito dalla sua disponibilità ad assumersi progetti insoliti, senza preavviso. I rapporti tra le piccole imprese artigianali sono quelli tipici di un mercato in cui vige la libera concorrenza e possono essere ben rappresentati da un modello di concorrenza imperfetta. E a queste imprese artigiane è dato un solo modo per crescere, ovvero stipulare accordi commerciali con produttori di beni di largo consumo.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 470.

<sup>47</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 299.

## Il subfornitore dipendente

La figura del subfornitore dipendente, che rappresenta il secondo modello di piccola impresa, è stata oggetto in Italia, nei primi anni settanta, di una vivace discussione, ed in particolare intorno al fenomeno del decentramento, che vedeva le imprese grandi e medie dislocare e/o delegare alcune fasi del processo produttivo, a volte semplici, altre più sofisticate o addirittura nocive, ad altre imprese più piccole.<sup>48</sup>

Il secondo modello proposto di piccola impresa si caratterizza, quindi, per la presenza di un mercato diretto rappresentato dalle imprese maggiori, che commissionano il prodotto ovvero le parti e/o i componenti. In tale secondo modello la domanda dei prodotti e servizi delle piccole imprese è determinata dalle politiche di investimento e di marketing delle grandi imprese, infatti, le piccole imprese si trovano a soddisfare la domanda non coperta dalle grandi imprese.

Sebbene queste piccole imprese, considerate nel loro complesso, siano soggette alla strategia di mercato e di produzione delle grandi imprese, le tecnologie e le competenze impiegate in esse sono, di solito, adeguate quanto quelle dei loro clienti, se non di più.<sup>49</sup> Da questo impiego di tecnologie simili, nei grandi come nei piccoli impianti, discende la considerazione - intorno al successo della scelta operata con il ricorso alla subfornitura - che le economie di scala sono realizzabili anche a livello dei singoli macchinari, e non solo dell'intera fabbrica.<sup>50</sup> Tuttavia, per quanto efficienti, queste piccole imprese restano esposte ad una caduta della domanda dei prodotti delle grandi imprese e al conseguente annullamento degli ordini.<sup>51</sup>

Le relazioni sono caratterizzate da una forte concorrenza tra i subfornitori specializzati nella stessa fase di produzione<sup>52</sup>. Tra i subfornitori e le imprese subfornitrici, per contro, si ha una tipica situazione di monopsonio: le imprese maggiori sono in condizione di comprimere i profitti delle imprese più piccole, che sono costrette spesso a pagare salari più bassi,

---

<sup>48</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 470.

<sup>49</sup> Brusco S. (1989), op. cit., pp. 302 – 303.

<sup>50</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 304.

<sup>51</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 306.

<sup>52</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 471.

ad evadere il versamento dei contributi previdenziali e a lavorare per un orario più lungo.<sup>53</sup>

In questo tipo di piccole imprese si registra un alto livello di professionalità, che consegue, tra l'altro, da una produzione in serie corte, e quindi dall'esigenza che le macchine siano spesso riattrezzate per produrre beni nuovi; la professionalità è però fortemente polarizzata, in quanto solo una minoranza svolge compiti difficili, mentre la maggioranza dei lavoratori, con basse qualifiche, è impiegata in compiti ripetitivi.<sup>54</sup> In tale piccola impresa, con un numero di addetti variabile da 5 a 100, è possibile così distinguere solitamente due gruppi di operai: la maggioranza degli operai, meno specializzati, esegue compiti di routine, che non sono sostanzialmente distinguibili dalle mansioni analoghe, che generalmente si svolgono nei grandi impianti. Gli operai più specializzati sono, invece, chiamati a svolgere compiti più impegnativi e più vari rispetto a quelli svolti dagli operai equivalenti dei grandi impianti. La mobilità dal segmento della manodopera non specializzata a quello della manodopera specializzata è spesso elevata.<sup>55</sup> Generalmente gli operai più esperti hanno acquisito la propria professionalità nelle imprese maggiori e di frequente hanno una buona istruzione tecnica secondaria. La disintegrazione verticale, a volte, può essere indotta anche dalla carenza di manodopera e dalla conseguente necessità di mobilitare lavoratori che, normalmente, non sono disponibili ad occupazioni regolari.<sup>56</sup>

Le grandi imprese, con la subfornitura, tentano di ovviare alle rigidità imposte al loro interno dai sindacati, e di beneficiare così di parte della flessibilità di cui usufruiscono le piccole imprese, molto meno sindacalizzate e con una maggiore capacità di adattare la quantità di forza lavoro retribuita, avvalendosi di lavoro straordinario o, all'opposto, riducendo l'orario di lavoro o, addirittura, operando con nuove assunzioni o viceversa licenziamenti.<sup>57</sup> Le dimensioni efficienti minime non sono determinate strettamente dalla tecnologia, ma anche, a volte, dalla necessità di evitare il forte controllo sindacale sulla linea. Quando la forza del

---

<sup>53</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 472.

<sup>54</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 471.

<sup>55</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 305.

<sup>56</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 302.

<sup>57</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 301.

sindacato è elevata diventa, invero, impossibile assumere o licenziare operai o persino modificare il numero delle ore di lavoro: il lavoro diventa perciò un costo fisso e l'incentivo alla disintegrazione verticale aumenta.<sup>58</sup>

Le grandi imprese sono motivate a decentrare anche per i diversi livelli di scala efficiente minima, che le varie fasi del processo produttivo possono avere. Un'altra ragione può essere rinvenuta anche nel tentativo di eliminare il rischio insito in genere negli investimenti a lungo termine.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 302.

<sup>59</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 301.

## La piccola impresa nel distretto industriale

Il terzo modello relativo alla piccola impresa nel distretto industriale coincide con ciò che Sabel (1982) definisce il modello della specializzazione flessibile, tipico di tante realtà presenti nell'Emilia, nel Veneto, nella Toscana e nelle Marche, dove spesso si è affermato come evoluzione del secondo modello<sup>60</sup>. In tale modello la competitività si fonda per l'appunto sulla *specializzazione flessibile*, ovvero su una forma di organizzazione della produzione in grado di dare risposte efficaci a mercati di beni differenziati e in cui la domanda si modifica continuamente. Charles Sabel e Michael Piore hanno proposto questo modello produttivo, caratterizzato dalla frammentazione tecnica del ciclo manifatturiero e da una originale forma di coordinamento sociale della filiera, come alternativa storica alla grande *corporation* fordista, basata invece sull'integrazione verticale e sul governo manageriale.<sup>61</sup>

La combinazione delle condizioni economiche caratteristiche degli anni 70 - mercati in via di espansione e di diversificazione, ma al tempo stesso incerti – ha fornito uno stimolo straordinario allo sviluppo delle piccole imprese. Il richiamo allora al distretto industriale di Marshall, sia per alcune importanti riflessioni teoriche, sia per l'accento posto non sulla singola impresa, ma sulle caratteristiche della struttura industriale, di cui la piccola impresa fa parte, è sembrato naturale<sup>62</sup>.

Il mercato dell'impresa distrettuale è sempre un mercato nazionale o internazionale, spesso lo è direttamente, in quanto queste piccole imprese hanno rapporti diretti con i mercati del prodotto finito. Queste imprese spesso sono piccole solo di nome, in pratica esse commissionano molte fasi della produzione ad altre imprese, altre volte raggiungono il mercato nazionale indirettamente, attraverso il lavoro che fanno per conto delle imprese madri piccole o grandi. Le relazioni tra le imprese sono diverse rispetto a quelle del modello precedente: nel distretto si sviluppano

---

<sup>60</sup>Corò G. e Micelli S. (2007), I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana, in *Economia italiana*, Rivista quadrimestrale edita da Capitalia, n. 1/2007, p. 50.

<sup>61</sup>Corò G. e Micelli S. (2007), op. cit., p. 50.

<sup>62</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 472.

diversi mercati fortemente concorrenziali, in cui i subfornitori sono liberi di cambiare clienti e i clienti di cambiare i subfornitori.<sup>63</sup> In tale mercato le imprese committenti non comprimono più i profitti e i salari dei subfornitori.

Tra le imprese, dedite a lavori diversi, vi è una forte disponibilità alla collaborazione; questo clima di cooperazione e concorrenza ha effetti importanti anche sul tipo di macchinario usato, infatti, l'investimento, possibile anche grazie ai profitti non compressi, è incentivato in quanto con macchinari più produttivi è possibile un'offerta a prezzi più bassi. Inoltre, il distretto spesso affida, per conto di tutti, ad alcune imprese le lavorazioni poco frequenti e molto esigenti. La professionalità in queste imprese è fortemente polarizzata: alcuni eseguono compiti semplici, altri, le cui capacità progressivamente si affinano, particolarmente specializzati. I più abili sono in grado di far fronte e di risolvere problemi specifici, e, in più di un caso, rivelano una reale capacità di innovazione.<sup>64</sup> Le idee e i progetti nascono da uno scambio collaborativo tra l'imprenditore e gli operai più abili e tra l'imprenditore e i subfornitori, a differenza di quanto accade, invece, nelle grandi imprese dove la progettazione è affidata ad uffici tecnici.<sup>65</sup>

La caratteristica principale della piccola impresa indipendente, secondo il modello elaborato da Sabel, è la capacità di innovare. Laddove l'artigiano tradizionale si adegua alla domanda espressa dal mercato locale e la piccola impresa dipendente si adegua alla domanda mediata dalla grande impresa, la piccola impresa indipendente definisce essa stessa la propria domanda, è capace di comunicare al cliente ciò di cui potrebbe avere realmente bisogno. In altre parole, la piccola impresa indipendente crea nuovi bisogni, e al tempo stesso, li soddisfa. Il segreto di questa capacità consiste nella particolare organizzazione interna dell'impresa, nei suoi stretti rapporti con i clienti, e nella collaborazione con altre imprese. A differenza dei clienti delle piccole imprese dipendenti, che fanno commesse molto dettagliate, il cliente di una piccola impresa

---

<sup>63</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 472.

<sup>64</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 473.

<sup>65</sup> Brusco S. (1989), op. cit., pp. 473 – 474.

indipendente porta con sé normalmente un problema da risolvere.<sup>66</sup>

Il compito della piccola impresa indipendente consiste, nel risolvere un determinato problema, nel trovare eventuali soluzioni, sia tecniche che economiche, creando un nuovo prodotto e definendo, al tempo stesso, così i bisogni del cliente. Di regola la soluzione richiede modifiche, fatte un po' alla volta, sulla base della tecnologia esistente, spesso queste modifiche rivestono interesse solamente per il cliente, tuttavia parte di queste piccole innovazioni possono rivelarsi applicabili a svariati problemi. La capacità dell'impresa di risolvere i problemi dei suoi clienti e di generalizzare alcune di queste soluzioni dipende dalla stretta collaborazione, che si instaura tra addetti che possiedono diversi tipi di competenze e dalla stretta collaborazione tra le imprese in vario modo specializzate.<sup>67</sup> La divisione interna di queste imprese è molto flessibile. E' probabile che i proprietari, gli ingegneri, i tecnici, i vari responsabili di produzione e gli operai specializzati siano in stretto contatto tra loro, e la distinzione tra i vari gradi gerarchici sia ridotta. L'esito è una riduzione dei confini tra lavoro intellettuale e lavoro manuale. Il fondatore di una piccola impresa innovatrice è la prova dell'efficacia di questa fusione di progettazione ed esecuzione.<sup>68</sup>

L'altro fattore che esercita un'influenza notevole sulla capacità di innovazione dell'impresa è il rapporto tra le piccole ad essa collegate. Mentre nei primi due modelli il rapporto tra le piccole imprese che operano nello stesso settore si avvicina alla libera concorrenza, nel terzo modello il rapporto tra imprese è simile a un rapporto collegiale, caratterizzato dalla consapevolezza che il loro successo e la loro stessa sopravvivenza sono legati agli sforzi collettivi della comunità della quale fanno parte e il cui benessere economico devono difendere.<sup>69</sup>

In un primo tempo il vantaggio comparato dell'impresa distrettuale deriva dall'intensa specializzazione, quando comincia ad espandersi, andare oltre la sua specializzazione

---

<sup>66</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 306.

<sup>67</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 307.

<sup>68</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 308.

<sup>69</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 309.

originaria, essa si trova a dipendere dall'aiuto delle imprese vicine, che hanno una specializzazione complementare: il solo modo di espandere la propria azienda artigiana consiste nell'incrementare la raffinatezza e la gamma dei propri prodotti, e l'unico mezzo per raggiungere quel fine è di incrementare la gamma e la raffinatezza dei propri macchinari. Ma un tale investimento è rischioso, a meno di poterlo condividere con altre imprese: "la sfiducia blocca il progresso tecnologico di un intero settore; la fiducia lo sollecita". Il raggiungimento di economie di scala, che conseguono da certe forme esplicite di collaborazione, accresce ulteriormente la dipendenza reciproca tra le imprese: come le associazioni di artigiani o di piccoli imprenditori, volte a fornire servizi di marketing, contabilità o di assistenza tecnica, oppure come i consorzi di piccoli imprenditori, che si interessano dell'acquisto di materie prime o di ottenere prestiti bancari a condizioni migliori. In questo modo, vantaggi collettivi e considerazioni strettamente economiche si uniscono, generando un senso di solidarietà professionale che è lo sfondo ed il limite della concorrenza tra le imprese.<sup>70</sup>

A differenza del primo e del secondo modello, le imprese del terzo non sono vulnerabili né alla standardizzazione dei prodotti, a differenza degli artigiani tradizionali, né alla caduta della domanda per i prodotti delle grandi imprese (come, invece, succede alle piccole imprese dipendenti). Le imprese del terzo modello devono però far fronte a due pericoli: alla mancata trasmissione di competenze da una generazione all'altra e al possibile calo nella spinta ad innovare.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 310.

<sup>71</sup> Brusco S. (1989), op. cit., pp. 312 e 313.

## La classificazione proposta da Bellandi e Sforzi,

A mero titolo esemplificativo si enuncia brevemente anche la classificazione proposta da Bellandi e Sforzi che, “pur scontando lo schematismo”, distingue puntualmente tra diversi tipi di impresa presenti nei sistemi locali secondo varie combinazioni:

- Imprese multi-locali:
  - impresa-rete (a)
- Imprese locali radicate:
  - distrettuale (b)
  - dei servizi di avanguardia e dell’alta tecnologia (c)
  - artigiana ad alto contenuto storico-culturale (d)
  - legata alla valorizzazione di risorse naturali (e)
- Imprese locali non-radicate:
  - subfornitore dipendente e unità controllata dell’impresa-rete (f)
  - legata alla domanda locale di beni e servizi o all’offerta locale di lavoro e infrastrutture (g)

Come ricordano gli autori, il tipo (a) caratterizza e domina i poli industriali; i tipi (f) e (g) i sistemi locali ad economia dipendente; il tipo (e) i sistemi locali rurali. Le grandi città dinamiche possono essere il luogo di elezione, risultandone caratterizzate relativamente, di una combinazione complessa: (c), (d), (a). I distretti industriali, naturalmente, sono il luogo di (b)<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup>Bellandi M., Sforzi F. (2001), La molteplicità dei sentieri di sviluppo locale, Estratto da: G. Becattini, M. Bellandi, G. Dei Ottati, F. Sforzi, a cura di, Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Trasformazioni economiche nell’Italia contemporanea, Rosenberg & Sellier, Torino, pp. 41-63 (*il saggio è integrato con le pp. 34-36 – comprendenti lo schema di fig. 1 e il relativo commento – tratte da M. Bellandi e G. Dei Ottati, «Per una “rilettura territoriale delle trasformazioni dell’economia italiana”: cronaca di un progetto», pp. 29-39 che si trova in questo stesso volume), p. 10.*

Secondo Sforzi, l'incrocio fra i tipi di imprese principali e i sistemi locali non basta tuttavia, a definire i tratti caratteristici di specifici modelli di sviluppo locale: i sentieri di sviluppo delle varie realtà locali dipendono anche dalla presenza e dall'interazione di tipi secondari di organizzazione produttiva. Propone, quindi, nello schema seguente possibili incroci fra le forme di sistema locale:

Forma di sistema locale	Tipi	caratterizzanti
- Polo industriale	a	f, c
- Sistema locale a economia dipendente	f, g	e, b
- Sistema locale rurale	e	d, b, f, g
- Grande città dinamica	c, d, a	f, b, g
- Distretto industriale	b	c, f, a

Per ogni forma sono indicati il tipo di impresa caratterizzante e un insieme di altri tipi, secondari, che possono combinarsi con quello principale, definendo variazioni entro la forma tipica e varie possibilità evolutive.<sup>73</sup>

<sup>73</sup>Bellandi M., Sforzi F. (2001), op. cit., p. 10.

## Il concetto di distretto industriale

I primi lineamenti della costruzione teorica intorno al distretto industriale sono stati rinvenuti nel pensiero dei classici del XVIII secolo, ed in particolare nelle opere di Adam Smith e Ricardo<sup>74</sup>. I vantaggi, di cui potevano godere le piccole imprese che si riunivano in un luogo e che traevano profitto dalla divisione sociale del lavoro, erano già stati notati da Petty a fine '600, e poi da Defoe e Marx. Aspetti importanti delle economie di agglomerazione erano stati poi anticipati con precisione da Tucker a fine '700, nell'ambito dell'analisi dei vantaggi che potevano derivare dal commercio tra paesi ricchi e paesi poveri.<sup>75</sup> Ma è solo nella seconda metà del XIX secolo, con Alfred Marshall (1842-1924), che si inizia a parlare di distretti industriali<sup>76</sup>, con riferimento ai più noti distretti manifatturieri d'allora (Sheffield e Nothampton)<sup>77</sup>: l'inserimento dell'organizzazione tra i fattori di produzione e il riconoscimento della conoscenza (le cognizioni) come elemento costitutivo sono alle origini delle economie esterne di localizzazione nel pensiero marshalliano.<sup>78</sup> Si parla di economie esterne di scala quando l'interrelazione tra le imprese genera esternalità positive nel settore, che viene ad essere caratterizzato da rendimenti di scala crescenti, che non necessariamente devono essere presenti a livello di impresa, l'impresa potrebbe, infatti, continuare ad avere rendimenti costanti di scala.<sup>79</sup> Nella concettualizzazione marshalliana del distretto industriale sono presenti due tipi di economie esterne: quelle statiche, legate alle economie di scala, direttamente proporzionali al volume delle attività sviluppate, e quelle dinamiche, dipendenti dallo stadio di evoluzione (tecnologica e organizzativa) del distretto industriale: *“le economie esterne sono direttamente proporzionali (Marshall, 1890, p. 265) al*

---

<sup>74</sup> Corò G. e Micelli S. (2006), I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori, Marsilio Editori, Venezia, p. 70.

<sup>75</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., p. 115.

<sup>76</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., p. 115.

<sup>77</sup> Krugman P. R. – Obstfeld M, (2007), Economia internazionale 1. Teoria e politica del commercio internazionale, Paravia Bruno Mondadori Editori, Milano, p. 179.

<sup>78</sup> Sforzi F., Lorenzini F. (2002), op. cit., p. 21.

<sup>79</sup> De Arcangelis G. (2009), Economia internazionale, II edizione, McGraw – Hill, Milano, p. 161.

*volume della produzione (“aggregate volume of production”) e alle modalità secondo cui le imprese si relazionano (“the kind of neighbourhood”), e si giustappongono alle economie interne delle imprese, derivate dal coordinamento delle attività all’interno di strutture aziendali verticalmente integrate”<sup>80</sup>.*

Dal ruolo che Marshall assegna alle conoscenze nell’ambito dei fattori della produzione, e dal rapporto che egli stabilisce tra conoscenze e organizzazione, quando dichiara che l’organizzazione aiuta le conoscenze, discende l’idea che le capacità umane non siano altro che “un mezzo di produzione altrettanto importante quanto ogni altra specie di capitale” e che il loro sviluppo sia determinante per lo sviluppo economico<sup>81</sup>. Nella filosofia sociale di Marshall il lavoro, inteso come il salubre esercizio energetico delle facoltà umane, “è lo scopo della vita, è la vita stessa”, “non è una punizione per una colpa: è una necessità per la formazione del carattere e, perciò, per il progresso”.<sup>82</sup> La concezione marshalliana dell’economia come scienza del cambiamento umano è trattata diffusamente nel IV libro dei Principi, che per alcuni, rappresenta la principale originalità del suo pensiero.<sup>83</sup> Il luogo di vita reca vantaggi all’individuo e tra questi vantaggi Marshall comprende, in particolare, lo sviluppo delle capacità specializzate, proprie ad una particolare industria.<sup>84</sup> L’organizzazione sociale, e particolarmente industriale, alla quale Marshall rivolge la propria attenzione, è sottoposta a processi tali per cui “lo sviluppo dell’organismo, sia sociale che fisico, comporta, da un lato, una crescente suddivisione delle funzioni tra le sue varie parti, e dall’altro una più intima connessione tra di esse”. Ciascuna parte diviene sempre meno auto-sufficiente e dipende sempre più dalle altre per il proprio benessere; così che ogni disordine che avvenga in una parte qualsiasi di un organismo altamente sviluppato si ripercuoterà anche sulle altre parti. Nella specializzazione industriale agisce questo meccanismo di differenziazione/integrazione, che si

---

<sup>80</sup> Belussi F., (2007), op. cit.

<sup>81</sup> Sforzi F. (2005), op. cit., pp. 9, 10.

<sup>82</sup> Becattini G., il sistema marshalliano, cap. IV, p. 91

<sup>83</sup> Sforzi F. (2005), op. cit., p.11.

<sup>84</sup> Sforzi F. (2005), op. cit., p.11. Alcuni di questi vantaggi riguardano la circolazione delle conoscenze: “i segreti dell’industria non sono più tali, ma è come se fossero presenti nell’aria” (Marshall, 1920). Questi effetti reciproci sono il risultato consapevole della compenetrazione fra l’organizzazione della produzione e l’azione delle istituzioni sociali e politiche.

realizza nella scomposizione del processo produttivo in imprese di fase individuali, e si ricompono alla scala dell'intero sistema locale, in un intreccio dinamico di concorrenza e cooperazione.<sup>85</sup>

Il distretto industriale, secondo Marshall, è "un'entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzate in un'area circoscritta, tra le quali non vi sono solo rapporti di collaborazione ma anche di concorrenza".<sup>86</sup> Tre sono le ragioni principali, che consentono ad un gruppo di imprese, geograficamente concentrato, di essere più efficiente di un'impresa isolata: la capacità di attirare fornitori specializzati, l'attitudine di generare un bacino di lavoratori con qualifiche adatte e la propensione a promuovere spillover di conoscenza<sup>87</sup>. Le conoscenze e la preparazione dei lavoratori e degli imprenditori, in sintesi la "capacità di fare" divengono nel distretto un bene pubblico, che Marshall designa col termine di atmosfera industriale, che, in quanto carattere distintivo e non replicabile dei distretti industriali, consente loro non solo di produrre nel modo più efficiente, ma anche di accogliere prontamente e applicare vantaggiosamente tutte le innovazioni interessanti.<sup>88</sup>

L'introduzione nel dibattito italiano del distretto industriale<sup>89</sup> si deve a Becattini, che, grazie ad una rilettura del pensiero marshalliano – dagli anni sessanta del Novecento (Becattini 1962) fino alla più recente compilazione della voce Industrial district and development economics per l'Elgar Companion to Alfred Marshall (Raffaelli, Becattini, Dard 2006) – ha contribuito alla riscoperta di tale fenomeno, sia come modello di industrializzazione che come paradigma dello sviluppo locale.<sup>90</sup> Ciò che ha ispirato a Becattini la

---

<sup>85</sup> F. Sforzi, Lorenzini F. (2002), op. cit., pp. 21 – 22. Questa accresciuta suddivisione, o come si dice, "differenziazione" delle funzioni si manifesta, per quanto concerne l'industria, nella forma della divisione del lavoro e dello sviluppo di capacità, cognizioni e macchine specializzate; mentre, l'"integrazione", ovvero la crescente intimità e compattezza delle connessioni fra le singole parti dell'organismo industriale, si presenta sotto la forma dell'aumento della sicurezza del credito commerciale, e dei mezzi e degli usi di comunicazione per mare e per strada, per ferrovia e per telegrafo, mediante la posta e mediante la stampa.

<sup>86</sup> in [www.distretti.org](http://www.distretti.org)

<sup>87</sup> Krugman P. R. – Obstfeld M. (2007), op. cit., p. 179.

<sup>88</sup> 3° Rapporto CNEL, p. 20 – 22.

<sup>89</sup> Sforzi F., Lorenzini F. (2002), op. cit., p. 26,

<sup>90</sup> Sforzi F. (2008), Il distretto industriale da Marshall a Becattini, in Riv. "Il pensiero economico italiano", XVI/2008/2, p. 71.

formulazione del concetto di distretto industriale è indubbiamente il sistema marshalliano, o più esattamente la filosofia sociale, il metodo scientifico e, quindi, l'economia marshalliana (Becattini, 1962); assumere il distretto come paradigma teorico significa, dunque, chiamare in causa non solo il IV Libro dei Principi di Economia di Marshall (1920), ma anche la sua interpretazione filosofica della realtà sociale che si innesta profondamente nella sua analisi economica.<sup>91</sup> Secondo Becattini, a differenza di molti autori che hanno riconosciuto in Marshall un teorico della concorrenza imperfetta, "dal lato della domanda, la teoria marshalliana si fonda sullo stesso principio su cui si fondano i teorici della concorrenza perfetta, ovvero sull'assunto dell'ininfluenza della domanda singola sul prezzo della "merce". La diversità di meccanismo si scorge quando si passa al lato dell'offerta: qui il Marshall rifiuta l'espedito della infinitesimalità della singola impresa, per preferirgli un proprio, più realistico, Deus ex machina: la compresenza ed azione delle forze del progresso e della decadenza. Ma la teoria della concorrenza imperfetta non è incompatibile col Marshall perché nega la perfezione della concorrenza, ma perché - ed in quanto - incorpora condizioni tali da precludere il regolare funzionamento del "meccanismo di ricambio". Perché il valore marshalliano possa inverarsi non occorre quindi, che gli offerenti siano incolonnati sulla via della riduzione dei costi attraverso gli assunti irreali della concorrenza perfetta, ma basterà che la dimensione economica (= valore produzione) media dell'impresa di ogni industria stia alla dimensione totale dell'industria in un rapporto tale da consentire un regolare ricambio di imprese. Se sommiamo che in ogni industria l'impresa abbia una propria età media "tipica", il rapporto fra la dimensione media dell'impresa e quella dell'industria sarà una funzione inversa di quella età media. Nell'industria in cui il ciclo vitale è lungo, un regolare ricambio sarà quindi assicurato solo mediante un numero elevato di imprese. In uno schema di questo genere il monopolio non è quella negazione metafisica della concorrenza che è nella teoria di molti contemporanei di Marshall. Esso è, invece, più naturalmente, una "sclerosi" dell'industria, un rallentamento di quel processo di "ricambio" che sostituisce nel Marshall il meccanismo della concorrenza perfetta. Ma non si può

---

<sup>91</sup> Sforzi F. (2005), op. cit., p. 10,11.

dire, a stretto rigore, che vi sia in Marshall una teoria del valore di monopolio, perché quando la “sclerosi” è completa, le forze del progresso e della decadenza non agiscono più ed il valore (che non può dirsi di monopolio o di concorrenza) non ha più alcun modo di manifestarsi. Se questa interpretazione della posizione marshalliana in ordine al problema della concorrenza e del monopolio è corretta, tutta la disputa sulla presenza di imperfezioni alla concorrenza nel sistema-marshalliano, diviene completamente infruttuosa”. Ed ancora, “ogni impresa individuale, ci insegna Marshall, ha un suo ciclo vitale che si lega alle vicende naturali del suo fondatore e degli immediati successori di costui. Ferme, o quasi ferme restando tutte le circostanze esterne all’impresa, il solo accrescersi della esperienza commerciale e del vigore fisico del fondatore basterà per spiegare un iniziale ramo decrescente dei costi medio e marginale dell’impresa. Potrebbe sembrare che l’impresa che procede più rapidamente in questa riduzione dei costi venga a godere di vantaggi tali sulle altre da poter proseguire ulteriormente sulla china dei costi decrescenti e/o dei profitti crescenti, fino al monopolio dell’intera produzione. Questa conclusione si imporrebbe, invero, se Marshall non facesse giocare a questo punto, le ricordate forze del progresso e della decadenza. Una singola impresa potrà eccezionalmente anche espandersi oltre il momento in cui è massima la combinazione positiva di esperienza e vigore personale del fondatore, ma questo non accadrà in generale. I figli del fondatore non avranno, di norma, il suo stesso attaccamento al “lavoro duro e tenace”. Ed i suoi nipoti nati nell’agiatezza e magari educati dai domestici, saranno quasi certamente disposti a rinunciare al defatigante lavoro di direzione dell’impresa, per una buona rendita in titoli di Stato o da altra fonte. La fondamentale simmetria e l’ineluttabile azione delle forze del progresso e della decadenza segna così, per le imprese come per gli alberi della foresta vergine, una parabola che si conclude con la scomparsa o il rinnovamento (l’entrata di homines novi provenienti dai ranghi del lavoro dipendente può essere assimilata ad un rinnovamento dell’impresa) di ogni singolo organismo aziendale”.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Becattini G., Il sistema marshalliano, pp. 112 – 117.

Becattini definisce il distretto industriale come “un’entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un’area circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti (ad esempio la città manifatturiera), la comunità e le imprese tendono, per così dire, a interpenetrarsi a vicenda”<sup>93</sup>. Il distretto industriale diviene un gruppo sociale e comunitario<sup>94</sup>, un nodo economico-sociale unitario,<sup>95</sup> definendosi come un’area culturalmente omogenea<sup>96</sup>. E la coesistenza di una vivacissima concorrenza e di una rimarchevole cooperazione e/o collaborazione semiconsapevole fra le imprese del distretto gli suggerisce un apparente paradosso.<sup>97</sup> Becattini propone anche un’interessante categorizzazione del processo di distrettualizzazione distinguendo sei differenti fasi: il processo di graduale divisione del lavoro; la formazione delle istituzioni distrettuali (formali ed informali); l’attivazione della spirale cognitiva; la diversificazione produttiva e l’integrazione versatile delle differenti fasi; la determinazione di rapporti ad elevata fiducia e contraddistinti dal senso di appartenenza; la mobilità sociale come risorsa (Becattini 2003)<sup>98</sup>.

A partire dai primi contributi di Becattini, l’interesse scientifico per il modello del distretto industriale si è evoluto verso nuove linee di ricerca, riconducibili essenzialmente a tre filoni e tese ad interpretare il distretto come una rete localizzata di imprese che cooperano: il primo filone definisce il distretto come un sistema “auto-organizzato”, ovvero, come “un sistema sociale ed economico complesso frutto di una serie di interazioni ricorsive tra i suoi componenti e allo stesso tempo autonomo rispetto all’ambiente esterno - Biggiero (1999)”; il secondo filone, invece, richiamando gli strumenti analitici derivanti dalla competence based theory dell’impresa, lo concepisce come “un learning system e come un “giacimento” di competenze (latenti) e conoscenze tacite”; la prospettiva cognitiva (cfr.

---

<sup>93</sup> Becattini G., Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, cap. IV, p. 52.

<sup>94</sup> Becattini G. (1998), op. cit., p. 102.

<sup>95</sup> Becattini G. (1998), op. cit., p. 33.

<sup>96</sup> Becattini G. (1998), op. cit., p. 82.

<sup>97</sup> Becattini G. (1998), op. cit., p. 67.

<sup>98</sup> Belussi F. (2007), op. cit, p.

Nonaka e Takeuchi, 1995) assunta da questo filone di studi enfatizza sia l'apprendimento sia lo sviluppo della conoscenza come evento situato. Infine, un terzo e più recente approccio applica la teoria ecologica (cfr. Hannah e Freeman, 1989) all'analisi del distretto industriale (cfr. Lazzeretti e Storai, 1999; Belussi e Scarpel, 2002).<sup>99</sup> Tre sono state le principali tematiche teoriche affrontate in tema di distretto industriale: il ruolo delle economie esterne, l'esistenza di knowledge spillovers involontari, i problemi di trasferimento di conoscenza all'interno delle reti di impresa.<sup>100</sup>

In definitiva, il distretto industriale costituisce un tipo particolare di raggruppamento di imprese, strettamente innestato nel contesto sociale, che può essere sommariamente definito come un'aggregazione di piccole imprese manifatturiere indipendenti, specializzate in una singola produzione e tali da godere di economie esterne di scala, localizzate su di un territorio dove si instaurano particolari relazioni tra la comunità di persone che vi risiede e le imprese che vi operano (Brusco, 1989). Il distretto consta di alcuni elementi importanti: la divisione del lavoro connessa alla specializzazione di ogni impresa in una fase del processo produttivo; l'ambiente culturale all'interno del quale le imprese agiscono, formato da valori e istituzioni, dalla facilità di circolazione delle informazioni e dalla contiguità territoriale; le connessioni a monte e a valle che collegano le imprese del distretto a un ambiente economico più vasto, nazionale e a volte internazionale e lo rendono parte di un mercato più ampio di quanto si potrebbe spesso immaginare osservando la loro ridotta dimensione.<sup>101</sup> Quando si parla di distretti produttivi si intende un sistema di imprese, per le quali il territorio costituisce un'infrastruttura economica, sociale e cognitiva, che, oltre a fornire un insieme di economie esterne specifiche, favorisce il processo di integrazione versatile della produzione, in quanto sistema che facilita la condizione delle conoscenze e che, insieme, alimenta la dinamica concorrenziale fra le imprese, inoltre il distretto fornisce anche importanti incentivi all'innovazione. Un distretto rappresenta, perciò, un fattore di vantaggio competitivo per

---

<sup>99</sup>Belussi, *op. cit.*

<sup>100</sup>Belussi F. (2007), *op. cit.*, p. 176.

<sup>101</sup>Tattara G. (2001 a), *op. cit.*, p. 115.

l'impresa, soprattutto se tale vantaggio richiede l'accesso a conoscenze complesse e un collegamento con la frontiera delle sperimentazioni utili.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup>Corò G. e M. Stefano (2006), op. cit., pp. 41 – 42.

## Distretto, nodo e cluster

Nonostante la letteratura sui sistemi industriali distrettuali sia alquanto vasta, un aspetto ancora poco indagato è se e in che misura la rilevanza quantitativa di tale fenomeno sia peculiare del nostro paese o se, piuttosto, essa rappresenti una sorta di “costante empirica”, comune anche ad altri sistemi economici. Da uno studio recente di Boix, nel quale si è applicata ai dati dell’economia spagnola una metodologia analoga a quella SI, è emerso che le quote di popolazione e occupazione manifatturiera localizzate nei SLL distrettuali della Spagna erano assai simili al dato italiano (al 20 e 35 per cento rispettivamente, sempre nel 2001). Questo risultato, se fosse suffragato da analoghe evidenze estese a un più ampio confronto internazionale, potrebbe confermare, sotto il particolare profilo del peso relativo dei “sistemi locali agglomerati”, i risultati di numerose stime empiriche secondo le quali i fenomeni agglomerativi appaiono essere la regola, più che l’eccezione, in molti dei moderni sistemi economici.<sup>103</sup>

Un crescente numero di ricerche conferma che la prossimità geografica e organizzativa fra imprese, che operano in attività economiche correlate, favorisce maggiori livelli di produttività e di innovazione. Questo vale per tutti i settori, sia quelli più tradizionali, sia quelli ad alta tecnologia. Si stanno perciò affermando, con riferimento sia ai paesi industrializzati, sia ai paesi via di sviluppo, strategie di industrializzazione fondate non sulle capacità di singole imprese, ancorché di grande dimensione, ma su raggruppamenti di imprese che a seconda delle scuole di pensiero prendono il nome ora di cluster, ora di distretto<sup>104</sup>

Il cluster, inteso come unità territoriale d’indagine dell’economia industriale, contribuisce infatti a spiegare la minimizzazione dei costi di transazione tra le imprese che hanno relazioni di scambio. Maskell e Lorenzen interpretano il cluster come una vera e propria forma organizzativa che attraverso strumenti di coordinamento esterno alle singole imprese favorisce il funzionamento del mercato. Nel cluster esiste una peculiare forma di

---

<sup>103</sup>Iuzzolino G. e Micucci G. (2011), Le recenti trasformazioni nei distretti industriali italiani, Contributi, Banda d’Italia, (file: 2011contrib-bancaditalia), pp. 77-78.

<sup>104</sup>Sforzi F. (2007), op. cit., p. 92.

capitale sociale, fondato sulle relazioni interpersonali e sulla fiducia, che influisce positivamente abbassando ancora una volta i costi di transazione, ma senza la necessità di istituzionalizzare i processi che invece sono radicati nella società.<sup>105</sup>

A livello internazionale nella letteratura è stato evidenziato soprattutto l'aspetto di agglomerazione geografica, piuttosto che la caratterizzazione per dimensione d'impresa. Il termine cluster (Porter 1990, 1996), usato generalmente, sottolinea i vantaggi della prossimità geografica nell'utilizzo di input specializzati messi a disposizione da fornitori localizzati nel cluster stesso: l'approvvigionamento locale è più vantaggioso perché permette di far scendere i costi di transazione e di aumentare il ruolo positivo della reputazione. Il concetto di cluster di Porter comprende sia i canali di distribuzione e i rapporti con i consumatori, che i rapporti fra le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione.<sup>106</sup>

Mentre per Becattini il distretto costituisce un superamento, sul piano teorico, del concetto di settore industriale, secondo Porter "l'unità elementare di analisi per capire il vantaggio nazionale è il settore industriale" e le nazioni hanno successo non in settori industriali ma in aggregati o cluster (letteralmente: grappoli) di settori industriali, connessi da relazioni verticali e orizzontali"; la concentrazione geografica di un settore industriale insieme alla rivalità domestica, afferma Porter, "hanno un potere particolarmente forte nel trasformare il diamante (i determinanti del vantaggio nazionale) in un sistema".<sup>107</sup> I cluster, in quanto sottoinsiemi dell'economia, sono intrinsecamente differenti da un paese (o da una regione) all'altro, da un campo tecnologico all'altro e, infine, da un cluster all'altro. Questa diversità riflette differenze di origini storiche, di tipi di conoscenza di base, di contesto nazionale, di stadio del ciclo di vita dei cluster e del lavoro in rete. Talvolta cluster molto localizzati (i distretti industriali, per esempio) operano sui mercati mondiali mentre mercati localizzati sono spesso serviti da cluster

---

<sup>105</sup> Carlei V., Nuccio M., Sacco P., Buscema M. (2006), La complessità strutturale dei distretti industriali: un approccio basato sulle similarità multi-dimensionali, DADI/WP\_3/07, febbraio 2006, Università Iuav di Venezia, DADI Dipartimento delle Arti e del Disegno Industriale, pp. 9 – 12.

<sup>106</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, pp. 74 - 75

<sup>107</sup> Sforzi F., Lorenzini F. (2002), op. cit., p. 26,

mondiali in termini di reti di produzione e di innovazione. Nella maggior parte dei cluster è possibile identificare degli elementi internazionali, nazionali ma anche regionali.<sup>108</sup>

Il termine distretto è stato usato perlopiù in riferimento a forme di sviluppo locale caratterizzate da elevata concentrazione spaziale e specializzazione settoriale delle imprese (secondo la tradizione marshalliana); il termine cluster è stato, invece, usato in riferimento a sistemi geografici (amministrativamente definiti o meno), caratterizzati da un insieme articolato di imprese ed istituzioni radicato (embedded) nel territorio (cluster territoriali o funzionali alla Porter); a volte analizzando semplicemente gli effetti della “clusterizzazione” su certe variabili (innovazione, occupazione, etc.) all’interno di spazi geografici definiti (nazioni, regioni, aree metropolitane, etc.).<sup>109</sup>

Nella letteratura internazionale sono stati affrontati anche altri importanti aspetti, come la governance, la struttura proprietaria delle imprese distrettuali e sono state adottate diverse definizioni che differiscono fra loro soprattutto per il valore assegnato ad almeno una caratteristica (o criterio).<sup>110</sup> I cluster (in modo analogo ai distretti industriali) possono essere definiti come delle reti di imprese interdipendenti, di istituzioni di produzione di conoscenza (università, istituti di ricerca, imprese che forniscono la tecnologia), di istituzioni ponte (per esempio, prestatori di servizi tecnici o di consulenti) e di clienti, legati in una catena di produzione che crea valore aggiunto (Roelandt e den Hertog, 1999), anche se, rispetto al concetto di rete d’impresa, quello di cluster ricopre tutte le forme di condivisione e di scambio di conoscenza.<sup>111</sup>

Le concentrazioni possono riferirsi sia alle imprese industrial clusters, Porter 1990), sia al territorio (regional clusters, Porter 1998). Esistono diverse tipologie di Cluster:

- I Regional cluster (R.c), ovvero una concentrazione di imprese tra loro collegate facenti parte dello stesso

---

<sup>108</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, pp. 74 - 75

<sup>109</sup> Belussi F., (2007), op. cit., p. 176.

<sup>110</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, pp. 74 - 75

<sup>111</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, pp. 74 - 75

settore di attività economica oppure di uno affine, prevalentemente concentrate in una piccola area geografica (Rosenfeld, 1997, Oecd 2001);

- I Regional innovation network (R.i.n), caratterizzati da una incisiva cooperazione tra le imprese, con l'ausilio di norme e convenzioni che incoraggiano la loro attività innovativa;

- I Regional innovation system (R.i.s), che evidenziano la cooperazione tra le imprese e l'esistenza di differenti organizzazioni, per la diffusione e l'organizzazione, per lo sviluppo della conoscenza e dell'innovazione.<sup>112</sup>

Quattro sono stati gli approcci per interpretare il processo di cluster regionali:

- Distretto industriale: esternalità positive, fiducia reciproca e "atmosfera industriale", che portano ad innovazioni incrementali;

- La "Californianschool": disintegrazione verticale, riduzione dei costi di transazione e mercato locale del lavoro specializzato, oltre che convenzioni, regole e abitudini informali;

- La "Nordic School": innovazione come apprendimento e apprendimento come un processo localizzato, riconoscendo così l'importanza della conoscenza non codificata;

- Cluster industriale di Porter: esternalità positive rafforzate dalla vicinanza (miglior accesso ai fattori di produzione, concorrenza locale e clientela locale).<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, pp. 74 - 75

<sup>113</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, p. 77

## L'identificazione del distretto industriale

Il problema dell'identificazione del distretto industriale è un tema centrale nella problematica generale dei distretti<sup>114</sup>, affrontato dalla dottrina già subito dopo la pubblicazione del saggio di Becattini "Dal settore industriale al distretto industriale" (1979)<sup>115</sup>.

La definizione "canonica" di distretto, che si rifà alle linee di ricerca marshalliane e che ne mette in evidenza non solo gli aspetti economici (precisi limiti geografici, ampio numero di imprese, ampia divisione del lavoro, dimensione relativamente ridotta delle imprese distrettuali), ma anche quelli sociali (cultura comune, combinazione di valori che sostengono innovazione e cooperazione)<sup>116</sup>, si presta, invero, con difficoltà ad una individuazione standardizzata su basi quantitative.<sup>117</sup>

Il distretto industriale, quando funziona, è una località stabile e una forma organizzativa del processo produttivo capace di soddisfare quel bisogno di integrazione sociale, che porta a sentirsi parte di qualche comunità, con cui identificarsi e da cui attingere valori e significati<sup>118</sup>. Il tessuto sociale, che corrisponde a questa struttura produttiva, può spesso essere fortemente coeso ed assai compatto, sino alla chiusura rigida verso chi non ne condivide i valori (Brusco)<sup>119</sup>: e si ha l'impressione che solamente chi ha maturato un'esperienza produttiva nel territorio possa cogliere i segreti che stanno nell'aria<sup>120</sup>. Nel distretto operano le "economie di radicamento", ovvero quelle riduzioni di costo di produzione o di transazione che derivano dalla conformazione ambientale specifica e, soprattutto, dal modo in cui è fatta la gente di quel luogo, dove storia e geografia "contano".<sup>121</sup>

Sono state proposte varie metodologie per identificare le diverse tipologie e caratteristiche dei distretti industriali: tra i

---

<sup>114</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, p. 108

<sup>115</sup> Sforzi F, *op. cit.*, p. 26.

<sup>116</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, pp. 73 – 74.

<sup>117</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, p. 108

<sup>118</sup> Becattini G. (1998), *op. cit.*, p. 107.

<sup>119</sup> Brusco S. (1989), *op. cit.*, p. 289.

<sup>120</sup> Corò G. e Micelli S. (2006), *op. cit.*, p. 76.

<sup>121</sup> Becattini G. (1998), *op. cit.*, pp. 68-69.

principali metodi si ricordano quelli basati sui casi-studio - sia di vasta portata (OECD, 2001), sia relativi adistretti o cluster specializzati (Cooke 2004; Belussi e Gottardi, 2000; Belussi, Gottardi e Rullani, 2003) - e l'approccio quantitativo basato sull'analisi degli input-output delle imprese locali.<sup>122</sup>

La procedura empirica per l'individuazione dei distretti è stata incardinata principalmente su due concetti: il sistema di produzione locale (che fa riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente) e la specializzazione manifatturiera basata su di una produzione specifica e sulla prevalenza delle piccole e medie imprese.<sup>123</sup>

Nella determinazione empirica dei distretti industriali italiani si sono seguite sostanzialmente tre linee di ricerca<sup>124</sup>:

- 1) la costruzione di parametri statistici relazionati con il mercato del lavoro ed i flussi pendolari: i c.d. sistemi locali del lavoro (Sforzi, 1987);
- 2) l'utilizzazione di indici di localizzazione industriale (Anastasia, Corò e Crestanello, 1995);
- 3) la presentazione di casi-studio e di comparazioni empiriche che hanno seguito un'ottica qualitativa (Falzoni, Onida, e Viesti, 2000; Moussanet and Paolazzi, 1992; Club dei distretti industriali, 2006).

La letteratura empirica in questo ambito è una letteratura "italiana" e "qualitativa", nel senso che soprattutto in Italia sono stati effettuati moltissimi "casi di studio" per individuare i distretti industriali e le loro caratteristiche.<sup>125</sup>

Il tentativo maggiormente compiuto di classificazione dei sistemi di produzione locale è stato compiuto da Fabio Sforzi, sulla base di un lavoro di regionalizzazione dell'economia italiana fondata sul concetto di mercato locale del lavoro. Lo studio è articolato in due fasi, la costruzione dei sistemi locali del lavoro, sulla base dei dati relativi al pendolarismo quotidiano tra abitazione e luogo di lavoro, e

---

<sup>122</sup>Belussi, cit.

<sup>123</sup>Tattara G. e Volpe M. (2001 b), I distretti industriali: definizioni e storia, in *Il piccolo che nasce dal grande*, op. cit., p. 24.

<sup>124</sup>Belussi, cit.

<sup>125</sup>Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, pp. 73 – 74.

l'individuazione dei distretti con l'utilizzo di un algoritmo: si usa una procedura a cascata, dai sistemi locali del lavoro si passa ai sistemi industriali di piccola impresa con forte prevalenza di una specifica attività, mentre si definisce regione industriale o regione economica un sistema locale che non ha un'attività dominante<sup>126</sup>.

I Sistemi locali del lavoro, su cui esiste un'ampia letteratura, non sono nati in relazione alla definizione dei distretti industriali, ma sono stati usati, in primo luogo, per lo studio dello sviluppo delle città.<sup>127</sup>

L'ispirazione di base, di origine geografica, dei c.d. sistemi urbani giornalieri è la ricostruzione della ragnatela tracciata sul territorio dai movimenti dei soggetti per motivi di lavoro, l'area in cui quei movimenti si addensano maggiormente definisce l'ambito territoriale cercato: l'area di massima sovrapposizione dei circuiti di spostamento giornaliero per motivi di lavoro. Con questa tecnica si definiscono aggregati di unità amministrative elementari (comuni), individuati sul territorio dalle relazioni socioeconomiche (rapporti residenza – lavoro, fasi di lavorazione ecc.) che governano quegli spostamenti. Spostamenti di ordine stranamente locale o interlocale, come il pendolarismo casa – fabbrica-casa, o casa – ufficio - casa, si sommano si compongono così, da disegnare sul territorio un "ispessimento localizzato"<sup>128</sup>.

Secondo Brusco e Paba, ai sistemi locali che vengono selezionati dall'algoritmo (di Sforzi) si potrebbe dare il nome di predi stretti: "il prefisso usato non servirebbe a contrassegnare i territori che si avviano a diventare distretti, quanto piuttosto a segnalare che un certo sistema locale ha un assetto produttivo tale che si può presumere sia un distretto". Il compito di verificare se in quell'ambito territoriale sia presente "un sistema di regole, codici, istituzioni, competenze tali da configurare un distretto" va probabilmente affidato al ruolo, ancora insostituibile, delle indagini sul campo.<sup>129</sup>

I SLL sono aree definite in base al grado di auto-contenimento degli spostamenti giornalieri tra casa e

---

<sup>126</sup> Tattara G. e Volpe M. (2001 b), op. cit. p. 24.

<sup>127</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., pp.117 - 118.

<sup>128</sup> Becattini G. (1998), op. cit., p. 104.

<sup>129</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, p. 35

luogo di lavoro di tutta la popolazione residente – un dato che viene rilevato con i censimenti della popolazione. ISLL sono allora i territori nei quali si può assumere che le persone che vi abitano pure vi svolgano l'attività lavorativa, con un movimento appunto circoscritto all'ambito quotidiano,<sup>130</sup> e sottendono un mercato del lavoro in equilibrio.<sup>131</sup> Alla base dell'impostazione Sforzi – Irpet – Istat c'è la volontà di individuare delle aree, i mercati di lavoro, in cui domanda e offerta di lavoro possano essere in equilibrio, e dove contemporaneamente vi sia coincidenza tra residenze e luoghi di lavoro (Tattara, 2001).

Un metodo diverso da quella di Sforzi, perché utilizza i dati censuari senza utilizzare i Sistemi Locali del Lavoro, è stato proposto da Iuzzolino (2004), che grazie all'informazione disponibile nelle matrici input - output e nei dati censuari costruisce una tipologia di aggregazioni merceologiche, che considerano alcuni possibili collegamenti tra singole attività in grado di determinare una tendenza alla co-localizzazione degli impianti. Questa procedura cerca, innanzitutto, una ricostruzione plausibile di potenziali filiere, individuando sette macro-settori caratterizzati da una dimensione degli scambi interni pari ad almeno i due terzi del totale dei beni manifatturieri usati nel processo produttivo. Le aggregazioni effettuate a tal fine, tra le quarantanove branche contemplate dalle matrici input - output, sono sia di tipo orizzontale, ovvero condotte all'interno di medesime sottosezioni di codici Ateco, sia di tipo verticale, ottenute includendo in ogni macro-settore le branche produttrici di beni intermedi e di investimento utilizzati nel macro-settore stesso, naturalmente nei limiti in cui la disaggregazione dei codici Ateco rende possibile questa operazione. Successivamente segue l'individuazione delle possibili complementarietà localizzative diverse da quelle strettamente di filiera. Ignorando l'esatta natura di tali legami, Iuzzolino costruisce una procedura data driven che seleziona i cluster settoriali in base al grado di correlazione della distribuzione territoriale degli addetti. A questo scopo, per ognuno dei sette macro-settori è stata definita una matrice di localizzazione geografica contenente, per i singoli settori componenti, la quota di addetti ubicata in ognuno dei circa

---

<sup>130</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., pp.117 - 118.

<sup>131</sup> Tattara G. e Volpe M. (2001 b), op. cit., p. 32.

otto mila comuni italiani. I dati delle sette matrici sono quindi sottoposti ad una procedura di cluster analysis che utilizza i singoli settori componenti come variabili da aggregare. I sedici cluster di settori emersi sono stati, infine, utilizzati dall'autore come aggregati settoriali rispetto ai quali verificare l'esistenza di distretti industriali <sup>132</sup>

Il distretto che emerge dall'algoritmo di Luzzolino (2004), basato solo su dati censuari, più rapidamente reperibili e meno arbitrari, appare come un insieme contiguo di aree territoriali, specializzate in un settore, almeno una delle quali con un valore di specializzazione nettamente superiore al valore atteso in assenza di vantaggi di agglomerazione. <sup>133</sup>

Da un punto di vista teorico Luzzolino non propone un metodo "alternativo" a quello di Sforzi, tuttavia, la costruzione di un algoritmo che utilizza i dati censuari senza i SLL rappresenta di per sé uno strumento nuovo e permette di derivare una mappatura delle agglomerazioni industriali italiane basata su un minimum di scelte arbitrarie, guadagnando pure in flessibilità. <sup>134</sup>

Esistono anche altri approcci possibili, sia di tipo quantitativo che qualitativo, in particolare, l'uso della fuzzy logic e la correlazione spaziale rappresentano degli strumenti integrativi, oppure i tentativi di derivare mappe dei distretti per l'Italia usando l'algoritmo Brusco-Paba e/o l'analisi fuzzy (Paba, 2003); non è noto, invece, alcun tentativo di usare il concetto di agglomerazione spaziale, mentre utile potrebbe essere anche una mappatura dei distretti italiani che utilizzi la local Moran. <sup>135</sup>

La metodologia più comunemente usata in Italia per individuare i distretti industriali è quella proposta dall'ISTAT (1996): "il distretto industriale rappresenta una entità socio-economica caratterizzata da una base territoriale locale, dove si compenetrano una comunità di persone e una popolazione di imprese di dimensioni medio - piccole che prendono parte ad uno stesso processo produttivo". Questa metodologia si concentra

---

<sup>132</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, p. 19

<sup>133</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, p. 108

<sup>134</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, p. 10.

<sup>135</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, p. 108

soprattutto sull'aspetto produttivo ma cerca, almeno in parte, di catturare anche la (più difficilmente quantificabile) componente sociale. La classificazione del nostro territorio tra aree distrettuali e non si basa, infatti, prevalentemente sull'utilizzo del concetto di Sistema Locale del Lavoro (SLL), individuato attraverso i movimenti pendolari della popolazione registrati nel Censimento della popolazione del 1991. L'idea di fondo è che il SLL rappresenti uno spazio sufficientemente omogeneo ed auto-contenuto per catturare al suo interno quei legami sociali ed economici che sono alla base della distrettualità. Definito l'ambito territoriale, i sistemi locali sono individuati come distretti con un processo ideato da Fabio Sforzi, ed implementato sui dati del Censimento delle attività produttive del 1991, che prevede diversi stadi.<sup>136</sup>

Gli stadi previsti dalla metodologia di individuazione dei Distretti industriali - adottata nel *Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 1995 (Istat, 1996)*-, che ha per l'appunto come unità territoriale d'analisi il sistema locale del lavoro (Istat, 1997), possono così riassumersi:

- 1) individuazione dei sistemi locali che sono manifatturieri;
- 2) individuazione dei sistemi locali manifatturieri che sono di piccola e media impresa (PMI);
- 3) individuazione dell'industria principale di ciascun sistema locale manifatturiero di PMI;
- 4) individuazione (come distretti industriali) dei sistemi locali manifatturieri che sono PMI la cui industria principale è costituita da PMI<sup>137</sup>.

Da un punto di vista operativo, l'ISTAT calcola dei coefficienti di "concentrazione territoriale" a livello di sistema locale. Questo metodo di identificazione dei distretti presenta molti vantaggi, primo fra tutti quello di utilizzare una griglia concettuale unica che permette di confrontare sistematicamente diverse situazioni e di seguirne l'andamento nel tempo. Tuttavia l'identificazione è possibile solo se valgono due ipotesi forti:

---

<sup>136</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, p. 7

<sup>137</sup> Sforzi F. e Lorenzini F. (2002), op. cit., p. 28.

- il Sistema Locale del Lavoro (SLL), cioè quell'aggregato di comuni relativamente autocontenuto dal punto di vista dei flussi pendolari quotidiani, è lo spazio che definisce le dimensioni e i confini naturali di un distretto industriale marshalliano, in qualsiasi settore produttivo tale distretto sia specializzato;
- le statistiche censuarie che descrivono la struttura economica dei SLL sono sufficienti per individuare le caratteristiche di distrettualità dell'area.<sup>138</sup>

Dopo l'Istat, che ne ha certificato l'esistenza ed indicato il numero, le specializzazioni e il peso occupazionale, dopo il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, che ne ha sottolineato l'importanza per la coesione sociale del Paese, dopo l'Istituto per il Commercio Estero che ha illustrato la connessione fra gli sviluppi distrettuali e i più noti "vantaggi competitivi" sui mercati esterni, anche l'Ufficio Studi della Banca d'Italia ha preso posizione intorno all'efficienza produttiva di questa forma organizzativa del processo manifatturiero: con l'ingresso della tematica distrettuale nella relazione annuale della Banca d'Italia si è compiuta così un'altra tappa della lunga marcia dei distretti industriali nei documenti ufficiali e semiufficiali della società italiana.<sup>139</sup>

Il concetto di sistema locale del lavoro si rivela comunque di scarsa utilità nel procedere ad una delimitazione precisa dei confini distrettuali, a cui fa, invece, riscontro il mondo dinamico dell'impresa: la triade delle economie esterne marshalliane non è legata al concetto di sistema locale del lavoro, ma alla ricerca da parte degli imprenditori di configurazioni del mercato del lavoro che siano per loro più profittevoli (Tattara).<sup>140</sup>

Il distretto è un'entità socio-culturale in un'area territoriale circoscritta, naturalmente e storicamente determinata, in cui alla compresenza di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali, si somma l'appartenenza ad un particolare sistema di produzione locale principale (Becattini): il sistema locale principale di piccola impresa. Tra le imprese del distretto si crea un rapporto complesso di concorrenza e cooperazione, di conflitto e partecipazione, al

<sup>138</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, p. 8

<sup>139</sup> Becattini G. (1998), op. cit., p. 142.

<sup>140</sup> Tattara G. e Volpe M. (2001 b), op. cit., pp. 32 – 33.

processo competitivo si unisce un processo segmentato concorrenziale. I confini del distretto sono destinati così a cambiare col passare del tempo, mutando la coesistenza all'interno del distretto di industrie localizzate, o sistemi di produzione locale, o cluster di imprese differenti, di diverse specializzazioni.<sup>141</sup>

I sistemi locali del lavoro esprimono bene quelle situazioni di vita che caratterizzano la scarsa mobilità territoriale degli occupati in certe zone, quelle stesse rigidità che sono alla base del fenomeno della industrializzazione diffusa. Ognuno dei nostri distretti è qualificato da un territorio, da una specializzazione produttiva e da una storia.<sup>142</sup> Il distretto industriale appare una costruzione storicamente determinata e la sua forza sta assieme nella sua territorialità e nella sua specializzazione<sup>143</sup>. L'importanza dell'analisi della struttura sociale della popolazione è riconosciuta, anche da Sforzi, pari all'importanza che riveste l'approfondimento della specializzazione produttiva : "entrambi fanno parte della seconda fase dell'identificazione distrettuale che dovrebbe essere necessariamente svolta attraverso la ricerca sul campo"<sup>144</sup>.

I distretti possono essere definiti sulla base della specializzazione produttiva orizzontale e verticale, cercando di comprendere nella produzione del distretto l'oggetto che qualifica il distretto o quanto più possibile i settori che sono strettamente integrati con il prodotto finito a monte e a valle: "un distretto comunque comprende un raggruppamento di imprese che producono qualcosa di omogeneo in un modo o nell'altro, posizionandosi diversamente sul mercato" (Brusco, 1991)<sup>145</sup>.

Successivamente si possono individuare i comuni che manifestano una spiccata specializzazione produttiva nel settore di riferimento, con la prevalenza della piccola e media impresa. Il singolo comune può considerarsi così come un'unità territoriale elementare del distretto, attorno alla quale si sviluppa un anello formato dai comuni in cui si espande il distretto: comuni che nel corso del tempo

---

<sup>141</sup> Tattara G. e Volpe M. (2001 b), op. cit., pp. 22 – 23.

<sup>142</sup> Tattara G. e Volpe M. (2001 b), op. cit., p. 45.

<sup>143</sup> Tattara G. e Volpe M. (2001 b), op. cit., p. 43.

<sup>144</sup> Sforzi F. p. 27.

<sup>145</sup> Tattara G. e Volpe M. (2001 b), op. cit., p. 28.

assumono le caratteristiche distrettuali a partire dalla medesima specializzazione produttiva.<sup>146</sup>

L'anello interagisce col centro distrettuale storico in modo privilegiato, attraverso l'espansione del settore caratterizzante il distretto e per il flusso di lavoratori che dalle imprese del distretto passano a lavorare nelle imprese dell'anello: si parlerà allora di anello delle affinità elettive, anche se l'anello può non condividere necessariamente col centro storico del distretto il medesimo sistema locale del lavoro.<sup>147</sup>

---

<sup>146</sup> Tattara G. e Volpe M. (2001 b), op. cit., p. 30.

<sup>147</sup> Tattara G. e Volpe M. (2001 b), op. cit., p. 31.

## L'efficienza del distretto industriale

La notevole performance dimostrata per decenni dall'economia italiana, avvalorata dai dati sul prodotto pro capite e da quelli sulle esportazioni, ha ben presto portata la dottrina ad interrogarsi intorno alle ragioni che potevano in qualche modo chiarire quell'elevata efficienza, che sembrava caratterizzare le imprese distrettuali piuttosto che quelle non distrettuali.<sup>148</sup> Eppure, nonostante l'evidente successo dei distretti, al principio degli anni '80, due erano le tesi che ancora si contendevano il campo: che le piccole imprese e i distretti fossero capaci, in fondo, soltanto di produrre frivolezze, e che la loro competitività dipendesse dai bassi salari e dalla evasione fiscale.<sup>149</sup>

Le principali scuole di pensiero economico, da quella neoclassica a quella marxista, hanno sempre, riconosciuto alle grandi imprese opportunità di saggi di profitto più alti rispetto alle imprese di piccole dimensioni: alcuni vantaggi, si pensava, fossero riservati solo alle grandi imprese anche se, avverte Becattini, col passare del tempo sempre più sono apparsi evidenti i limiti della grande dimensione con particolare riguardo all'efficienza e alle diseconomie.<sup>150</sup>

Negli anni 1950 – 1980 vi era poi la diffusa convinzione che dove non vi fosse la grande impresa non vi fosse nemmeno innovazione. Tale idea guida, che può considerarsi in qualche modo ancora oggi valida e non sostituita da altre, presupponeva una ricerca fatta di investimenti ad elevati costi e bassa riproduzione e circolazione, dunque poco consona per i piccoli attori privati. In particolare, la grande impresa è da sempre stata considerata il motore dell'innovazione per economie di scala, divisione del lavoro, finanziamenti, specializzazione della conoscenza, ricerca. La grande industria, si sostiene, ha bisogno di una domanda standardizzata e stabile nel tempo, così da giustificare una produzione seriale ed investimenti ad alta intensità di capitale. Questa visione, in sé estremamente parziale, dimentica però che l'innovazione è qualcosa di difficilmente

---

<sup>148</sup>Tattara G. (2001 a), op. cit., pp. 114 – 115.

<sup>149</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 293.

<sup>150</sup> Becattini G. (1998), op. cit., p. 29.

misurabile specie a livello di impresa.<sup>151</sup> Nelle imprese piccole l'innovazione resta sotto traccia, sia perché non viene contabilizzata per quello che è (investimento in ricerca e sviluppo), sia perché a volte si tratta di piccoli miglioramenti che singolarmente considerati non appaiono per quello che sono (vere e proprie innovazioni).<sup>152</sup>

Ma, come soleva ricordare Brusco, sia nelle misurazioni compiute da economisti industriali come Bain (1956) e Pratten (1971), sia nell'uso della piccola dimensione come sintomo di basso livello tecnologico, erano implicite alcune assunzioni<sup>153</sup>. La prima riguardava il prodotto in esame, di lunga o lunghissima serie, mentre le imprese distrettuali tipicamente producevano e producono in serie corte.<sup>154</sup> Su questo ultimo tipo di produzione i vantaggi della grande dimensione scompaiono rapidamente: più forti, invece, sono i vantaggi che derivano dalla flessibilità, dalla capacità di progettare su richiesta, dalla capacità di muoversi sul mercato. Ma in quelle misurazioni della dimensione minima efficiente, e in quelle identificazioni di piccolo con arretrato, vi era anche un'altra assunzione: si dava per scontato che le imprese al centro della discussione avessero un livello di integrazione verticale simile a quello delle imprese rappresentative degli anni '50 e '60. Al contrario, sia il subfornitore dipendente che la piccola impresa nel distretto industriale presentavano e presentano un livello di integrazione verticale assai minore.<sup>155</sup> In pratica, ad ogni fase della produzione corrisponde un tipo di impresa. E' allora con riferimento alla singola fase di produzione che la dimensione minima efficiente va calcolata e se questo è il riferimento, allora, le imprese distrettuali quasi sempre raggiungono la dimensione minima efficiente. E la frammentazione è possibile solo in quanto molte piccole imprese, complementari le une alle altre, siano raggruppate in un'area relativamente ristretta.<sup>156</sup> È anche plausibile

---

<sup>151</sup> Marino A. (2011), *Innovazione e conoscenza: il caso di tre settori dell'artigianato*, in *Microimpresa, Rivista di cultura economica dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre CGIA*, nr, 27 – Il quadrimestre 2011, pp. 51 e segg.

<sup>152</sup> Giubitta P. (2011), *Innovare nel piccolo*, in *Microimpresa, Rivista di cultura economica dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre CGIA*, nr, 27 – Il quadrimestre 2011, pp. 7 – 12.

<sup>153</sup> Brusco S. (1989), *op. cit.*, p. 478.

<sup>154</sup> Brusco S. (1989), *op. cit.*, p. 478.

<sup>155</sup> Brusco S. (1989), *op. cit.*, p. 479.

<sup>156</sup> Brusco S. (1989), *op. cit.*, p. 479.

chiedersi se si possa assumere che il vantaggio delle imprese distrettuali non si realizzi per qualsiasi dimensione di impresa ma solo per le imprese medio-piccole, ipotizzando una tecnologia particolarmente avanzata limitatamente a questa classe dimensionale.<sup>157</sup>

La stessa definizione di “interstiziale” data all’economia delle regioni del made in Italy richiama in realtà l’idea di un mondo in cui le merci si dividono in due gruppi: le merci prodotte in serie molto lunghe da grandi imprese con tecniche in cui il lavoro è fortemente parcellizzato e in cui fortissime economie di scala caratterizzano i processi produttivi; dall’altra un volume della domanda dei beni basso nel cui processo produttivo le economie di scala contano poco, la produzione di questi beni, trascurati dalle grandi imprese, rappresentano gli “interstizi”, per l’appunto, nei quali le piccole imprese possono collocarsi. In questa proposta di classificazione si coglie l’opinione, non sempre resa esplicita, che i processi produttivi del primo tipo di merci siano tecnologicamente avanzati, mentre quelli del secondo tecnologicamente arretrati, oppure che le merci prodotte in grandi impianti possano essere prodotte da paesi del terzo mondo solo con grandi difficoltà, tutto il contrario per le merci del secondo gruppo.<sup>158</sup> Eppure molti beni pur prodotti in serie corte, sono il frutto del lavoro di imprese che dispongono di una tecnologia assai avanzata e che vantano un reale potere di mercato, pur ammettendo che molti altri beni, tra quelli che in questo paese sono ancora prodotti in serie corte, sono invece producibili con una tecnologia relativamente semplice e sono soggetti alla concorrenza dei paesi del terzo mondo.<sup>159</sup> Le relazioni che legano tra loro lunghezza delle serie, livello tecnologico ed efficacia della concorrenza esercitata dai paesi meno sviluppati sembrano dipendere da fattori molto diversi l’uno dall’altro, e che coinvolgono aspetti del processo produttivo molto lontani tra loro<sup>160</sup>. Così forse il concetto di economia interstiziale può apparire, come a Brusco, troppo povero per coordinare tutti gli elementi necessari in uno schema capace di interpretazioni significative.<sup>161</sup>

---

<sup>157</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., pp. 134 – 135.

<sup>158</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 276.

<sup>159</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 277.

<sup>160</sup> Brusco S. (1989), op. cit., pp. 277 -278.

<sup>161</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 279.

Ancora oggi alcuni economisti imputano la scarsa competitività del sistema Italia al basso livello di innovazione, oltre che alla scarsa dimensione ed eccessiva frammentazione del contesto produttivo. Riflettere sulle condizioni di sviluppo della piccola impresa in termini di differenze con la grande impresa è però poco efficace: lo sviluppo non può essere inteso come progressivo allontanamento dalle caratteristiche peculiari e avvicinamento a quelle della grande impresa. I percorsi di crescita e sviluppo della piccola impresa sono, molto specifici e fanno leva sulla sue particolarità. Nel distretto, infatti, l'assetto produttivo tende a concentrarsi su nicchie di mercato, su fasce di spesa medio – alta, puntando sulla flessibilità produttiva e su un giusto rapporto tra prezzo e qualità, e l'organizzazione aziendale presenta un elevato grado di dipendenza dall'imprenditore.<sup>162</sup> La piccola impresa isolata, scrive Becattini, non può concorrere con la grande, eccetto che in casi particolari e ben definiti, ma nulla vieta che collegandosi con altre, secondo qualche linea d'integrazione e/o complementarietà, il costituendo gruppo di piccole imprese possa concorrere con una grande impresa che produca più o meno le stesse merci: "quando l'integrazione e la complementarietà fra le singole imprese non risultano da legami formali interimpresa, ma si applicano in forme miste concorrenziali – cooperative e si fondano sulla contiguità spaziale, si fa il caso del distretto industriale".<sup>163</sup>

Alla base della teoria dei distretti vi era la convinzione che la rete dei rapporti e delle relazioni tra le imprese all'interno del distretto fosse assai più ricca, che in altri sistemi produttivi a base territoriale meno sviluppati o in sistemi produttivi a carattere gerarchico, dominati dalle scelte di una o di poche grandi imprese.<sup>164</sup>

Il tema dell'efficienza delle piccole imprese, come già a metà degli anni '70 ebbe a ricordare l'economista Sebastiano Brusco criticando la nozione di economia di scala, s'intreccia con la nozione di distretto industriale proposta da Marshall,

---

<sup>162</sup> Fondazione Impresa (2001), a cura di, *Le piccole imprese innovano specie di processo*, in *Microimpresa*, Rivista di cultura economica dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre CGIA, nr, 27 – Il quadrimestre 2011, pp. 13 – 50.

<sup>163</sup> Becattini G. (1998), op. cit., p. 29.

<sup>164</sup> Solinas G. (2007), op. cit., p. 321.

in cui le interrelazioni tra le imprese, la concorrenza e la collaborazione, la disponibilità di servizi e la presenza differenziata di fornitori, il richiamo esercitato verso i compratori finali sono elementi essenziali all'efficienza: è questo essere "sistema", piuttosto che "impresa singola", che definisce il grado di sofisticatezza di tali strutture industriali e che rende così difficile riprodurre queste esperienze sulla base di incentivi o di misure di politica industriale.<sup>165</sup>

Nelle analisi sulla performance delle imprese distrettuali alcuni autori (per tutti Signorini) hanno scelto come gruppo di controllo le imprese non distrettuali, considerando queste ultime in modo residuale, definendole come "tutte le imprese rimanenti", ovvero tutte le imprese sottoposte ad analisi e non localizzate in un distretto, nelle sue diverse definizioni, indipendentemente dal settore di specializzazione, privilegiando la caratterizzazione territoriale della prossimità rispetto a quella produttiva (distrettualità ampia); in altre analisi, invece, le imprese distrettuali sono state limitate al settore di specializzazione (distrettualità stretta).<sup>166</sup>

La discussione teorica intorno all'efficienza distrettuale, avverte Tattara, appare "relativamente chiara" se il confronto viene, invece, operato "tra imprese distrettuali e imprese isolate"<sup>167</sup>, dando a questa parola un significato di arretratezza"; è molto meno evidente se il confronto è fatto con piccole imprese specializzate non distrettuali o comunque piccole imprese situate in zone ad alta presenza industriale. Tuttavia, anche nel caso più semplice, quello del confronto con le imprese isolate, non è affatto chiaro quale parte del differenziale di performance possa essere collegata direttamente alla distrettualità.<sup>168</sup>

Un altro problema, che ha sempre a che vedere con l'identificazione della relazione tra imprese distrettuali e misura dell'efficienza, deriva dal fatto che molti distretti erano e sono ancor oggi localizzati nel centro e nel Nord

---

<sup>165</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 480.

<sup>166</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., p. 123.

<sup>167</sup> Tattara G. (2006), Il diverso modo in cui le piccole imprese misurano il loro successo, in Studi sull'economia veneta, Dipartimento di Scienze economiche, Università Cà Foscari di Venezia, N. 1/EV/2006, p. 4.

<sup>168</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., pp. 139 - 140.

Italia, per cui “appare difficile distinguere l’effetto distretto da quello dovuto all’appartenenza a regioni economicamente più sviluppate” (ovvero dall’effetto territoriale).<sup>169</sup>

Le nozioni di “atmosfera industriale” o economie esterne, su cui si fonda ancora oggi la teoria dei distretti, possono apparire alquanto vaghe a chi provi ad analizzarle in modo rigoroso: “imprese di piccole dimensioni, specializzate in settori dove le innovazioni e l’aggiornamento scientifico non giocano un ruolo di primo piano”<sup>170</sup>, ma piccole imprese del made in Italy da guardare non in isolamento, ma in relazione a reti o a sistemi territorialmente radicati, agglomerazioni di imprese e distretti industriali.<sup>171</sup>

Ma, se le cose sono così interconnesse, è probabilmente allora vano cercare di stimare l’efficienza delle imprese distrettuali attraverso una funzione di produzione riferita a un’impresa distrettuale tout-court, senza che sia messo in luce il ruolo che tale impresa svolge nella catena di produzione del valore all’interno dello stesso distretto.<sup>172</sup>

Nei settori del made in Italy importanti si sono dimostrate le strategie volte a sfruttare margini di manovra che derivavano all’impresa dal fare sistema con altre imprese specializzate, da un opportuno posizionamento dell’impresa (orizzontale e verticale) nella catena del valore, dalla capacità delle imprese di influire e modificare la domanda dei consumatori, di rispondere in modo rapido al cambiamento.<sup>173</sup> Nel distretto industriale la competizione tra le imprese è molto forte e seleziona le aziende migliori e più efficienti, ma, nello stesso tempo, queste imprese spesso collaborano fra loro.<sup>174</sup> La frammentazione della catena del valore, l’estrema flessibilità della produzione determinano un elevato fabbisogno di coordinamento fra le imprese e necessitano

---

<sup>169</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., p. 133.

<sup>170</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., pp. 114 – 115.

<sup>171</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., p. 115.

<sup>172</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., pp. 134 – 135.

<sup>173</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., pp. 114 – 115.

<sup>174</sup> Schilirò D. (2008), I Distretti Industriali in Italia quale Modello di Sviluppo Locale: Aspetti Evolutivi, Potenzialità e Criticità, V & P, p. 10.

della presenza di condizioni che permettano al sistema di auto-organizzarsi.<sup>175</sup>

Le imprese distrettuali traggono pertanto giovamento dalla presenza di economie esterne all'impresa ma interne al distretto, inteso appunto come specializzazione produttiva su di un luogo: "senza introdurre le economie esterne di distretto è difficile dare una spiegazione del perché sorgano le aggregazioni di imprese in un luogo e del perché le dimensioni delle imprese non crescano col passare del tempo".<sup>176</sup>

Nei distretti le economie esterne all'impresa giocano un ruolo cruciale e, allo stesso tempo, presentano caratteristiche complesse che le associano alla collocazione dell'impresa nel territorio ed alla sua specializzazione. Per sottolineare questo aspetto, Becattini ha proposto di pensare il distretto come un'entità singola dove una struttura di mercato e non di mercato sostituisce il modello organizzativo della grande impresa. La convenienza di produrre attraverso un'organizzazione decentrata richiede che i costi di transazione siano sufficientemente bassi, le economie di scala interne modeste e il processo produttivo agevolmente scomponibile, per cui molte piccole imprese possono dar luogo a un risultato più efficiente o egualmente efficiente a quello di una grande impresa verticalmente integrata. La frammentazione della domanda che caratterizza molte delle produzioni del made in Italy è un ulteriore stimolo in questa direzione. I distretti si sviluppano in produzioni poco concentrate, dove è bassa la standardizzazione dei prodotti e anzi è importante la loro varietà e diversificazione.<sup>177</sup> Lo sviluppo del distretto industriale porta con sé un necessario allontanamento dalle condizioni sociali di partenza, e non solo a causa del ricambio generazionale e per i fenomeni di immigrazione di «energie fresche», anche se a sostenere il mantenimento di una capacità di azione collettiva soddisfacente, secondo una logica certo non deterministica ma di tipo «endogeno», sono gli stessi processi di produzione di economie esterne che si innestano

---

<sup>175</sup>Velardi M., D'Amico F., I distretti industriali come laboratori per politiche di sostenibilità territoriale, Studi & ricerche, Energia, Ambiente e Innovazione, 5/6, pp. 60 – 61.

<sup>176</sup>Tattara G. (2001 b), op. cit., p. 82.

<sup>177</sup>Tattara G. (2001 a), op. cit., p. 115- 116.

nelle propensioni sociali originarie. Il principale, fra questi processi, è la suddivisione progressiva e relativamente localizzata delle attività produttive centrali del distretto e di quelle ad esso complementari e strumentali. Un secondo importante processo è l'apprendimento diffuso localmente – nelle sedi prossime della vita familiare e scolastica e nelle tante imprese anche piccole – di conoscenze mirate (tecniche, commerciali, organizzative), che facilitano la riproduzione di lavoro con professionalità adatte, ma anche che sostengono la mobilità sociale, l'emergere di attitudini alla responsabilità economica e nuovi progetti imprenditoriali. Un terzo processo riguarda la generazione di occasioni di innovazione attraverso il confronto fra competenze complementari impegnate nella realizzazione dei progetti di prodotto. Il confronto si avvale di condizioni insite nei primi due processi, che facilitano lo scambio di conoscenze tacite, o comunque poco trasferibili a distanza. Tuttavia, il confronto sistematico con mercati globali e organizzazioni esterne forza anche uno scambio di conoscenze di carattere più codificato e trasferibile, che favoriscono sia il radicamento locale di nuovi ceppi di conoscenze produttive, sia la standardizzazione di parti dei processi produttivi locali. Le manifestazioni concrete delle tre classi di economie esterne - di specializzazione, educative, di creatività - non sono immediatamente trasferibili a organizzazioni concorrenti esterne al distretto e costituiscono un vantaggio competitivo localizzato, che giustifica una remunerazione tendenzialmente crescente per le risorse locali e alimenta l'economia della divisione del lavoro progressiva.<sup>178</sup>

Sotto la condizione fondamentale della concentrazione territoriale dell'industria, si possono generare "economie di agglomerazione", grazie alle quali, data la divisibilità, ad esempio delle fasi del processo manifatturiero, la disintegrazione della catena del valore garantisce una valida alternativa (se non superiore), in termini di efficienza, alle modalità di organizzazione e gestione proprie del paradigma taylorista (per il quale l'efficienza deriva principalmente dallo sfruttamento delle economie di scala interne alle imprese).<sup>179</sup>

---

<sup>178</sup>Bellandi M. e Sforzi F. (2001), op. cit., pp. 2 - 3.

<sup>179</sup>Velardi M., D'Amico F. (2006), op. cit., pp. 59 – 60.

La bassa dinamica della produttività, problema cruciale dell'economia italiana, è stata così ovviata nei distretti industriali: le imprese, raggruppandosi in territori circoscritti appartenenti alla stessa industria, hanno saputo e/o potuto sfruttare economie esterne specifiche che ne hanno accresciuto la produttività. La principale giustificazione teorica dei distretti industriali è quindi la maggiore produttività creata dalla formula distrettuale: l'efficienza nell'impiego delle risorse, in particolare di lavoro e fornitura intermedia, l'innovazione come conseguenza dell'accumulazione di capitale umano specializzato, la dinamica concorrenziale e la rapida diffusione di informazioni critiche (spillover tecnologici). Da un punto di vista economico, sia l'investimento in tecnologie, sia l'acquisizione di abilità per usare queste tecnologie, costituiscono costi fissi per l'impresa: perciò, quanto più elevati sono tali costi, tanto maggiore deve risultare la scala di produzione per recuperarli. I limitati volumi di produzione della piccola impresa non consentono, infatti, di recuperare gli elevati costi fissi che tali scelte di investimento comportano. Una piccola impresa può, tuttavia, specializzarsi all'interno di una filiera produttiva o di un sistema di mercato.<sup>180</sup>

Il fenomeno distrettuale sembra dunque almeno in parte attribuibile al tendenziale auto-rafforzamento dei vantaggi derivanti dalla prossimità territoriale delle imprese. Ogni forma di concentrazione industriale nello spazio può infatti generare economie di agglomerazione che, almeno fino al raggiungimento di una soglia di congestione, tendono ad aumentare nel tempo il grado di addensamento territoriale delle imprese in quello stesso spazio (Fujita et al., 1999). Le economie di agglomerazione possono essere di natura varia e complessa e determinate dallo spessore dei mercati locali in cui si offrono fattori produttivi specializzati, da efficaci forme di trasmissione dell'informazione basate sulla prossimità degli agenti, dagli effetti dell'accumulazione di capitale infrastrutturale, dall'intensità dei backward and forward linkages legati all'ampiezza dei mercati, dall'affermazione di un "marchio territoriale" per le produzioni locali nonché da altre categorie di vantaggi. Gli spillover si verificano tra aree geografiche

---

<sup>180</sup>Corò G. e Micelli S. (2006), op. cit., p. 66.

contigue (con effetti che perdono di intensità all'aumentare della distanza fra le aree) e possono essere dovuti a economie di "localizzazione", se le interazioni fra imprese riguardano imprese appartenenti allo stesso settore, oppure a economie di "urbanizzazione", se le interazioni avvengono fra imprese di settori diversi.<sup>181</sup>

Le imprese distrettuali trovano scarsi incentivi a crescere di dimensione, anzi si specializzano in alcune fasi del processo produttivo. Nel distretto trovano l'ambito per attuare un decentramento massiccio, perché il clima che ivi si crea riduce i costi di transazione e incentiva la spaccatura verticale dei processi. Il panorama distrettuale appare però molto variegato. Nel distretto l'efficienza di alcune lavorazioni coesiste e trova alimento nella presenza di vie inferiori alla industrializzazione, nel conto-terzismo, non sempre all'avanguardia dal punto di vista tecnico e organizzativo. Inoltre, almeno in alcuni esempi relativi al Veneto, nei distretti è cresciuto il ricorso al decentramento, la delega di alcune fasi del processo produttivo a segmenti deboli del mercato del lavoro, il lavoro femminile e il lavoro di lavoratori extracomunitari.<sup>182</sup> Spesso la scomposizione del processo produttivo assume una connotazione territoriale e i luoghi di espansione del distretto nel corso del tempo si caratterizzano per la prevalenza delle lavorazioni di fase mentre il centro assume via via caratteristiche meno specializzate.<sup>183</sup>

Anche se una piccola impresa non può contare su un'estesa divisione interna del lavoro, può tuttavia specializzarsi su un'attività, una fase o una funzione produttiva, sviluppando abilità tecniche che le consentono di mantenere un vantaggio di conoscenza su questa attività, purché il suo mercato di riferimento sia sufficientemente ampio da consentire adeguate economie di scala. I costi di accesso ad un mercato sono condizionati dalla dotazione di infrastrutture di trasporto, ma lo sono anche dalla disponibilità di informazioni sui soggetti dello scambio oppure dalla capacità delle istituzioni di tutelare i diritti di proprietà e ancora, da decisioni politiche di limitare o meno le importazioni tramite dazi o tariffe doganali. Se il costo

---

<sup>181</sup> Le metodologie di misurazione dei distretti industriali, p. 11.

<sup>182</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., pp. 134 – 135.

<sup>183</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., p. 135.

complessivo di accesso a un mercato supera una certa soglia, quel mercato è da considerare economicamente irraggiungibile.<sup>184</sup>

L'efficienza della piccola impresa distrettuale sembra manifestarsi anche in buone condizioni di lavoro, con salari mediamente più alti e maggiori di quelli pagati nelle grandi imprese, e in elevati profitti. In alcuni studi è stato però sottolineato come gli alti salari siano in realtà appannaggio solo di alcune figure di dipendenti distrettuali, quelli con elevata professionalità, occupati nelle imprese di media dimensione<sup>185</sup>.

Il successo del distretto industriale dipende dalla sua capacità di saper innescare la partecipazione e di tradurla in motore di innovazione, con il coinvolgimento dei lavoratori.<sup>186</sup> Le specificità dei rapporti di lavoro nel distretto industriale coinvolgono la fedeltà all'azienda - il lavoratore condivide la visione di impresa del datore di lavoro - , la capacità di seguire la catena dei rapporti di collaborazione orizzontale e verticale, la disponibilità ad un'interpretazione flessibile del lavoro.<sup>187</sup> Secondo Brusco, è propria dei distretti industriali la capacità di consentire e stimolare buone condizioni di lavoro in un tessuto di piccole imprese, capacità legata alla mobilità sociale e ai percorsi di apprendimento e di crescita professionale che nel distretto si attuano.<sup>188</sup>

L'analisi sul mercato del lavoro dei distretti industriali mostra un mercato segmentato. La letteratura ne ha sottolineate tra l'altro due caratteristiche. Alcuni operai delle imprese minori presentano elevata professionalità, giocano la loro vita su di una particolare mansione e hanno spesso un salario superiore a quello degli operai che lavorano nelle imprese dei non-distretti, anche se di maggiori dimensioni. Questi lavoratori 'in carriera' sono nettamente separati dai giovani e dalle donne, che spesso entrano nel mercato del lavoro tramite l'assunzione da parte della piccola impresa e si accontentano di un basso salario. È

---

<sup>184</sup> Corò G. e Miceli S. (2006), op. cit., p. 67.

<sup>185</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., p. 135.

<sup>186</sup> Solinas G. (2007), op. cit., p. 330.

<sup>187</sup> Volpe M., La mobilità del lavoro e la fedeltà al distretto, in "Il piccolo che nasce dal grande, op. cit., p. 131.

<sup>188</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 294.

considerazione generale che il mercato del lavoro nelle zone di industrializzazione diffusa presenti caratteristiche generali comuni, che travalicano i confini distrettuali per uniformare bacini più ampi. Il mercato del lavoro distrettuale è, in molte zone come nel Nordest e in alcune regioni del centro, un mercato teso, con ottimi risultati in termini occupazionali, e per questo motivo sembra ragionevole assumere che la sua segmentazione derivi dall'offerta più che dalla domanda di lavoro. Alta mobilità quindi con una forte componente volontaria nelle separazioni. Ma il problema più interessante è legato all'ipotesi che i distretti, in qualche modo, sarebbero in grado di ridurre gli effetti negativi di questo rapido cambiare lavoro, internalizzando i percorsi lavorativi, al di là del rapporto che si instaura tra lavoratore e impresa. Tutto ciò si concretizzerebbe in una carriera distrettuale che sarebbe diversa e sostanzialmente maggiore della carriera svolta all'interno dell'impresa. Anche questa ipotesi, se corroborata dai fatti, farebbe propendere per l'esistenza di economie di scala esterne all'impresa e interne al distretto. Anche se la ricerca di Casavola et Al. (2000) dimostra che, nella maggior parte degli aspetti considerati (turnover delle imprese, età ed esperienza di lavoro, retribuzione) il comportamento dei lavoratori distrettuali e non distrettuali è del tutto identico.<sup>189</sup> Anche lo studio di Volpe (2001, 141) denota una sostanziale similarità nella mobilità del lavoro (associazioni, separazioni, turnover) tra lavoratori distrettuali e non distrettuali, ma tutto ciò porta l'autore a concludere che tale somiglianza indica solamente che l'ambiente non distrettuale è molto simile all'ambiente distrettuale e ciò sempre di più al trascorrere del tempo. Nell'analisi di Volpe i lavoratori non distrettuali non sono certo quelli delle imprese isolate, che nel territorio veneto preso in esame non esistono, e non lo sono nemmeno nell'analisi di Casavola et Al. (2000), nonostante quanto essi scrivano.<sup>190</sup>

Da un lato vi è alta mobilità nelle figure marginali, dall'altro capitalizzazione delle conoscenze, conoscenze che si auto-accumulano e che costruiscono parte del sapere contestuale, che tanta parte ha avuto nel decretare il successo dei distretti :“Si tratta di un aspetto che unisce

---

<sup>189</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., p. 136.

<sup>190</sup> Tattara G. (2001 a), op. cit., p. 137.

elementi di rigidità a elementi di flessibilità, ben diverso dal richiamo alla flessibilità e all'elevata mobilità del lavoro, che secondo alcuni studi caratterizzerebbero i distretti industriali negli anni più recenti".<sup>191</sup>

E come afferma Rullani, se l'incertezza può trasformarsi in opportunità per colui che può contare su una fitta rete di rapporti sociali, economici e professionali - tale rete garantisce forme di protezione in caso di insuccesso - il problema della precarietà del lavoro, come esito della complessità crescente dell'economia globale, non può risolversi, perciò, vincolando le imprese a rigide forme contrattuali, bensì aumentando le connessioni sociali e professionali di cui il singolo lavoratore è parte attiva, sia nella propria comunità territoriale, sia attraverso spazi di interazione più ampia. L'esperienza dei distretti può diventare, anche in questa prospettiva, molto istruttiva.<sup>192</sup>

L'esperienza del lavoro maturata nel contesto delle piccole imprese distrettuali è lungi dall'essere un caso da considerare ai margini della storia, quanto piuttosto deve essere l'espressione di un modello di sviluppo imprenditoriale e di un capitalismo personale, che sono forme organizzative emergenti nell'economia della conoscenza. Infatti, nelle economie avanzate, il lavoro non è semplice subordinazione a una norma tecnica. È, al contrario, capacità di auto-organizzazione e di apprendimento, disponibilità al miglioramento continuo e alla ricerca di soluzioni innovative. Queste caratteristiche sono legate soprattutto alle attività economiche a maggior valore aggiunto – come la progettazione, il design, la ricerca e lo sviluppo tecnologico, la comunicazione e il marketing, la distribuzione, la finanza, ecc. – sulle quali sempre più si basa il vantaggio competitivo delle imprese industriali. Tali attività hanno bisogno non solo di sviluppare nuove competenze, ma anche un nuovo atteggiamento imprenditoriale nei confronti del lavoro.<sup>193</sup>

---

<sup>191</sup> Tattara G. e Volpe M. (2001 a), I distretti industriali: definizioni e storia, op. cit., pp. 16- 17.

<sup>192</sup> Corò G. e Micelli S. (2007), I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana", in *Economia italiana*, Rivista quadrimestrale edita da Capitalia, n. 1/2007, gennaio – aprile, p. 56.

<sup>193</sup> Corò G. e Micelli S. (2007), op. cit., p. 56.

Oggi il distretto è un sistema di piccole o micro imprese artigiane scarsamente dotate di risorse finanziarie e incentrate sulla figura di un imprenditore, che risulta privo a volte di conoscenze manageriali, e la cui centralità nella micro impresa può costituire un vantaggio per la rapidità delle decisioni.<sup>194</sup> Le difficoltà a delegare, che si riscontrano in tale sistema produttivo, derivano da resistenze psicologiche a condividere il potere decisionale, dall'esigenza, che altrimenti si profilerebbe, di inserire sistemi di controllo del delegante forieri di cambiamenti radicali nelle prassi di gestione e nei comportamenti imprenditoriali, da un necessario conseguente adeguamento della struttura organizzativa. Nelle micro imprese la flessibilità dei ruoli è un elemento distintivo, che si adatta ad una realtà fluida e dinamica, anche se occorre riconoscere che oltre ad una certa soglia la formalizzazione dei ruoli è una necessità. La sovrapposizione tra ruoli imprenditoriali, ruoli manageriali e ruoli familiari è sempre stata presentata come una caratteristica peculiare della piccola e media impresa. Da tali elementi vengono spesso fatti discendere elementi di flessibilità, innovazione e produttività, che si accompagnano ad una gestione poco formalizzata e fortemente unitaria. Questi fattori di successo sono, invece, letti in senso negativo quando la micro e la piccola impresa devono affrontare problemi di sviluppo, di cambiamento di business, di cambio di leadership. La piccola impresa si caratterizza in senso individuale e accentra nella figura del proprietario imprenditore una pluralità di funzioni tecniche e di ruoli che è difficile separare.<sup>195</sup>

Un altro tema discusso in chiave distrettuale è l'importanza del gruppo per la valorizzazione delle capacità individuali dei dirigenti e la trasmissione e il consolidamento dei saperi: il gruppo, si è detto, può consentire una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti, perché può offrire maggiori possibilità di carriera e condizioni più favorevoli a sviluppare specifiche capacità individuali. Nel confronto con i distretti industriali, Brusco osserva che, affinché il sistema di incentivi sia efficace occorre che sia giocato non sulla gerarchia, ma su una partecipazione capace di favorire la

---

<sup>194</sup> Giubitta P. e Tognazzo A. (2011), Da micro a piccola: il caso Metalmeccanica GBC, in *Microimpresa*, Rivista di cultura economica dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre CGIA, nr, 27 – Il quadrimestre 2011, pp. 89 – 115.

<sup>195</sup> Fondazione Impresa (2011), op. cit., pp. 13 – 50.

mobilità sociale “su cambiamenti” di status, oltre che su cambiamenti di livello di reddito”. Un vantaggio dei gruppi è anche l’opportunità di formalizzare accordi tra imprese; l’uso cooperativo del gruppo viene interpretato alla luce degli studi sulle relazioni tra imprese e viene collegato al contributo di Richardson (1972) sulle forme di coordinamento: attraverso la costituzione del gruppo si possono ottenere non solo un maggior controllo di mercato e migliori condizioni o una maggiore stabilità delle relazioni di fornitura, ma si potrebbero anche acquistare la reputazione e i vantaggi di connessioni locali, e il consolidamento di saperi diversi.<sup>196</sup>

In breve, il distretto è quindi una forma efficiente della produzione, caratterizzata da mercati in cui qualità, sofisticazione e differenziazione svolgono, dal lato della domanda, un ruolo fondamentale, e per i quali, dunque la struttura dell’offerta deve presentare capacità di adattamento continuo ed integrazione versatile. I sistemi produttivi che operano su questi mercati devono essere capaci di mantenere attivi i processi di innovazione incrementale sui prodotti, sviluppando tecnologie fluide che lasciano margini di adattamento alla variabilità delle situazioni; la condizione per rendere possibile questa struttura di offerta è l’esistenza di un sistema a “intelligenza distribuita”, nel quale la capacità di apprendimento deve essere condivisa dal maggior numero possibile di attori e organizzazioni.<sup>197</sup>

Il distretto è una forma di vita, in cui la capacità di cambiare – attraverso l’apprendimento tecnico, l’apertura delle relazioni di mercato, lo sviluppo di nuove funzioni e attività – deve essere una delle sue proprietà costitutive. Invero, in quanto forma di vita, il distretto può anche morire. I distretti sono sistemi complessi e come tali devono essere analizzati: le trasformazioni in atto, in altre parole, devono essere considerate non tanto come il risultato di un processo decisionale esplicito di un numero ristretto di soggetti, quanto piuttosto come la dinamica emergente di relazioni complesse tra istituzioni, operatori economici e la rete sociale che struttura il territorio locale.<sup>198</sup> E l’efficienza va,

---

<sup>196</sup> Russo M. (2007), in Sebastiano Brusco. Distretti industriali e sviluppo locale, op. cit., p. 45.

<sup>197</sup> Corò G. e Micelli S. (2006), op. cit., p. 79.

<sup>198</sup> Corò G. e Micelli S. (2006), op. cit., p. 43.

quindi, valutata all'interno di ogni sistema produttivo con un'indagine quantitativa e qualitativa che metta in luce le forme organizzative, il calendario di produzione, i mercati di sbocco, le relazioni verticali e orizzontali tra le imprese che operano nel sistema produttivo.<sup>199</sup>

---

<sup>199</sup> Russo M. (2007), op. cit., p. 38.

## **Cap. II I distretti industriali italiani tra globalizzazione e internazionalizzazione**

### **Cooperazione, concorrenza e innovazione nei distretti industriali**

Un distretto - scrive Brusco – riesce ad essere un organismo produttivo efficiente se riesce a realizzare tre condizioni strettamente interconnesse, ovvero una miscela equilibrata di concorrenza e di cooperazione, la crescita delle conoscenze connesse con l'attività produttiva e la creazione di condizioni di partecipazione attiva dei lavoratori al processo produttivo, in breve, i “tre equilibri”: tra “concorrenza e cooperazione”, tra “le diverse forme del sapere” e tra “conflitto e cooperazione”. Equilibri, sottolinea Brusco, che non sono lasciati della storia, ma elementi “riproducibili con adeguate misure di politica industriale”.<sup>200</sup>

Becattini ci ricorda che l'interesse a potenziare quelle economie di sistema (scala, complessità efficiente e radicamento), che danno alle imprese del distretto un vantaggio rispetto ai concorrenti esterni, si conserva finché la domanda del bene prodotto dal distretto si espande a un ritmo non inferiore alla sua capacità produttiva. Quando questo accade il microsistema produttivo locale si sviluppa, e il proto-distretto si condensa in un distretto industriale canonico. I conflitti latenti, già nel periodo dell'espansione, affiorano quando nel segmento di mercato in cui opera il distretto si verifica un diffuso eccesso di capacità, a causa di un calo della domanda esterna. Allora le imprese del distretto – piccole o meno piccole – sono indotte a considerare la concorrenza infradistrettuale, per accaparrarsi i clienti, come un'interessante alternativa alla concorrenza con le imprese esterne al distretto: la concorrenza, divenuta troppo aspra, dissolve il collante socioculturale, ovvero quel senso di appartenenza, etica locale degli affari del distretto e, con esso, le sue caratteristiche e molti dei suoi pregi economici.<sup>201</sup>

Il rapporto che si instaura fra le imprese nel distretto è un rapporto complesso di concorrenza e cooperazione, di conflitto e partecipazione, dove manca il dominio di una o poche imprese guida. Le nuove strategie localizzative,

---

<sup>200</sup>Solinas G. (2007), op. cit., p. 328.

<sup>201</sup>Becattini G. (1998), op. cit., pp. 69-70.

l'estensione delle produzioni in senso verticale e orizzontale, la produzione di nuove merci, la cooperazione nello svolgimento di alcune fasi del processo produttivo non sono altro che manifestazioni permanenti del processo concorrenziale: "concorrenza, radicamento in un luogo, partecipazione sono solo apparentemente delle locuzioni tra loro contraddittorie".<sup>202</sup>

I motivi di tensione interna, che caratterizzano questi sistemi produttivi locali sono principalmente due:

- l'ossessivo individualismo dei piccoli produttori, che nel mentre rappresenta un limite allo sviluppo del sistema di piccola impresa, dall'altro consente che la lievitazione continua della produttività media di questi sistemi riposi, fra l'altro, anche su una dose massiccia di rivalità personalizzata;
- la scarsa propensione alla collaborazione di un esercito di microimprenditori, poco disposti a mettere in comune le proprie esperienze, i propri fornitori e i propri clienti.<sup>203</sup>

Becattini ricorda che nei distretti più cooperazione significa potenziamento dei fattori di collaborazione spontanea, ma anche apprestamento di strutture agili di raccordo fra le imprese. Le concentrazioni territoriali d'impresa agevolano forme di cooperazione consapevole e semiconsapevole: fra le prime si rinvengono le infrastrutture comuni, la cooperazione di acquisto e di vendita, i centri locali di formazione professionale, e molte altre diverse forme associative; tra le seconde, più difficili a percepirsi, si annoverano le regole e le convenzioni, accettate dalla comunità distrettuale, che hanno l'effetto di impedire la degenerazione della concorrenza in forme distruttive del sistema locale.<sup>204</sup>

Le piccole imprese, ci ricorda Brusco, non sono in grado di far fronte alle spese per un'impegnativa ricerca applicata,

---

<sup>202</sup>Pitingaro S., Tattara G., Volpe M. (2001), Distretti industriali e anelli affini, Una analisi della industrializzazione diffusa con un accento sulla mobilità del lavoro in area veneta, Dipartimento di Scienze Economiche. Università di Venezia, online at <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/18457/MPRA Paper No. 18457>, p. 5.

<sup>203</sup>Becattini G. (1998), op. cit., p. 66.

<sup>204</sup>Becattini G. (1998), op. cit., pp. 50 - 54.

raccogliere informazioni sulle nuove soluzioni che la ricerca offre al processo produttivo, valutare con continuità e precisione l'andamento dei mercati, individuare le occasioni offerte da mercati potenziali, giudicare sui vantaggi e gli svantaggi comparati di macchinari altamente sofisticati, controllare i meccanismi di accesso e di gestione delle fiere, organizzare le opportune reazioni di fronte ai frequenti provvedimenti di limitazione indiretta della concorrenza, superare le difficoltà connesse con le difficili e mutevoli procedure di omologazione dei prodotti sui mercati esteri: tutte queste attività - che hanno diversa rilevanza da comparto a comparto - non sono accessibili per il loro costo alle imprese minori.<sup>205</sup> Ed ancora, la piccola o piccolissima azienda non riesce a tenere in ordine i libri contabili, ad acquistare le proprie materie prime, oppure ottenere credito, allo stesso prezzo pagato dalle grandi aziende, che hanno una maggiore capacità contrattuale. In proposito, ricorda come in Emilia - Romagna, proprio per fornire questi servizi e per coordinare gli acquisti e le richieste di credito, negli anni si sono sviluppate le associazioni degli artigiani e dei piccoli imprenditori; da queste associazioni sono originati anche i consorzi per l'acquisto delle materie prime o dei semilavorati, consorzi di vendita del prodotto, uffici di consulenza tecnica e, forse ancor più importanti, le cooperative di garanzia, che si sono proposte presso le banche come responsabili della solvibilità di singoli imprenditori, convenzionandosi per contrattare il saggio di interesse più conveniente possibile.<sup>206</sup>

Brusco, usando come unità di analisi il sistema omogeneo delle imprese, propone un'analisi complessa delle loro relazioni : ciò che rende rilevante la filiera come unità di analisi del sistema produttivo locale sono le interrelazioni tecniche ed economiche e l'insieme delle regole non scritte, la fiducia e le sanzioni che mettono in relazione il committente e il subfornitore. Ma come è stato detto, la filiera così intesa non è il settore verticalmente integrato, categoria assai astratta dell'analisi economica, ne è la global value chain di Gereffi.<sup>207</sup>

---

<sup>205</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 428.

<sup>206</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 259.

<sup>207</sup> Russo M. (2007), op. cit., p. 37.

Il tema della global value chain richiama una vasta letteratura. Diverse denominazioni sono state coniate per coglierne gli aspetti essenziali: *unbundling*, *fragmentation*, *offshoring*, *global value (supply) chains*. Grossman e Rossi-Hansberg (2006, 2008) sono stati fra i primi a sistematizzare in uno schema concettuale compiuto le riflessioni apparse fra gli anni '90 e la prima metà di questo decennio intorno a quello che appare come un graduale cambiamento di oggetto del commercio internazionale: da scambio di beni completi (*trade-in-goods*) a commercio fra nazioni dei vari "compiti" necessari alla produzione di quei beni (*trade-in-tasks*). Ne discende un nuovo assetto della divisione internazionale del lavoro, in cui molti beni divengono il risultato di lunghe "catene produttive globali" (*global supplychains*) alle quali imprese di paesi diversi aggiungono via via frammenti di valore. Secondo questa interpretazione, si può guardare al processo produttivo di un dato bene come a un *continuum* di compiti affidati ai vari fattori della produzione, compiti che possono essere svolti in diversi possibili luoghi del mondo; l'organizzazione della produzione varia continuamente, delocalizzando (*offshoring*) ogni compito nel paese in cui risultino minori i costi di produzione e di transazione internazionale. Viene dunque affermandosi un nuovo paradigma per l'analisi della organizzazione internazionale della produzione, in cui al centro dell'attenzione sono gli scambi fra nazioni di compiti produttivi, mentre i tradizionali scambi di beni tendono a svolgere un ruolo accessorio. Questo modello di "commercio-in-compiti" può essere peraltro collocato all'interno del *mainstream* della teoria del commercio internazionale (Baldwin e Robert-Nicoud 2007, 2010): sia il commercio-in-beni sia il commercio-in-compiti nascerebbero endogenamente in risposta a shock esogeni al costo di trasporto dei beni o delle idee. La *governante* di una catena globale del valore (CGV) può strutturarsi in tre modi (Gereffi, Humphrey e Sturgeon 2005): catene modulari (in cui i fornitori di beni intermedi sono largamente autonomi e possono servire molti committenti); catene relazionali (in cui le relazioni committente-fornitore sono più strette ma di mutua dipendenza, come nei distretti industriali); catene *captive* (in cui i fornitori sono in posizione di dipendenza da un grande committente). Si tratta di punti intermedi all'interno di un intervallo ideale racchiuso tra due estremi: massima disintegrazione e prevalenza di scambi sul

mercato; perfetta integrazione verticale all'interno di una medesima azienda. Ricapitolando: la produzione di ogni cosa si frammenta in compiti; ogni compito può essere collocato fuori dell'impresa "finale", anche all'estero; al commercio internazionale di beni si affianca il commercio-in-compiti; si formano catene globali del valore che divengono il cuore di una nuova divisione internazionale del lavoro. C'è chi parla, in relazione a questo fenomeno, di "nuova globalizzazione".<sup>208</sup>

Brusco esamina il modo in cui le due antinomie, tra concorrenza e cooperazione tra le imprese e tra conflitto e partecipazione all'interno dell'impresa, si "compongono sino a produrre un sistema efficiente" e compendia questo sistema di regole informali, nel modo con cui si svolgono le relazioni tra le imprese e quelle tra gli imprenditori e i lavoratori nei luoghi di lavoro.<sup>209</sup> La fonte delle norme del codice dei distretti è la consuetudine: le regole del distretto non sono immutabili, esse si evolvono e cambiano, così come muta ciò che sta fuori dalla fabbrica. La struttura istituzionale, la legge, i contratti, gli incentivi, che la struttura diffonde nella società, ne influenzano il processo formativo.<sup>210</sup>

L'importanza delle relazioni tra lavoratore e imprenditore emerge con evidenza dalla considerazione che tra le condizioni di competitività necessarie all'impresa vi è un prodotto di qualità, il quale presuppone necessariamente la partecipazione del lavoratore. La cooperazione garantisce, pertanto, quelle dosi addizionali di impegno, che sono a discrezione del lavoratore stesso e che nessun contratto è in grado di garantire, essendo tra l'altro fuori dalla sfera di "controllo".<sup>211</sup> Brusco ricorda che, per lasciare spazio alle dosi addizionali di impegno, occorre che il regime dei rapporti gerarchici perda di specificazione e di dettaglio e assuma toni di discrezionalità, sino a sconfinare nell'informale e nel non precisato, quell'informalità che nel taylorismo è propria del lavoro direttivo. Infatti, la partecipazione del lavoratore è consentita quando tutti gli

---

<sup>208</sup> Accetturo A., Giunta A. e Rossi S. (2011), Le imprese italiane tra crisi e globalizzazione, Banca d'Italia, Questioni di economia e finanza, n. 86, gennaio 2011, in [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it), p. 5 – 8.

<sup>209</sup> Solinas G. (2007), op. cit., p. 337.

<sup>210</sup> Solinas G. (2007), op. cit., pp. 342 – 343.

<sup>211</sup> Solinas G. (2007), op. cit., pp. 337 - 339.

attori interni all'impresa distrettuale si muovono nella consapevolezza che il proprio ruolo non implica alcuna gerarchia di subordinazione culturale o politica. Ciò non significa che all'interno dell'impresa non sia necessaria una struttura gerarchica, ma solo che ciascuno nel proprio lavoro abbia ampi spazi di discrezionalità e di iniziativa.<sup>212</sup> L'informalità, necessaria per ridurre l'incertezza a qualsiasi livello, specie a quello direttivo, è la premessa per una cooperazione autoregolata dei soggetti della produzione, mentre ai livelli inferiori è semplicemente ciò che non è scritto. Essa è una modalità particolare di organizzazione, non solo il prodotto della piccola dimensione, che "consente di costruire percorsi di apprendimento e decisione basati su tentativi ed errori che portano a mettere in opera procedure di tipo "soddisfacente" nel senso di Simon<sup>213</sup>. A questo si perviene attraverso un processo di regolazione congiunta basata sulla negoziazione."<sup>214</sup> Il regime partecipativo, pur offrendo premi sostanziali sia al lavoratore che all'imprenditore, comporta, tuttavia, anche dei costi: agli operai si chiede un elevato impegno per il conseguimento degli obiettivi e all'imprenditore di accettare una gerarchia basata sull'autorevolezza, abbandonando un rapporto basato sull'autorità, impegnandosi in un rapporto alla pari con i suoi dipendenti. Nonostante il codice della partecipazione non trovi applicazione in tutte le imprese del distretto, la ricostruzione e la concettualizzazione del processo partecipativo, dianzi esposta, è molto lontana da quel quadro di paternalismo, soggezione e sfruttamento del

---

<sup>212</sup>Solinas G. (2007), op. cit., p. 340.

<sup>213</sup>Alla razionalità oggettiva e assoluta Simon contrappone la razionalità limitata, un modello descrittivo invece che normativo del comportamento decisionale, che specifica ciò che le persone fanno e non ciò che dovrebbero fare. Come osserva Simon, esistono dei limiti alla razionalità che riguardano le conoscenze, le capacità, gli obiettivi. Ne deriva un processo diverso da quello proprio della razionalità oggettiva (in cui la scelta avviene in base a un calcolo ottimizzante ed è un processo sinottico): non solo la conoscenza delle alternative e delle loro conseguenze è parziale, ma le alternative vengono esaminate in modo sequenziale e l'analisi/ricerca di nuove alternative cessa quando ne viene individuata una di soddisfacente, nel senso che risponde al livello di aspirazione del decisore." Se quindi la razionalità oggettiva è impossibile, è peraltro possibile migliorare la qualità delle decisioni che vengono assunte. In altri termini, l'organizzazione può regolare il comportamento dei suoi membri specificando le premesse, di fatto e di valore, sulle quali si basano le loro decisioni. I meccanismi di influenza attraverso i quali l'organizzazione può ridurre i limiti alla razionalità comprendono: la divisione del lavoro, le procedure, l'autorità, le comunicazioni non autoritarie, i sistemi informativi e l'addestramento e l'indottrinamento " cit. Isotta Franco (2003), a cura di, Organizzazione aziendale. Teorie, modelli e tecniche di progettazione", Cedam, Padova, pp 29 – 31.

<sup>214</sup>Solinas G. (2007), op. cit., p. 340.

lavoratore che si ritrova in tanti scritti sui distretti industriali, come in quelli ad esempio di Harrison<sup>215</sup>.

La nozione di sviluppo che attraversa la ricerca di Brusco è il cambiamento qualitativo delle condizioni di lavoro e di vita degli operai, degli imprenditori, delle loro famiglie, ed è il frutto di un mutamento delle aspettative, della capacità di intravedere opportunità di profitto e di una forte mobilità sociale.<sup>216</sup>

La cooperazione distrettuale ha esiti economicamente virtuosi, abbatta i costi di transazione e alimenta processi di produzione e diffusione della conoscenza fondamentali per la competitività e la capacità innovativa delle imprese. Le conoscenze contestuali vengono prodotte e trasferite tramite processi di tipo learning by doing, learning by using, learning by interacting che avvengono, secondo Becattini, nelle quattro fasi di Socializzazione, Esternalizzazione, Combinazione, Internalizzazione. I processi di creazione della conoscenza nel distretto assumono così una dimensione collettiva, foriera di innovazioni incrementali grazie anche alla cosiddetta “fertilizzazione incrociata”. La contiguità di un gran numero di imprese, che elimina i monopoli spaziali, la percezione delle mosse dei concorrenti, che risulta immediata e induce a reazioni più pronte, sono le ragioni che spiegano l’elevata competizione all’interno dei distretti industriali, in cui la rivalità commerciale è caricata di un tratto personale, di un misto d’invidia e desiderio di emulazione.<sup>217</sup>

La capacità di innovare, sottolinea ancora Brusco, dipende prima di ogni altra cosa, dall’organizzazione, dalla diffusione e dalla dimensione tacita del sapere: “Quel sapere che non si può raccontare con le parole, che si apprende soprattutto per esperienze e si trasmette per affiancamento: si impara a fare delle cose osservando chi le sa fare, ed imitandolo. E’ il sapere del fare, di come fare”.<sup>218</sup> Brusco ritiene che la conoscenza tacita sia la condizione necessaria e il fondamento di ogni scoperta e di ogni invenzione, ma anche del saper progettare e pensare nuovi prodotti, dunque dell’innovazione. La conoscenza tacita o il saper tacito è

---

<sup>215</sup>Solinas G., (2007), op. cit., p. 341.

<sup>216</sup>Russo M. (2007), op. cit., p. 39.

<sup>217</sup>Velardi M., D’Amico F. (2006), op. cit. pp. 60 – 61.

<sup>218</sup>Solinas G., (2007), op. cit., p. 330.

conoscenza individuale, non collettiva. Talvolta tuttavia accade che questo sapere non sia riconducibile soltanto ad individui ma diventi un sapere locale, patrimonio di molti, sedimentato nelle coscienze, nei mestieri, nelle famiglie. E' il sapere che in ogni disciplina, anche ai livelli più alti del sapere, discende dal rapporto maestro – allievo. Ma è anche il sapere – dice Brusco – di chi può rendere assai efficiente una macchina universale, di chi conosce i limiti e le capacità della macchina utensile che egli usa, e da chi da questo, sa come piegare quella macchina ad usi diversi da quelli per i quali è stata progettata. I modi in cui la conoscenza tacita percola nel processo produttivo e diviene innovazione sono principalmente tre: dalla familiarità con un particolare processo macchinario e il riferimento è ad Adam Smith; quello di chi produce un macchinario e lo modifica non per sé, ma per venderlo; nell'arte combinatoria.<sup>219</sup> Ma Brusco non sottovaluta neppure il sapere codificato: il distretto può essere una manifestazione vitale del capitalismo, uno dei capitalismi possibili se è capace di riconnettere le due forme del sapere, quando è capace di riconnettere i luoghi con il mondo.<sup>220</sup>

Il sedimento di conoscenze tacite incorporato in ogni determinato sistema produttivo locale non può essere acquisito facilmente, così come non si può altrettanto facilmente e rapidamente trasferire: la conoscenza contestuale o tacita si distingue dalla conoscenza codificata o esplicita, quest'ultima, al contrario, può essere acquistata, ed è incorporata nelle macchine, nei manuali, nelle formule organizzative.<sup>221</sup> E' importante, come afferma Becattini, saper cogliere le specificità storico-culturali di ogni sistema produttivo locale, compiere studi e ricerche sui processi di formazione (ma anche sulla dissipazione) della conoscenza tacita locale e sui modi specifici in cui si combina con la conoscenza esplicita generale.<sup>222</sup>

Un sapere quindi intimamente connesso e inseparabile dalla comunità e dal territorio che lo ha generato. A questa conoscenza tacita, diffusa tra molte persone vicine, impegnate in attività simili o diverse, Becattini e Rullani

---

<sup>219</sup>Solinas G. (2007), op. cit., pp. 331 – 332.

<sup>220</sup>Solinas G. (2007), op. cit., p. 334.

<sup>221</sup>Becattini G (1998), op. cit., p. 82.

<sup>222</sup>Becattini G (1998), op. cit., p. 86.

danno il nome di sapere “locale” o “contestuale”. Quando la conoscenza tacita è diffusa tra molte persone il meccanismo dell’innovazione cambia. L’innovazione si manifesta appieno come un fatto sociale. Che è quanto accade in un distretto pienamente sviluppato.<sup>223</sup>

L’accusa di poca ricerca, rivolta al sistema delle piccole e medie imprese, si scontra con la considerazione che per i beni del made in Italy l’importanza relativa di ricerca e sviluppo, design e “innovazione diffusa” è assai diversa rispetto a quella necessaria per i tipi di produzione assunti implicitamente a metro di paragone.<sup>224</sup> In senso relativo non è certo che ricerca e innovazione nel made in Italy siano meno presenti che nei settori pesanti, ciò che si può dire è, semmai, che si tratta di una ricerca di tipo diverso, effettuata da operatori diversi, in cui la versatilità del tecnico è una versione moderna della forma mentis artigianale.<sup>225</sup> Brusco ricorda quanto fosse allora diffuso pensare che la ricerca potesse essere soltanto ciò che le grandi aziende potevano produrre nel chiuso dei propri laboratori, diretti da grandi scienziati o da grandi tecnici, e non anche invece lo sforzo di migliorare, introdurre nuovi principi, allargare l’area di applicazione di principi noti da parte di gente che sapeva ciò che voleva. E l’esempio che portava era proprio l’industria ceramica, in cui la tecnica si era evoluta, con nuove presse, nuovi forni e grazie all’adozione di sofisticati meccanismi di movimentazione e controllo delle piastrelle elaborati dalle imprese ceramiche e da quelle metalmeccaniche della zona.<sup>226</sup>

Le innovazioni incrementali (o di “routine”), la somma di tante piccole innovazioni non possono essere sottovalutate, perché come ha dimostrato Baumol i maggiori benefici economici e sociali dei processi innovativi sono generati proprio da miglioramenti incrementali e dalle piccole modifiche tecniche di prodotti e processi preesistenti, piuttosto che dalle innovazioni radicali. Si tratta di risultati che permettono di valorizzare la conoscenza tacita acquisita dai lavoratori e sintetizzano complessi processi di apprendimento by doing, by using o by interacting. Per tale

---

<sup>223</sup> Solinas G. (2007), op. cit., p. 333.

<sup>224</sup> Becattini G (1998), op. cit., p. 119.

<sup>225</sup> Becattini G (1998), op. cit., p. 120.

<sup>226</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 275.

motivo l'innovazione non può essere risolta al mero risultato delle attività e degli investimenti in ricerca e sviluppo. Spesso nelle imprese piccole la ricerca formalizzata rappresenta solo una parte delle attività innovative alla base della competitività tecnologica e della capacità di introdurre nuovi prodotti. Le attività non formalizzate e, quindi, difficilmente misurabili come il design, la progettazione, l'introduzione di nuovi materiali e nuove prestazioni nei prodotti stessi possono ricoprire addirittura un ruolo più importante della ricerca di laboratorio. I processi di innovazione si inseriscono sempre in uno specifico contesto sociale. Ed è ormai consolidato, almeno sul piano dell'elaborazione teorica, il paradigma dell'innovazione aperta (open innovation), secondo cui l'innovazione non dipende solo dalle soluzioni sviluppate internamente, ma anche dalla capacità di riunire in filiera conoscenze e tecnologie innovative mutate da un grande numero di soggetti esterni, che vanno dai centri di ricerca, agli attori di filiera a cui l'impresa appartiene (fornitori, consulenti, laboratori di prove e misure, enti di certificazione, clienti) e più in generale a tutti gli stakeholder (aziende di settori diversi, comunità di pratica, comunità di interesse). Il suo opposto la closed Innovation è un modello ormai superato. Le vie dell'innovazione non sono solo quelle che riguardano i prodotti e i processi. E i percorsi di sviluppo organizzativo sono un tema centrale soprattutto quando si parla di micro imprese e di piccole imprese, perché è a questo stadio che si pongono le basi per consolidare strategie sostenute di crescita.<sup>227</sup>

Le esternalità legate alla conoscenza, oltre ai fattori istituzionali e alla dimensione sociale, rappresentano uno dei temi di ricerca nella descrizione dei complessi industriali e delle reti sociali. Il dibattito sulle esternalità legate alla conoscenza si è focalizzato principalmente intorno a due teorie: quella di Marshall-Arrow-Romer (MAR) e quella di Jacobs. Il punto principale di contrapposizione riguarda gli effetti della specializzazione e della diversificazione delle imprese concentrate in uno spazio geografico. L'approccio MAR ritiene che gli spillovers che si creano tra imprese nello stesso settore favoriscono l'innovazione, mentre Jacobs, al contrario, afferma che è la diversità dei processi e delle

---

<sup>227</sup>Giubitta P. (2011), op. cit., pp. 10 -11.

produzioni a stimolare l'innovazione e quindi la produzione e l'occupazione. Un dibattito strettamente legato a questo si riferisce all'impatto della struttura locale del mercato. Secondo il modello MAR il potere di mercato locale favorisce l'innovazione, in quanto strutturandosi come monopolio localizzato permette alle imprese del settore di incorporare le rendite dell'innovazione. Per Jacobs, invece, una maggiore competizione di mercato favorisce una competizione di idee e quindi incentiva lo stimolo ad innovare. Il passaggio dalle forme distrettuali tradizionali, basate sull'innovazione incrementale, alle nuove forme distrettuali caratterizzate dall'innovazione radicale può essere letto come uno spostamento progressivo del paradigma (paradigm shift) che enfatizza progressivamente la rilevanza dell'approccio di Jacobs rispetto a quello di MAR e che porta ad identificare nelle piattaforme sociali ed economiche di produzione di conoscenza e creatività, in primis la produzione culturale, il nuovo fattore di integrazione sistemica. Il concetto di capitale culturale di Throsby, si è detto, può essere di ausilio in questa analisi poiché tempera le dimensioni della conoscenza implicite nel capitale umano e sociale che sono presenti in un dato territorio. Nella società post-moderna e neo-capitalistica la cultura è profondamente integrata nella catena del valore, anzi ne sta diventando un elemento centrale, presente nella fase iniziale della catena. In questa visione la produzione e il consumo culturali non rappresentano centri di profitto in sé, ma hanno un ruolo determinante nella catena del valore in termini di contributo all'innovazione e all'imprenditoria, di aumento della capacità attrattiva delle varie forme di capitale e di crescita del benessere individuale e collettivo fondato sull'identità culturale.<sup>228</sup>

L'interazione tra le imprese distrettuali concorre a diffondere nel tessuto sociale, e soprattutto tra gli imprenditori, informazioni sui mercati, sulle tecnologie, sui materiali, sui prodotti. Tali informazioni economicamente rilevanti, che derivano dall'esperienza diretta di altri imprenditori, si trasmettono più rapidamente che in altri modelli ("contagio informativo").<sup>229</sup> La conoscenza capillarmente diffusa fa sì che un numero molto elevato di operatori nel distretto sia in grado di percepire rapidamente e correttamente l'opportunità

---

<sup>228</sup>Carlei V., Nuccio M., Sacco P., Buscema M. (2006), op. cit., pp. 9 – 12.

<sup>229</sup>Solinas G. (2007), op. cit., p. 321.

di profitto associata a un definito progetto imprenditoriale, ed è questa capacità generalizzata a costituire il fondamentale vantaggio competitivo del sistema.<sup>230</sup> La conoscenza dei mercati, cumulandosi nelle imprese e trasmettendosi all'intero tessuto produttivo, determina un miglioramento della redditività media delle imprese, una distribuzione dei profitti più equa, una concentrazione aggregata e di mercato inferiore rispetto ad altri sistemi produttivi: e a contare non sono esclusivamente le capacità individuali, ma piuttosto gli aspetti sistemici.<sup>231</sup>

I distretti industriali, o sistemi locali simil-distrettuali, ancora oggi continuano a costituire il luogo «ideale» di fertilizzazione incrociata, e questo nonostante l'innalzamento del livello medio del reddito che negli ultimi decenni ha reso accessibili a vaste schiere di soggetti livelli apprezzabili di conoscenze tecnico-scientifiche.<sup>232</sup>

Anche le attività vere e proprie di fruizione e accesso alle attività culturali stricto sensu possono essere una proxy estremamente attendibile del dinamismo culturale lato sensu di un territorio: la cultura, se letta in chiave economica, può divenire elemento che favorisce la nascita di economie di urbanizzazione, esterne all'impresa e al settore, che hanno una marcata connotazione creativa e ridisegnano completamente la catena del valore e la filiera della conoscenza nell'economia post-industriale.<sup>233</sup> Si può così credere che i fattori 'culturali', le specificità legate all'identità locale (e non la specializzazione settoriale) influenzino le componenti del sistema economico e la sua conformazione territoriale e siano in particolare questi fattori a spiegare il dinamismo, o il mancato dinamismo, dei profili di specializzazione e quindi la loro capacità di risposta ai mutamenti del quadro competitivo globale: "cultura" intesa come elemento che pervade e conforma

---

<sup>230</sup> Natali A., Russo M. (2009), Politiche industriali per i distretti, politiche di sviluppo ispirate dai distretti. La lezione di Sebastiano Brusco, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Dipartimento di Economia Politica, Materiali di discussione, \ 620 \, Settembre 2009, Il saggio è la versione rivista del capitolo "The Italian Revival of Industrial Districts and the Foundations of Industrial Policy" pubblicata in *A Handbook of Industrial Districts*, a cura di Giacomo Becattini, Marco Bellandi, Lisa De Propris (Edward Elgar Publishing, Cheltham, 2009), pp. 11 – 12.

<sup>231</sup> Solinas G. (2007), op. cit., pp. 323-327.

<sup>232</sup> Bellandi M. e Sforzi F. (2001), op. cit., p.7.

<sup>233</sup> Carlei V., Nuccio M., Sacco P., Buscema M. (2006), op. cit., pp. 48 – 50.

questa struttura, come un collante che lega i diversi fattori di produzione materiali e immateriali.<sup>234</sup>

Negli ultimi vent'anni il ruolo innovativo delle piccole aziende artigiane è stato frammentato, sia per le difficoltà di creare una rete stabile dell'innovazione tecnologica organizzativa e del credito, sia per le caratteristiche professionali degli imprenditori che spesso sono stati costretti a rapportarsi con il loro territorio, che non offriva opportunità dinamiche sufficienti<sup>235</sup>. In un'indagine telefonica effettuata da Fondazione Impresa, tesa ad approfondire il tema dell'innovazione nella piccola impresa, che ha coinvolto 600 piccole imprese manifatturiere italiane contattate attraverso il metodo CATI, è emerso come le tradizionali misure dell'innovazione - la spesa in R&S e i brevetti - non siano sufficienti a determinare il grado di innovazione di un'economia, specie se relativo ad un contesto produttivo come quello italiano fondato sulla piccola impresa. Le piccole imprese dimostrano di saper innovare, più per vocazione interna piuttosto che per la pressione di clienti o per l'opportunità di sfruttare finanziamenti. Le innovazioni sono sviluppate per lo più in house e cioè all'interno dell'azienda attraverso l'ingegno dei titolari, dei soci o dei dipendenti, e solo in casi sporadici attraverso il ricorso ad istituti di ricerca (privati o pubblici); le ricadute sul fatturato delle innovazioni sono positive e in alcuni casi hanno ampliato il mercato di riferimento all'estero. Quelle di processo sono le più diffuse, a seguire quelle di prodotto, nel Nord Est si registra una predominanza delle innovazioni di processo. Tra le innovazioni di prodotto introdotte dalle piccole imprese manifatturiere italiane prevale l'ampliamento della gamma di prodotti, ovvero l'introduzione di prodotti fino a prima non sviluppati dalle piccole imprese ma che sono comunque presenti nel mercato, altre hanno apportato migliorie a prodotti già esistenti, minori sono i casi di introduzione di prodotti completamente nuovi che possono rappresentare una novità per il mercato. Le innovazioni di tipo organizzativo sono meno sfruttate rispetto a quelle di prodotto e di processo, quasi la metà delle aziende

---

<sup>234</sup> Carlei V., Nuccio M., Sacco P., Buscema M. (2006), op. cit., pp. 48 – 50.

<sup>235</sup> Marino A. (2001), Innovazione e conoscenza: il caso di tre settori dell'artigianato, in *Microimpresa, Rivista di cultura economica dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre CGIA*, nr. 27 – Il quadrimestre 2011., pp. 51 - 87.

intervistate hanno ammesso di prediligere le innovazioni organizzative connesse al miglioramento della gestione del personale, mentre un 32,5% hanno apportato modifiche alla struttura organizzativa dell'azienda, tra le imprese del Nord Est prevalgono le modifiche alla struttura organizzativa. Le innovazioni che riguardano l'accesso al credito, ai contributi e alla modifica dei processi decisionali sono meno praticate. Le ragioni che spingono ad introdurre innovazioni sono molteplici, in prevalenza emergono casistiche legate al miglioramento dell'efficienza produttiva e alla riduzione dei costi.<sup>236</sup>

I sistemi di piccole imprese hanno bisogno di interventi mirati sia sul fronte dell'innovazione di fase – per qualificare la produzione, spostarsi su segmenti a maggiore valore aggiunto, sviluppare nuove funzioni di servizio – sia sul fronte del welfare locale, senza il quale la frammentazione produttiva non sarebbe più in grado di ricomporsi in modo efficiente grazie anche all'integrazione sociale.<sup>237</sup>

Tra gli interventi di politica industriale necessari per i distretti industriali si annoverano interventi finanziari, interventi volti alla formazione professionale tecnica o alla formazione delle capacità manageriali, ed anche gli interventi di politica industriale; questi ultimi nel dibattito italiano sono detti "servizi reali", e tramite essi si offrono alle imprese, a fronte di un corrispettivo, beni o servizi anziché contributi e/o aiuti economici. Le ragioni per cui l'offerta di questi servizi richiede interventi di politiche pubbliche ineriscono al funzionamento del distretto industriale: le competenze necessarie per produrre quei servizi possono essere carenti nel tessuto sociale del distretto, oppure, anche semplicemente scarse. Una terza ragione, richiamata da Brusco, riguarda il carattere di bene pubblico di quei servizi necessari alle imprese del distretto.<sup>238</sup>

Nel criticare il modello dei parchi tecnologici, Brusco rammentava che la soluzione più idonea per elevare la capacità di innovazione dei sistemi locali di piccola e media impresa dovrebbe basarsi su un mix di tre fattori: una

---

<sup>236</sup> Fondazione Impresa (2011), op. cit., pp. 13 – 50.

<sup>237</sup> Corò G. e Tattara G. (2005), Testi e pretesti, Sebastiano Brusco, Industriamoci. Capacità di progetto e sviluppo locale, Donzelli, Economia e società regionale –91 (3), p. 161.

<sup>238</sup> Natali A., Russo M. (2009), op. cit., p. 8.

rete semi-pubblica di servizi di assistenza tecnica alle imprese, un sistema qualificato di formazione “politecnica”, e la capacità delle banche locali di crescere sul proprio territorio attivando nuovi rapporti con i circuiti internazionali del credito.<sup>239</sup>

Gli attuali distretti industriali, dei quali si conosce la vitalità, e i futuri distretti tecnologici, che debbono ancora darne prova, sono due modelli di innovazione territoriale che nel quadro di una strategia nazionale di politica industriale non dovrebbero semplicemente coesistere, ma integrarsi attraverso reti di produzione inter-distrettuali che prevedano, al tempo stesso, lo sviluppo di nuove industrie e l'utilizzazione di alcuni dei loro prodotti come input per le industrie nelle quali i distretti sono oggi specializzati; senza escludere la possibilità, qualora se ne creino le condizioni, di sostenere, attraverso politiche pubbliche coordinate dall'alto, lo spostamento di almeno una parte dell'apparato industriale locale verso nuovi settori ad alta tecnologia.<sup>240</sup> Politiche industriali volte a favorire la nascita di distretti tecnologici e l'evoluzione tecnologica dei distretti industriali non sembrano configurarsi come due strategie alternative, bensì complementari.<sup>241</sup>

In Italia, se si esclude la sperimentazione sui distretti tecnologici rimasta nell'ambito delle politiche nazionali, l'idea di distretto è stata associata quasi esclusivamente alle produzioni manifatturiere tradizionali, trascurando il fatto che la natura delle economie distrettuali – bacino di conoscenze specializzate, accentuata divisione del lavoro fra imprese e forte dinamica concorrenziale – crea condizioni ideali per tenere attivi i processi di apprendimento e, perciò, incentivare l'innovazione.<sup>242</sup>

L'“alta tecnologia” - sempreché si pieghi a servire bisogni “specifici” e si sposi adeguatamente col design - può potenziare tutto, naturalmente, e quindi anche il made in Italy. Ma se, come tende a fare, porta la connotazione meramente tecnologica gelidamente funzionale del prodotto a prevalere sull'aderenza “calda” e partecipa, alle esigenze più personalizzate e variabili del consumatore, essa fallisce questo particolare bersaglio. L'alta tecnologia

---

<sup>239</sup> Corò G. e Tattara G. (2005), op. cit., p. 157.

<sup>240</sup> Sforzi F. (2007), Il contributo, p. 93.

<sup>241</sup> Sforzi F., Il contributo, p. 87.

<sup>242</sup> G. Corò e S. Micelli (2007), op. cit., p. 50.

può allearsi anch'essa al made in Italy, a condizione di permeare, oltre e più che le sue produzioni tipiche, le produzioni dei suoi beni strumentali, le produzioni di beni strumentali per quei beni strumentali, e così via. Ad esempio, una politica per i settori high tech e pesanti, "trasversali" o "verticali", calibrata sulle interconnessioni col made in Italy, potrebbe costituire un importante fattore propulsivo specifico delle nostre esportazioni tipiche.<sup>243</sup>

Nel Veneto a sostegno dell'innovazione all'interno dei distretti si sono sviluppati i centri di servizio alle imprese. In provincia di Treviso si possono citare alcuni casi significativi pilotati dalla locale Camera di commercio, i quali non hanno fatto ricerca di base, ma hanno promosso l'impiego di tecnologie all'avanguardia (rapid prototyping, nuovi sistemi di gestione della logistica e le nanotecnologie). Sempre in Veneto, altri esempi significativi sono dati dal centro servizi dell'Acrib – l'associazione che riunisce i calzaturieri della Riviera del Brenta – da cui si è poi sviluppata l'idea di creare un "politecnico della calzatura", un centro di innovazione e trasferimento tecnologico, finanziato dalle stesse imprese del distretto e sostenuto dalla Regione, con una docenza composta in prevalenza da "tecnici"provenienti delle imprese". Un altro centro è il "Centro produttività" della Camera di commercio di Vicenza nel campo della formazione tecnica e professionale. Questo centro ha organizzato la propria offerta sulla base dell'elaborazione di "gruppi di studio" per aree tecnologiche, formati da esperti che lavoravano all'interno delle imprese e nel mercato della consulenza, e che si proponevano di promuovere innovazioni incrementali, basate sul "sapere ingegneristico" piuttosto che sulle conoscenze scientifiche, quelle che si ritrovano nei reparti R&D della grandi aziende e che poco hanno a che fare con il tipo di innovazioni di processo che interessano il mondo delle piccole e medie imprese. Si tratta di centri di servizio ancora poco diffusi, che laddove istituiti hanno comunque dato buona prova, in ragione del fatto che sono stati costruiti su competenze tecniche vere, voglia di fare e una reale conoscenza del territorio e dei suoi attori. Alla base di queste esperienze c'è la consapevolezza della natura aperta

---

<sup>243</sup>Becattini G. (1997), Da Prato. Storia di una città, Comune di Prato-Le Monnier, Firenze, vol. N. Il distretto industriale, a cura di G. Becattini, in "<http://www.dse.unifi.it/becattini/>", p. 355

delle reti della conoscenza e della necessità di sostenere la capacità di assorbimento tecnologico delle imprese. Perciò, la funzione essenziale che questi centri di servizio si sono trovati a svolgere è stata quella di interfaccia fra la dimensione locale dei bisogni applicativi e delle conoscenze tecniche e scientifiche. Le innovazioni significative sperimentate nei sistemi di piccola e media imprese si sono alimentate spesso di competenze che venivano dall'esterno del distretto, quasi sempre di natura intersettoriale, e che con il distretto tradizionalmente inteso avevano, in origine, poco a che fare<sup>244</sup>.

Nelle regioni più sviluppate e dinamiche del mondo si sta riscoprendo sempre più il valore dei cluster come strumenti di sostegno all'innovazione. Infatti, la letteratura internazionale non è mai stata così ricca di materiali teorici ed empirici sull'economia dei cluster e sui distretti tecnologici. E, laddove si discute di cluster, l'obiettivo non è contrastare il declino, bensì creare le condizioni per favorire gli investimenti delle imprese in innovazione, attirare capitale umano e creativo specializzato e accrescere, di conseguenza, la competitività dell'economia. Lo si può vedere a partire dagli Usa, dove agli studi ormai consolidati sui Silicon landscapes e sugli high-tech clusters, si sono affiancati interessanti lavori di ricerca sulla creatività dei territori e sui distretti culturali e artistici come fattori di competitività per l'industria. L'attenzione nei confronti dei distretti è molto viva anche nel Nord Europa, in particolare in Svezia e Danimarca, dove questo modello viene assunto come strumento ideale per accrescere la cooperazione fra imprese e sistema della ricerca e dell'istruzione. Anche nell'Europa centro-orientale si guarda con interesse al modello dei distretti, con lo scopo di creare le condizioni necessarie per attrarre gli investimenti esteri e, allo stesso tempo, favorire il radicamento dello sviluppo al territorio. Inoltre, la Commissione europea ha inserito nel settimo programma quadro della ricerca una specifica misura di sostegno ai cluster per incoraggiare gli investimenti congiunti di imprese e istituzioni su progetti di innovazione. In questo panorama di iniziative non manca la Cina, dove l'attenzione ai distretti è cresciuta molto negli ultimi anni. Il Ministero del Commercio estero cinese ha stimato che il

---

<sup>244</sup> Corò G. e Tattara G. (2005), op. cit., p. 158.

50% della produzione nelle regioni del Sud-Est, l'area più industrializzata, sia organizzata in distretti specializzati.<sup>245</sup>

Il dibattito internazionale sui distretti conferma la bontà di un laboratorio economico e sociale tutt'altro che arretrato e che, anzi, può essere visto come un modello di innovazione e sviluppo tecnologico che si sta affermando in diverse economie industriali avanzate. Tre sono i fattori che hanno contribuito in passato alla crescita dei distretti, e tutti e tre rimangono essenziali per assicurarne la competitività futura, a condizione, tuttavia, di rinnovarne profondamente i meccanismi di funzionamento. Le tre prospettive di analisi che discendono da questi tre fattori sono: la prima è costituita dall'economia della filiera, che considera i processi di creazione del valore come il risultato dell'integrazione produttiva di una varietà di fasi specializzate e autonome; la seconda prospettiva mette in luce la rilevanza del lavoro imprenditoriale nel promuovere e dare continuità all'attività innovativa; la terza mette invece in gioco il valore del territorio come importante risorsa istituzionale e cognitiva nell'economia della conoscenza.<sup>246</sup>

La maggiore diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei distretti industriali, che nelle altre economie locali, e l'analisi della loro struttura occupazionale mostra come essi siano più dotati, o lo siano in ugual misura, di attività di produzione di beni e di servizi ICT. Questa maggiore capacità innovativa dei distretti industriali dimostra che essi possono ancora svolgere un ruolo determinante per lo sviluppo del sistema industriale italiano, purché non li si releghi al ruolo di semplice "bastione difensivo" del made in Italy.<sup>247</sup> La presenza delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) è considerata determinante per la crescita della produttività di un'economia locale. Nei distretti la struttura occupazionale delle ICT si presenta principalmente costituita dai servizi (come in tutte le altre economie locali, ma in misura più marcata) e dalla manifattura (inferiore alle economie locali manifatturiere,

---

<sup>245</sup> G. Corò e S. Micelli (2007), op. cit., p. 49.

<sup>246</sup> G. Corò e S. Micelli (2007), op. cit., p. 51.

<sup>247</sup> Sforzi F. (2007), op. cit., p. 92.

seppure di poco, ma molto superiore alle restanti economie locali).<sup>248</sup>

Gli studi empirici in generale hanno ampiamente confermato la relazione fra settori e fattori come la conoscenza, le tecnologie, i processi produttivi, la domanda, la popolazione di imprese eterogenee e le istituzioni; i settori differiscono in modo molto netto in diversi di questi fattori sopra citati. Le varie analisi sostengono che l'innovazione è l'elemento strategico che le imprese hanno per competere sui mercati. In secondo luogo, l'innovazione segue percorsi differenziati e specifici a seconda del settore in cui si sviluppa. In terzo luogo, l'innovazione si sviluppa attraverso la diffusione di conoscenza (codificata e tacita) e attraverso meccanismi di apprendimento. Questi processi sono fortemente facilitati dall'esistenza di reti di imprese e da reti di comunità scientifiche e di ricerca. In terzo luogo, il sistema economico non è una realtà statica, ma si trova in condizioni di continua trasformazione, per cui anche i settori cambiano e modificano i loro confini, e le imprese per competere devono cogliere questi cambiamenti e attuare una vera e propria innovazione di sistema. Inoltre, l'innovazione dipende in larga misura dagli investimenti in R&D e in capitale umano, ma sono altresì importanti altri fattori quali l'organizzazione, la finanza, le istituzioni e le policy. Infine, l'innovazione e l'internazionalizzazione sono fra loro legate e si rinforzano a vicenda, in quanto la maggior rotazione del portafoglio prodotti delle imprese, che viene loro imposta dall'agguerrita concorrenza internazionale, innalza i costi fissi determinando la ricerca di mercati più estesi, e ciò, da un lato, spinge in alto il rischio, ma, nello stesso tempo, alza il rendimento del capitale.<sup>249</sup>

Nei percorsi di sviluppo sostenibile del territorio distrettuale proposti dall'Enea le parole chiave sono "attivazione, partecipazione, coinvolgimento". È necessario poter realizzare la massima attivazione, si sostiene, di tutte le forze presenti sul territorio. E si dimostra, in base all'esperienza diretta e alla ricca letteratura distrettuale, come il modello distretto sia in grado potenzialmente di realizzare una tale attivazione. Impostando l'analisi

---

<sup>248</sup> Sforzi F. (2007), op. cit., p. 86.

<sup>249</sup> Schilirò D. (2008), op. cit., pp. 17 – 18.

distrettuale a partire dalla componente ambientale-ecologica, si afferma, che bisogna ricercare e valorizzare le iniziative in grado di introdurre perturbazioni e discontinuità di prodotto, processo e territorio che inneschino il percorso di sostenibilità distrettuale. Contemporaneamente va realizzata una ristrutturazione dell'informazione disponibile perché, spesso, è inutile, incompleta, basata essenzialmente sulle singole sorgenti inquinanti o sui settori. La nuova informazione, trasversale e territorializzata, deve alimentare la creazione di indicatori sintetici e strumenti di sviluppo sostenibile che possano essere in grado di monitorare l'evoluzione della situazione e permettano le simulazioni sul futuro del sistema territoriale. È la ristrutturazione dell'informazione e la disponibilità di strumenti di supporto alle decisioni che permettono di semplificare le procedure di gestione. Il cambiamento della struttura del territorio deve essere finalizzato alla realizzazione di percorsi di sviluppo sostenibile. Tali interventi vanno condotti con approccio euristico, inseguendo attivamente la realizzazione di soluzioni tecnologiche innovative che possano scaturire dalla partecipazione e dal coinvolgimento di ogni forza presente sul territorio: le università, gli istituti di ricerca, le industrie, i servizi, l'agricoltura. Tutti gli elementi presenti sul territorio devono poter attivarsi nella produzione e nella diffusione intersettoriale dell'innovazione tecnologica. Bisognerebbe creare una vera e propria "fertilizzazione incrociata" tra settori diversi, in alternativa a quella tradizionale tra imprese dello stesso settore. Bisogna inoltre studiare in che modo tecnologie di frontiera potrebbero essere integrate nei prodotti e nei processi tradizionali: per ottenere ciò è necessaria una grande integrazione tra centri di ricerca e imprese, o tra centri di ricerca ed enti imprenditoriali e camerali intermedi. Gli investimenti in R&S dovrebbero essere sottoposti sempre ad analisi di sostenibilità e prevedere una maggiore diffusione e integrazione di tecnologie nuove nei prodotti tradizionali. Il sistema distrettuale (territoriale) deve essere in grado di aprirsi verso l'esterno. Tale apertura è da intendersi sia riguardo alla possibilità di inserirsi nelle reti internazionali della conoscenza, sia a livello di investimenti produttivi. Altra possibilità di apertura consiste in una maggiore integrazione del sistema distrettuale con livelli analoghi o sovraordinati. Tra gli obiettivi dell'integrazione non va dimenticata

l'integrazione spaziale dei sistemi di gestione territoriale. Nella realizzazione di questi obiettivi il marketing territoriale si qualifica come una componente strumentale al processo di costruzione della sostenibilità per il sistema locale e di una eventuale valorizzazione degli interventi di rivitalizzazione. I distretti italiani possono diventare le "isole della sostenibilità" ipotizzate da Wallner. A ciò concorre la limitatezza del territorio distrettuale, l'esistenza diffusa di network, una crescente domanda sociale di miglioramento ambientale e la consapevolezza crescente che gli effetti di comportamenti insostenibili (congestione), possono neutralizzare i vantaggi economici derivanti dalla forma distrettuale. Soprattutto nell'attuale contingenza, bisogna però interpretare l'espressione sviluppo sostenibile in senso letterale, non dimenticando l'importanza della parola sviluppo. In tale ottica la sostenibilità dei territori andrebbe interpretata enfatizzando la serie di azioni in grado di far ripartire lo sviluppo nei nostri distretti. Tali azioni dovranno essere caratterizzate da una maggior apertura del distretto verso l'esterno, e non possono essere gestite senza disporre di strumenti di supporto alle decisioni sempre più sofisticati.<sup>250</sup>

*In un mondo in cui la variabilità della domanda fa emergere la capacità d'innovare come la principale condizione di profittabilità, è il capitale che, spesso, freneticamente va alla ricerca della conoscenza.*<sup>251</sup>

---

<sup>250</sup>Velardi M., D'Amico F. (2006), op. cit., pp. 70 – 72.

<sup>251</sup>Becattini G. (1998), op. cit., p. 109.

## Distretti e integrazione dei mercati

La nostra industrializzazione postbellica è avvenuta in un periodo caratterizzato da un aumento medio, fra alti e bassi, del PIL pro capite e dell'interscambio mondiale. In questa espansione internazionale negli anni cinquanta e sessanta, di questa sezione della domanda mondiale (verso i consumi discrezionali), dominati dal bisogno di prestigio sociale, si sono inseriti i piccoli produttori italiani, che con mille innovazioni d'uso si sono costruiti i propri mercati particolari: una concorrenza sulla qualità percepita, quella che dipende dalla cultura locale e dalla congiuntura e decide fra prodotti simili, quando i prezzi non siano molti distanti lasciando alla concorrenza di prezzo un ruolo solo in fase di seconda approssimazione.<sup>252</sup> Prodotti, quindi, in cui la provenienza dall'Italia, il made in Italy in senso proprio, ha aggiunto un quid di valore alla cosa in sé, ed è così che sulla domanda estera di questi prodotti le oscillazioni dei cambi hanno avuto poco effetto, per la loro scarsa sostituibilità coi prodotti di diversa origine.<sup>253</sup>

L'industrializzazione graduale delle esperienze secolari dell'artigianato italiano, sopravvissuto fino al termine della seconda guerra mondiale, quando vi è stata una grande espansione dei consumi, ha tramandato, adattandole ai nuovi contesti, la versatilità personale e la ricchezza dei modelli di prodotto che si erano venuti foggando nel corso dei secoli: è in questi secoli che si sono poste le radici di gusto e di know how produttivo, ma anche di notorietà esterna, dell'attuale made in Italy.<sup>254</sup> L'orientamento al cliente maturato dal nostro artigianato, in secoli di sopravvivenza su mercati asfittici, ha consentito lo sviluppo di quelle capacità necessarie a permettere differenziazione e personalizzazione del prodotto concreto, che nasce in un reale o virtuale confronto fra artigiano, intermediario e cliente finale.<sup>255</sup> Becattini cita il caso italiano dei beni di consumo e strumentali, che si dispongono attorno a filiere di prodotti per la persona e per la casa: ivi un sedimento di sapere artigianale, lungamente covato da una miriade di microsistemi locali, integrandosi felicemente con il sapere

---

<sup>252</sup>Becattini G. (1998), op. cit. , p. 121.

<sup>253</sup>Becattini G. (1998), op. cit. , p. 128.

<sup>254</sup>Becattini G. (1998), op. cit. , p. 124.

<sup>255</sup>Becattini G. (1998), op. cit. , p. 122.

codificato incorporato nelle macchine, nei manuali, nelle formule organizzative, ha prodotto quasi tutti i vantaggi competitivi di cui l'Italia è stata capace nei trascorsi decenni.<sup>256</sup>

Le principali ragioni di solidità di questa struttura industriale e della sua capacità di resistenza alla concorrenza estera, in particolare di quella del Terzo mondo, sono state trovate nella flessibilità che caratterizzava l'uso della forza-lavoro, nel buon livello tecnico dei macchinari adottati, nelle non eccessive limitazioni al credito per le piccole imprese, non più di quante almeno ve ne fossero per le imprese maggiori<sup>257</sup>; inoltre, questo tipo di struttura più di altre sollecitava in ogni modo le capacità di iniziativa degli imprenditori, dalla carriera operaia al lavoro indipendente, dall'attività conto terzi (artigiani o imprenditori) a quella per conto proprio. Inoltre proprio utilizzando le capacità di previsione e la fantasia di tanti artigiani e di tanti imprenditori, questo tessuto produttivo è stato capace di offrire una straordinaria varietà di prodotti, di interpretare con acume i bisogni dei consumatori, di coglierne con rapidità le variazioni nei gusti e nelle esigenze e di proporre nuovi prodotti. Sono tutti casi in cui esigenze nuove erano state raccolte e soddisfatte da molte piccole imprese in concorrenza tra loro, che agivano in un clima di emulazione e di imitazione reciproca, e che mostravano, come risultato di tutto questo, una rapidità di progettazione e di ideazione impensabile in fabbriche di grandi dimensioni.<sup>258</sup> Infine, la vicinanza di tanti imprenditori, impegnati in attività simili, esaltava la capacità di progettare e realizzare macchinari che eliminavano le stesse strozzature del processo produttivo.<sup>259</sup>

Secondo Becattini, è possibile pensare il complesso dei prodotti in cui l'Italia si è conquistata un vantaggio competitivo come un settore distinto, ovvero quello del Made in Italy,<sup>260</sup> e leggere la competizione internazionale come uno scontro fra i grandi Made in (USA, Germany etc).<sup>261</sup> Porter attribuisce all'Italia - dal 1978 al 1985 - uno specifico

---

<sup>256</sup>Becattini G. (1998), op. cit. , p. 82.

<sup>257</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 273.

<sup>258</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 274.

<sup>259</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 275.

<sup>260</sup>Becattini G. (1998), op. cit. , p. 116.

<sup>261</sup>Becattini G. (1998), op. cit. , p. 117.

vantaggio concorrenziale nella produzione di tre specifici grappoli (clusters) di beni: il tessile, i beni per la casa e quelli per la persona.<sup>262</sup>

L'evoluzione dei rapporti tra la componente diretta e indiretta del Made Italy distrettuale, da un confronto dei dati riferiti all'anno 1995 con quelli del 1985, ha mostrato una crescita della seconda, e quindi, almeno per quegli anni, un aumento del grado di complessità delle produzioni distrettuali.<sup>263</sup> Il Made in Italy distrettuale si divide, infatti, tra un Made in Italy diretto, composto da beni di consumo, e da un Made in Italy indiretto, composto da beni strumentali o complementari ai primi di vario genere (es. macchine, vernici etc).<sup>264</sup>

Questo spostamento verso i prodotti di qualità è stato notevole e continuo. La storia delle aree monoculturali italiane è stata appunto la storia di una progressiva qualificazione e specializzazione. A questa lenta espansione dell'area del prodotto sofisticato si è accompagnata l'esigenza di produrre in serie più corte, e tutto questo, appunto, ha aumentato lo spazio in cui le imprese piccole hanno potuto operare. In molti casi dai paesi sottosviluppati provenivano prodotti destinati alla fascia bassa del mercato. Sembrava, pertanto, che fosse possibile almeno opporre una forte resistenza alla concorrenza esercitata da questi paesi, con lo spostarsi a produrre merci destinate alla fascia media ed alta del mercato. Questo tipo di merci, infatti, erano prodotte con qualche difficoltà da quei paesi, a ragione della lontananza dai consumatori, per la difficoltà a prevederne i gusti, per la bassa professionalità dei lavoratori..<sup>265</sup> Diverso era, invece, il discorso relativo ai beni che le grandi multinazionali producevano decentrando le loro fabbriche in cui il costo del lavoro era molto basso. In questo caso la discussione sui meriti relativi alla produzione in serie corte o in serie lunghe, in piccole o grandi imprese, non ha senso.<sup>266</sup>

Le ragioni, che hanno permesso ad alcune imprese, in alcuni segmenti industriali e in alcuni paesi, di realizzare quelle condizioni, mentre in altri casi tale fenomeno non si è

---

<sup>262</sup>Becattini G. (1998), op. cit. , p. 48.

<sup>263</sup>Becattini G. (1998), op. cit. , p. 127.

<sup>264</sup>Becattini G. (1998), op. cit. , p. 125.

<sup>265</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 278.

<sup>266</sup> Brusco S. (1989), op. cit., p. 278.

sviluppato, sono state oggetto di studio da parte della dottrina. Porter ritiene che si tratti di processi sociali, in cui è importante il dove, con chi e in quale contesto si prendono le decisioni, e non solo le decisioni che si prendono. Fra le condizioni necessarie per lo stabilirsi di un vantaggio concorrenziale si possono includere, molto schematicamente la dotazione nazionale di fattori (infrastrutture fisiche, dotazioni di lavoro specializzato, ecc.), la natura della domanda interna, i collegamenti verticali ed orizzontali con i segmenti industriali vicini, il milieu culturale. Intervengono poi – ma in subordine, secondo Porter – l'intervento pubblico e i fattori accidentali, tutto è importante, ma decisivo è che il complesso dei fattori sopra indicati dia luogo a un clima industriale d'intensa rivalità fra imprese, in cui nessuna impresa si possa riposare sugli allori, una condizione che gli studi italiani considerano strettamente complementare ad un atteggiamento cooperativo.<sup>267</sup>

Becattini ricorda che, per cogliere le condizioni reali della concorrenza industriale, bisogna scendere a segmenti industriali (sottosettori statistici) molto minuti e spesso localizzati. Per ogni dato segmento industriale la concorrenza è la risultante di una serie di forze: la minaccia dei nuovi entranti, la minaccia di prodotti sostituibili, il potere di mercato dei fornitori, il potere di mercato dei compratori, la rivalità specifica fra i membri del segmento industriale in questione. Le condizioni strutturali (concentrazione tecnica o economica ecc.) di un dato segmento industriale e i comportamenti tipici degli imprenditori che ne fanno parte (ad es. tendenza alla concorrenza di prezzo o di qualità, atteggiamento più o meno emulativo ecc.) ne definiscono congiuntamente il clima concorrenziale.<sup>268</sup> Ogni impresa ha il problema di posizionarsi dentro il proprio segmento in modo da conseguire qualche vantaggio concorrenziale, o in termini di costi più bassi rispetto a qualcosa che viene già prodotto, o in termini di nuove prestazioni rispetto a qualche bisogno che viene già soddisfatto dal segmento, o in ambedue le direzioni le imprese costituiscono un vantaggio concorrenziale scoprendo via via nuovi e migliori modi di competere nel loro segmento industriale e cioè innovando. Le innovazioni minori dipendono più "dall'accumularsi di

---

<sup>267</sup> Becattini G. (1998), op. cit. , p. 46.

<sup>268</sup> Becattini G. (1998), op. cit. , p. 44.

piccole intuizioni e miglioramenti (innovazioni incrementali) che da radicali cambiamenti tecnologici”, così come dice Porter (competitive advantage). L’innovazione è al tempo stesso un meccanismo di difesa e attacco dell’impresa, “finché dura l’innovazione i giochi della concorrenza non si chiudono, e finché dura la concorrenza l’innovazione non si arresta. Le economie di scala, la leadership tecnologica e la differenziazione del prodotto, dice Porter, creano le condizioni concorrenziali.<sup>269</sup>

Ma già dagli anni ‘90 alcune peculiarità dei nostri sistemi produttivi locali cominciarono ad attenuarsi, spesso in conseguenza dell’adozione di strategie di delocalizzazione di fasi produttive o di altre forme di internazionalizzazione. Ancor prima che i fenomeni di delocalizzazione si mostrassero con forza, molti lavori avevano paventato il pericolo che processi di selezione intensi e interni ai distretti scaricassero verso le imprese di minore dimensione il costo dell’adeguamento a uno scenario competitivo più severo. Soprattutto, la letteratura ha sempre segnalato il rischio di un depauperamento del patrimonio di relazioni e di micro competenze industriali, che è alla base di tanta parte del successo di queste tipologie produttive, con effetti gravi sulle capacità ri-produttive e dunque sulla sopravvivenza dell’intera area agglomerata. Negli anni più recenti è emersa la consapevolezza che all’ampia diversità dei tratti strutturali delle diverse agglomerazioni italiane ha corrisposto un’articolata varietà di “reazioni” tentate per contrastare la crescente pressione competitiva. Le strategie di internazionalizzazione non hanno esaurito le principali tipologie di reazione: accanto o in alternativa ad esse, si assiste, ad esempio, al riposizionamento della gamma di prodotti verso segmenti di maggiore (o comunque diversa) qualità o al diffondersi di fenomeni di concentrazione industriale dovuti allo sviluppo endogeno di grandi imprese o all’ingresso di committenti multinazionali. Ma anche considerando i soli processi di internazionalizzazione, l’intensità e le forme assunti da essi appaiono sensibilmente differenti tra i settori e i singoli territori.<sup>270</sup>

I dati di natura censuaria, pur non mostrando fortissimi ridimensionamenti del peso relativo dei distretti industriali,

---

<sup>269</sup>Becattini G. (1998), op. cit. , p. 45.

<sup>270</sup>Iuzzolino G. e Micucci G. (2011), op. cit., p. 79.

consentono tuttavia di rilevare un progressivo arresto dell'espansione del fenomeno distrettuale nel nostro paese già negli anni novanta e un primo lieve arretramento di esso nella prima parte degli anni duemila.<sup>271</sup>

Negli ultimi vent'anni del Novecento si è assistito in Italia ad un declino occupazionale dell'industria manifatturiera, dopo una crescita ininterrotta durata fino al 1981 (ancora nel decennio 1971-1981 l'occupazione manifatturiera era aumentata del 14,3 per cento). Si è trattato di un fenomeno generalizzato e non di specifiche crisi settoriali, infatti la diminuzione di occupazione ha riguardato tutti i settori, ad eccezione della meccanica, anche se alcuni settori hanno ridotto più di altri l'occupazione (ad esempio, la siderurgia e l'industria automobilistica).<sup>272</sup>

La perdita occupazionale degli anni 1981-2001 ha riguardato tutte le classi dimensionali, ad eccezione delle piccole imprese (10-49 addetti). Nelle economie distrettuali l'occupazione nelle piccole imprese è cresciuta a un ritmo maggiore delle altre economie locali manifatturiere, ma inferiore a quello registrato nelle economie metropolitane. Le economie distrettuali sono rimaste tuttavia caratterizzate dalle piccole imprese, anche se il peso occupazionale della media impresa è stato di poco inferiore, se non maggiore, a quello che si riscontrava nelle altre economie locali manifatturiere.<sup>273</sup>

Negli ultimi due decenni censuari la crescita dell'occupazione italiana è stata guidata dai servizi, in particolare dai servizi alle imprese ed è stata particolarmente vigorosa nei distretti industriali, a riprova, si è detto, che la co-localizzazione di attività manifatturiere e di servizi alle imprese non rappresenta necessariamente il risultato di processi di deindustrializzazione, ma che all'interno dell'industria locale ha agito un meccanismo di specializzazione/integrazione che ha portato a una nuova divisione del lavoro e allo sviluppo di nuove conoscenze produttive, come risultato dell'evoluzione competitiva dell'apparato industriale. La crescita dei servizi alle imprese può essere così letta come la dimostrazione concreta

---

<sup>271</sup> Iuzzolino G. e Micucci G. (2011), op. cit., p. 82.

<sup>272</sup> Sforzi F. (2007), op. cit., pp. 82 - 83

<sup>273</sup> Sforzi F. (2007), op. cit., pp. 84 - 85

dell'evoluzione commerciale e tecnologica dell'industria locale, invece che del suo declino.<sup>274</sup>

Agli inizi degli anni duemila una quota rilevante delle attività manifatturiere italiane era ancora concentrata in un numero relativamente ristretto di sistemi produttivi locali, i cui caratteri strutturali, per intensità di specializzazione e prevalenza di piccole e medie imprese, erano compatibili con la definizione di “distretto industriale” condivisa da larga parte degli studiosi. In particolare, secondo l'algoritmo ideato da Fabio Sforzi e adottato dall'Istat (algoritmo “SI”), in Italia le quote di popolazione e occupazione manifatturiera localizzate nei sistemi locali del lavoro (SLL) distrettuali erano pari, nel 2001, al 22 e 39 per cento rispettivamente.<sup>275</sup>

La flessibilità produttiva ed organizzativa del distretto, la sua capacità di adattarsi in tempi rapidi alle mutate condizioni tecnologiche e dei mercati fanno sì che questo sistema produttivo sia particolarmente adatto a far fronte a situazioni caratterizzate da complessità ed incertezza. Nel 2001 i 156 distretti individuati dall'Istat occupavano quasi 2 milioni di addetti in più di 200 mila unità produttive. I due settori di specializzazione nei quali la presenza dei distretti è stata maggiore sono quelli del tessile-abbigliamento e del meccanico, ma di rilievo sono anche settori di specializzazione come quello dei beni per la casa e quello della produzione di pelli, cuoio e calzature. Una ricerca della Banca d'Italia sui distretti industriali italiani ha infatti mostrato come le imprese distrettuali in periodi nei quali la pressione competitiva si intensifica tendano a ridurre il ricorso alla sub-fornitura locale e ai lavoratori a domicilio nel 44% dei casi contro il 27% nel caso delle aree non-distrettuali. In questi periodi sono proprio gli operatori distrettuali meno efficienti - si pensi ai sub-fornitori di “capacità” o alle imprese finali “marginali” - che non essendo in grado di restare sul mercato, penalizzano l'export complessivo del distretto all'interno del quale operano. Nei periodi caratterizzati invece da aumenti della domanda le imprese distrettuali intensificano il ricorso al lavoro a domicilio e alla sub-fornitura. Ciò consente alle imprese distrettuali maggiormente internazionalizzate di soddisfare

---

<sup>274</sup> Sforzi F. (2007), op. cit., p. 85.

<sup>275</sup> Iuzzolino G. e Micucci G. (2011), op. cit., pp. 77-78.

rapidamente un aumento, anche non pianificato, della domanda estera.<sup>276</sup>

Nel periodo compreso fra il 2002 e il 2005 il Pil italiano è cresciuto, in media, soltanto dello 0,7% all'anno, la quota dell'export italiano a prezzi correnti sul totale a livello mondiale è effettivamente diminuita (anche se meno rispetto ad altri paesi europei). Poi, improvvisamente, il boom delle esportazioni manifatturiere cresciute del 9% nel 2006 e del 10% nel 2007 ha sorpreso i più e ha riaperto il dibattito sui processi di trasformazione e riassetto del sistema industriale italiano.<sup>277</sup>

Non si può tuttavia comprendere appieno il processo di trasformazione e di ri-organizzazione, che ha investito il sistema produttivo in generale, se si prescinde dagli eventi che si sono verificati in questo stesso periodo a livello internazionale. Tre fattori, tra gli altri, hanno infatti radicalmente alterato le regole e gli assetti dei mercati internazionali. Il primo è certamente riconducibile all'entrata del nostro paese nell'Unione Monetaria. L'adozione dell'euro nel gennaio del 1999 ha infatti privato il sistema produttivo italiano dei vantaggi collegati alle svalutazioni competitive che tanti benefici avevano arrecato in passato alla competitività delle imprese italiane. Il secondo è rappresentato dall'ingresso, nello scenario competitivo internazionale, di nuovi produttori a basso costo del lavoro come Cina e India. In particolare la Cina – economia contraddistinta da uno strano ed insolito connubio tra capitalismo e comunismo - si è presentata a cavallo del nuovo millennio come un concorrente aggressivo in molti mercati quali il calzaturiero e il tessile-abbigliamento, dove le imprese del made in Italy vantavano da tempo posizioni di leadership. Potendo beneficiare di più vantaggiose condizioni di costo dovute al basso costo del lavoro e ad una minore regolamentazione sulla sicurezza, sulle emissioni ambientali, ecc., le produzioni cinesi sono state ben presto in grado di erodere significative quote di mercato alle imprese italiane. Inoltre, il forte deprezzamento (in

---

<sup>276</sup>Cainelli G. (2008), Una sfida di internazionalizzazione vincente delle PMI e dei distretti italiani, in L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico internazionale (CRANEC) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, I libri di economy, 21.05.2008, p. 30-31.

<sup>277</sup>Cainelli G. (2008), op. cit., p. 15.

termini effettivi reali) della moneta cinese, che rappresenta una delle svalutazioni competitive più importanti nella storia economica mondiale, ha ulteriormente avvantaggiato la competitività internazionale della produzione cinese. Un terzo elemento importante è ravvisabile, da un lato, nel costante deprezzamento del dollaro rispetto all'euro a partire dall'inizio della Uem e, dall'altro, nella crescita dei prezzi del petrolio e delle materie prime non energetiche. Nel periodo in esame il ciclo economico italiano può essere distinto in due fasi. Nella prima fase, compresa tra il 2002 ed il 2005, l'economia italiana ha conosciuto un periodo connotato da un profilo di crescita molto modesto. Il tasso di variazione del prodotto lordo è stato infatti pari a circa lo +0,5% l'anno. Nel periodo successivo si è invece registrata un'accelerazione della crescita, che ha toccato il punto di massimo nel 2006 con un valore pari al +1,9%. In questo intervallo di tempo, la quota dell'export italiano sul totale delle esportazioni mondiali di beni ha subito un decremento di 0,4 punti percentuali, passando dal 3,51% del 2002 al 3,11% del 2006. Si tratta comunque di una flessione allineata a quella degli altri paesi dell'area euro e addirittura percentualmente inferiore rispetto a quelle fatte registrare da Germania e Francia.<sup>278</sup>

Le economie distrettuali si sono rivelate meno vulnerabili e più reattive delle altre economie locali del paese di fronte ai processi di cambiamento economico. Se per alcuni settori vi è un'Italia industriale diversa dall'Italia dei distretti – com'è il caso della siderurgia o dell'industria automobilistica, dove i distretti non possono contrastare la scomparsa dell'Italia industriale – nei settori del made in Italy i distretti occupano una posizione di rilievo, nonostante che essi si localizzino anche al di fuori degli stessi, ovvero non siano interamente distrettualizzati: alcuni lo sono di più, altri di meno, poiché fanno parte di economie metropolitane o di grande impresa (ad esempio, la produzione di beni per la casa è uno dei settori meno distrettualizzati). I distretti industriali, con riferimento ai settori nei quali sono specializzati o che vi si trovano localizzati, hanno mostrato tutti quanti performance occupazionali migliori delle economie locali che costituiscono la parte restante del sistema produttivo italiano. Questo anche quando si trattava di performance

---

<sup>278</sup>Cainelli G. (2008), op. cit., pp. 16 – 22.

negative, che nei distretti lo erano meno.<sup>279</sup> Le cause di questa inaspettata vulnerabilità non vanno però ricercate nella dimensione delle imprese distrettuali, il modo di produzione distrettuale è infatti il più adatto a sostenere una domanda frammentata e variabile, anche se forse non lo è altrettanto per competere sui mercati di massa.<sup>280</sup>

I distretti hanno certamente sostenuto la crescita dell'economia italiana nell'ultimo trentennio del secolo scorso, in un contesto in cui la piccola dimensione garantiva un'elevata flessibilità e consentiva di sviluppare l'innovazione di processo, e lo scarso sfruttamento delle economie di scala non costituiva ancora uno svantaggio rilevante. Con gli anni, tuttavia, il cosiddetto effetto distretto – vale a dire il vantaggio di performance consentito alle aziende dall'appartenenza ai distretti – si è almeno affievolito, se non del tutto eroso.<sup>281</sup> I distretti hanno in qualche modo impedito la scomparsa dell'Italia industriale grazie alla natura della loro forma organizzativa della produzione: i distretti si dimostrano, infatti, i più rapidi a cogliere le opportunità della crescita economica (facendo leva sulla loro versatilità produttiva e commerciale) e i più resistenti di fronte alle crisi (c'è sempre un certo numero di imprese innovatrici capaci di rinnovare la gamma dei prodotti e le relative tecniche di lavorazione, oltre a trovare nuovi mercati sui quali venderli). Sempreché una crisi non duri così a lungo da consumare irrimediabilmente il capitale di fiducia, che è un fattore costitutivo determinante del distretto.<sup>282</sup>

E' stato da più parti evidenziata la possibilità che fenomeni come la delocalizzazione, la de-specializzazione produttiva, la riduzione nel numero di piccole imprese, perfino l'affermarsi delle nuove tecnologie delle comunicazioni, abbiano in qualche misura depotenziato il legame tra imprese e territori di localizzazione e pertanto l'effetto distretto. È possibile che tali fenomeni richiedano tempi non brevissimi per esplicare i loro effetti in sistemi

---

<sup>279</sup> Sforzi F. (2007), op. cit., pp. 83 – 84.

<sup>280</sup> Sforzi F. (2007), op. cit., p. 79.

<sup>281</sup> Cutrini E., Micucci G., Montanaro P. (2012), I distretti tradizionali di fronte alla globalizzazione. Il caso dell'industria calzaturiera marchigiana, Bologna, Convegno Le trasformazioni dei sistemi produttivi locali, 31 gennaio - 1° febbraio 2012, p. 1.

<sup>282</sup> Sforzi F. (2007), op. cit., pp. 82 - 83

locali le cui capacità competitive si sono affinate in molti decenni di apprendimento. La struttura dei distretti o di altre tipologie di agglomerazioni industriali presenta molteplici peculiarità, la gran parte delle quali riferibili alla forza delle connessioni che legano la popolazione di un ristretto numero di comuni alle imprese ivi localizzate. Il particolare clima sociale prodotto da tali connessioni può condurre a funzionamenti dei mercati rilevanti (della fornitura di beni e servizi, del lavoro, del credito) più efficienti, ad esempio, sotto il profilo del contenimento dei costi di transazione. A tali peculiarità di struttura si possono perciò associare performance delle imprese differenti e solitamente più elevate della media a parità di settore e classe dimensionale: è questo il cosiddetto “effetto distretto”. Per tale motivo, ogni potenziale allentamento del carattere di “localismo” delle produzioni distrettuali viene spesso avvertito come minaccia alle fonti di competitività dei distretti. Nell’ultimo decennio vi è stato un indebolimento dell’effetto distretto. Le evidenze statistiche tratte dai dati di bilancio mostrano, con discreta robustezza, una progressiva diminuzione (tra il 1993 e il 2008) del premium di redditività e produttività di cui beneficerebbero le imprese distrettuali. L’intensità di questa diminuzione nella parte finale del periodo è stata così elevata da annullare completamente il vantaggio rilevato nella parte iniziale. Allo stesso modo, nel corso della recessione avviata nel 2008, le evidenze tratte da sondaggi congiunturali e le statistiche sul rischio di credito mettono in evidenza una performance inferiore nei distretti rispetto al resto dell’industria italiana.<sup>283</sup>

Gli ultimi anni sono stati spesso descritti come anni di declino e di perdita di competitività del sistema industriale italiano. Le cause di tale declino sono state perlopiù individuate in alcune peculiarità del modello di sviluppo del nostro sistema industriale, e principalmente proprio nella specializzazione in settori produttivi tradizionali (le cosiddette produzioni del made in Italy come l’alimentare, il tessile-abbigliamento, il calzaturiero, ecc.) e nella piccola dimensione delle imprese, caratteristiche normalmente giudicate poco adatte a fronteggiare la competizione internazionale in uno scenario che nell’ultimo decennio ha

---

<sup>283</sup>Iuzzolino G. e Micucci G. (2011), op. cit, pp. 92 -93.

subito radicali mutamenti.<sup>284</sup> Nella discussione corrente sul “declino industriale” la crisi italiana è stata fatta così coincidere con la crisi di un modello di organizzazione industriale: il distretto. In questa prospettiva, il distretto diviene il primo responsabile di dimensioni di impresa “sbagliate” e di specializzazioni nelle industrie “sbagliate”. Ignorando che, nella sua essenza, quale modello di organizzazione industriale, il distretto è un altro modo di essere “grandi”. E il dato empirico che, non solo nei paesi emergenti, ma anche in molti paesi di più antica industrializzazione, le concentrazioni territoriali di imprese con la crescente integrazione dei mercati mondiali sono divenute, semmai, più numerose.<sup>285</sup>

Eppure il modello di specializzazione dell’Italia ha mostrato comunque una notevole continuità anche sotto i colpi della concorrenza asiatica, mentre le difficoltà maggiori sono state vissute dalle altre componenti dell’economia (high-tech e grande impresa). Ecco che allora concentrare le accuse sul sistema dei distretti rischia di distogliere l’attenzione sulle altre e più consistenti cause della crisi competitiva dell’Italia: in particolare, quelle collegate alla rigidità nei mercati dei servizi e dei fattori, alle condizioni di inefficienza della pubblica amministrazione, alla mancanza di concorrenza in vasti settori dell’economia, alle gravi carenze infrastrutturali – in particolare nell’ambito della mobilità, delle comunicazioni, dell’energia, dell’istruzione – che elevano in misura significativa i costi relativi delle imprese esposte alla concorrenza internazionale.<sup>286</sup>

L’interesse degli studiosi e dei politici italiani si è orientato sempre più verso la media impresa, nella convinzione che essa rappresenti la nuova fase del capitalismo italiano, dopo quella delle grandi imprese private, delle partecipazioni statali e dei distretti industriali. Ma se si considera che la media impresa conta il maggior numero di occupati proprio nei distretti industriali, può allora apparire fuorviante la contrapposizione tra quarto capitalismo e capitalismo distrettuale. Se non si tratta della stessa cosa, è perché, in un caso, si ragiona assumendo come unità d’analisi

---

<sup>284</sup> Cainelli G. (2008), op. cit., p. 15.

<sup>285</sup> Solinas G. (2006), Integrazione dei mercati e riaggiustamento nei distretti industriali, in SINERGIE, Rivista, n. 69, gennaio – aprile 2006, p. 2.

<sup>286</sup> Corò G. e Micelli S. (2007), op. cit., p. 48.

l'impresa, deprivata dell'ambiente esterno prossimo, che costituisce il suo tessuto vitale (produttivo, sociale e istituzionale) e influisce sul suo successo competitivo nel corso del tempo; nell'altro caso, si ragiona assumendo come unità d'analisi proprio l'ambiente esterno prossimo dell'impresa, il luogo (o sistema locale) del quale essa fa parte, considerandolo come la vera e propria unità di produzione.<sup>287</sup>

---

<sup>287</sup> Sforzi F. (2007), op. cit., pp. 84 - 85

## **Internazionalizzazione dei distretti in un'economia globalizzata**

La dottrina ha continuato a porsi il problema della tenuta e/o stabilità dei distretti industriali, ed in particolare di quelli dell'Italia, anche di fronte al processo di globalizzazione, alla discontinuità degli anni '90, al cambiamento tecnologico (ICT, nuovi materiali), alla riduzione dei tempi e dei costi di trasporto, alla liberalizzazione dei mercati, all'aumento della concorrenza (soprattutto delle imprese dei Paesi emergenti – Asia, America Latina, Europa Orientale). Secondo alcuni autori il sistema distrettuale italiano rischiava di perdere competitività sul piano internazionale in mancanza di crescita dimensionale delle imprese ed enfasi sui processi innovativi. Secondo altri autori, invece, il sistema distrettuale italiano era in grado di competere sul piano internazionale e mantenere le posizioni di leadership.<sup>288</sup>

Il fenomeno della globalizzazione, la cui prima fase risale agli anni '80 – '90, richiama il problema delle differenze di produttività osservabili a livello aggregato, tra settori produttivi di diversi paesi, ovvero in che misura queste differenze possano essere il risultato di disuguaglianze nei modi di produrre (nella tecnologia e nell'organizzazione del lavoro) o nei tipi di prodotti (lunghezza della serie, fasce di mercato, canali di commercializzazione) effettivamente realizzati nei diversi luoghi.<sup>289</sup> Lo studio del modo in cui un settore è in grado di far fronte alla concorrenza internazionale implica la necessità di conoscere il posizionamento sul mercato di imprese finali, il rapporto con il settore della distribuzione, la capacità di esportare, la divisione dei compiti tra le imprese finali e le imprese subfornitrici, la direzione sul territorio nazionale e verso l'estero delle correnti di subfornitura.<sup>290</sup> Dal punto di vista di un singolo sistema locale del made in Italy le sue prospettive relative, ricorda Becattini, dipendono, in ogni dato momento: a) dalla frequenza con cui si formano nel mercato mondiale diradamenti concorrenziali in aree merceologiche accessibili e addensamenti concorrenziali su mercati del lavoro

---

<sup>288</sup> Solinas G. (2007), op. cit., p. 321.

<sup>289</sup> Russo M. (2007), op. cit., p. 32.

<sup>290</sup> Russo M. (2007), op. cit., p. 36.

utilizzabile; b) dalla sua capacità di percepirli; c) dalla sua capacità di approfittarne.<sup>291</sup>

Fino alla fine degli anni '80 l'attenzione delle imprese italiane che operavano sui mercati internazionali era stata principalmente diretta ad espandere le esportazioni e conquistare quote di mercato nei paesi più ricchi, vendendo produzioni realizzate all'interno dei confini nazionali. Solo dai primi anni '90 si è assistito ad un crescente spostamento di processi produttivi (o di parte di questi) verso paesi a basso costo del lavoro. La convenienza allo spostamento all'estero di fasi produttive ha avuto inizio, per il nostro paese, con il verificarsi di un insieme di concause che possono essere brevemente ricordate. In primo luogo l'avvento dell'epoca del cambio fisso e il successivo apprezzamento dell'Euro ha fatto sì che le imprese esportatrici abbiano dovuto abbandonare il ricorso alla svalutazione della moneta per rendere nuovamente competitivi i loro prodotti, pratica su cui avevano confidato frequentemente nel passato, dopo la caduta del regime di cambi fissi di Bretton Woods, alla fine degli anni 60 e che si è protratta in modo alterno per circa 25 anni. Negli stessi anni, con la caduta dell'impero sovietico, si sono aperti nuovi territori nei paesi dell'Europa centro-orientale dove è apparso conveniente produrre; paesi con una struttura sociale e politica stabile, una popolazione istruita, un basso costo del lavoro, regimi fiscali comparativamente molto favorevoli alle imprese e prossimi territorialmente alle più importanti economie dell'Europa industriale, Germania e Italia prima di tutto. Un altro elemento permissivo può essere ricondotto alla possibilità, derivata dalle tecnologie di produzione flessibili, di scindere senza perdita di efficienza i processi produttivi in fasi specializzate, che possono dare luogo a componenti poi variamente assemblati. Questo processo si concretizza in un aumento della variabilità e della numerosità dei prodotti che vengono scambiati e nella creazione dei mercati di fase per questi stessi prodotti; mercati che prima non esistevano perché tutto il processo veniva svolto all'interno dei confini dell'impresa. La strategia che ha guidato le imprese all'internazionalizzazione della produzione è stata rivolta in molti casi, specialmente

---

<sup>291</sup>Becattini G. (1997), op. cit., p. 357

nel caso dei prodotti del made in Italy, a ridurre i costi di produzione, quale possibile risposta delle imprese italiane alla crescente concorrenza di prezzo da parte di produttori di altre nazioni industrializzate che avevano già rilocalizzato la produzione in paesi a basso costo del lavoro a partire dagli anni '60, ben prima delle imprese italiane. In altri casi, specie per il settore meccanico, dove importanti imprese del Veneto producevano componenti e semilavorati, la strategia delle imprese di fase è stata guidata dalla domanda del loro cliente principale che spesso imponeva al proprio fornitore di spostarsi all'estero per seguire i suoi stessi spostamenti, oltre che per sfruttare una riduzione di costi. Altre volte invece, e questo nel caso dei produttori finali, si andava all'estero guidati dalle possibilità di vendita offerte da mercati che crescevano con tassi che le nostre economie avevano da tempo dimenticato. In tutti i casi si può parlare di internazionalizzazione della produzione; la locuzione delocalizzazione estera o off-shoring andrebbe probabilmente riservata ai processi che si concretizzano nello spostamento di fasi della produzione da impianti siti nel territorio nazionale a territori stranieri, quindi quando si è in presenza di una sostituzione. Differenza a volte poco chiara perché la sostituzione si può ben combinare con l'intrapresa di nuove attività.<sup>292</sup>

Le aziende italiane hanno cominciato ad attuare significative strategie di internazionalizzazione produttiva dai secondi anni '90, e già dopo al più dieci anni lo spostamento di parti significative della produzione al di fuori dei confini nazionali aveva assunto una dimensione rilevante. Per le imprese del Nord-Est, in particolare, questo processo ha acquisito un ruolo di primo piano, tanto da essere considerato oramai una caratteristica distintiva del modello di sviluppo industriale della regione<sup>293</sup>.

Con l'ingresso nell'economia di mercato dei paesi Peco (Centro-Est Europa), nei primi anni 90, una parte consistente della produzione che prima era svolta dai paesi dell'Europa occidentale si è spostata in questi stati. Si è

---

<sup>292</sup> Tattara G. (2010), Produrre in Cina e in India. Studio di alcune aziende venete che si internazionalizzano, Studi sull'Economia Veneta, Dipartimento di Scienze Economiche, Università Ca' Foscari di Venezia, No. 01/EV/2010, cit., pp.2-4.

<sup>293</sup> Tattara G. (2010), op. cit., p. 2.

creata quindi una divisione del lavoro all'interno dell'Unione Europea allargata che vede alcuni paesi dell'est europeo lavorare come sub-fornitori per imprese occidentali sia perché alcune lavorazioni si sono spostate in questi paesi, sia perché ivi si sono localizzati importanti investimenti diretti. In questi paesi le competenze sono fortemente cresciute nel tempo e il processo di delocalizzazione produttiva da parte dei paesi a più alto reddito ha iniziato ad interessare prodotti e fasi che fino a qualche anno fa non risultava conveniente spostare. Tuttavia, le imprese dei paesi fornitori non sono stati per molto tempo in grado di competere direttamente sul mercato internazionale. A seguito della riduzione dei costi di trasporto e dell'apprezzamento crescente dell'euro nei confronti del dollaro, il costo del lavoro nei paesi dell'Europa Centro Orientale è aumentato rapidamente e si è assistito ad un trasferimento della produzione dall'Europa all'Asia. Tra i paesi dell'Europa Centro Orientale la Romania, nei riguardi del Veneto, ha svolto un ruolo molto importante per numero di imprese venete lì stabilite e per grandezza dei flussi commerciali. Mentre la Cina e, in misura minore, l'India per gli investitori stranieri non erano solo un serbatoio di forza lavoro a basso costo, ma anche enormi e profittevoli mercati di consumo, di converso, nelle aree più industrializzate della Romania si sono registrate difficoltà a reperire manodopera anche a causa degli ingenti processi migratori che hanno portato due milioni di rumeni ad espatriare.<sup>294</sup>

Il governo dei network produttivi internazionali da parte delle imprese guida può assumere diverse forme. Nel caso delle imprese di abbigliamento e di calzature, tale gestione si è concretizzata in genere in rapporti di sub-fornitura e solo in alcuni casi l'impresa guida è stata interessata ad acquisire il controllo (anche solo parziale) di un laboratorio estero o a costituirne uno ex novo. Nell'industria del mobile si è fatto ricorso, invece, a investimenti diretti sia perché l'interesse principale dell'azienda era nel presidiare le fonti della materia prima (Russia ed Est Europa), sia per l'opportunità di produrre nei pressi dei principali mercati di sbocco; anche

---

<sup>294</sup> Tattara G. (2010), op. cit., p. 6.

nell'industria meccanica gli investimenti diretti risultavano la modalità più frequente di internazionalizzazione.<sup>295</sup>

Lo spostamento della produzione in paesi lontani, come l'India e la Cina, richiede una strategia profondamente diversa da quella seguita nei riguardi di produzioni localizzate in Centro-Est Europa o in Nord Africa, a causa dei maggiori tempi necessari per organizzare l'attività di produzione, delle difficoltà della lingua e dei complessi rapporti con le autorità locali, ma offre in cambio un mercato di vendita in rapida espansione. La Cina presenta ancora oggi un'offerta di sub-fornitura amplissima sia per il numero dei fornitori che per la qualità delle forniture. In India il costo del lavoro era inferiore alla metà di quello cinese, l'offerta locale poco sviluppata e le imprese venete che vi lavoravano hanno preferito forme di produzione verticalmente integrate, producendo all'interno dell'impresa merci che in Italia avrebbero senza difficoltà potuto comperare sul mercato della componentistica. A cambiare sono stati quindi i sistemi di relazione intercorrenti tra il compratore e i venditori. Nei vicini paesi dell'est europeo e del bacino del mediterraneo hanno prevalso relazioni di tipo gerarchico (produzioni localizzate in stabilimenti di proprietà delle imprese multinazionali) o di dipendenza (relazioni di pura subfornitura), dove il committente ha potuto esercitare un forte controllo sull'attività di produzione (delocalizzata), mentre nel caso dei paesi asiatici si trattava sempre di investimenti diretti, ma di relazioni non gerarchiche, per l'ampia autonomia della direzione asiatica; parte della produzione veniva smerciata direttamente o sul mercato locale o sul mercato americano e australiano<sup>296</sup>; e non sono poche le imprese italiane che hanno aperto uno stabilimento in Cina senza far precedere questa decisione da una precisa analisi sulla economicità dell'impresa.<sup>297</sup>

Negli anni si è assistito ad un progressivo peggioramento della redditività delle imprese distrettuali rispetto a quelle non-distrettuali e ad una maggiore eterogeneità della loro performance. L'esame di diversi indicatori di profittabilità - come il rapporto tra Mol e fatturato, o il Roi - ha evidenziato

---

<sup>295</sup> Tattara G. (2010), op. cit., p. 4.

<sup>296</sup> Tattara G. (2010), op. cit., pp. 9-10.

<sup>297</sup> Tattara G. (2010), op. cit., p.11.

nel corso del periodo 2002-2004, in presenza di una flessione complessiva degli indici di redditività che ha interessato sia le imprese distrettuali che quelle non-distrettuali, che la profittabilità media delle imprese distrettuali è stata sistematicamente inferiore rispetto a quella delle unità produttive operanti in aree non-distrettuali.<sup>298</sup>

In generale, le imprese operanti nei distretti industriali hanno mostrato una maggiore eterogeneità nelle performance: ossia, hanno evidenziato rispetto alle imprese non-distrettuali maggiori differenze di redditività tra i peggiori ed i migliori. Tale fenomeno è stato particolarmente intenso per le imprese operanti nei distretti della meccanica strumentale ed in quelli del sistema moda. In questi distretti le differenze di performance tra le imprese distrettuali sono state molto più elevate rispetto a quelle riscontrate tra le imprese non-distrettuali. Al contrario, nei distretti alimentari il comportamento delle imprese distrettuali è stato molto simile a quello delle imprese non-distrettuali.<sup>299</sup>

Giunte alla vigilia della crisi, prive dello scudo dell'effetto distretto, le imprese distrettuali sono sembrate maggiormente esposte alla recessione, soprattutto per un effetto di composizione settoriale. L'attuale crisi finanziaria ed economica ha colpito le imprese italiane, a iniziare da quelle distrettuali, in una fase di trasformazione. Mentre l'effetto distretto era sottoposto ad un processo di progressiva erosione, le imprese distrettuali non sono rimaste però inerti, e hanno cercato di partecipare al processo di trasformazione in atto nel sistema industriale italiano. E partecipandovi, anzi, in maniera più accentuata: in base a un'indagine che la Banca d'Italia ha condotto nel 2007, nel periodo 2000-06 circa il 60 per cento delle imprese distrettuali ha cambiato strategia - innovando, internazionalizzandosi o rafforzando i propri marchi - una percentuale di circa dieci punti più elevata rispetto ai non distretti.<sup>300</sup>

Nel 2006 la propensione all'export nei distretti industriali era pari al 50,9% contro un valore nelle aree non-distrettuali del

---

<sup>298</sup> Cainelli G. (2008), op. cit., p. 44 – 45.

<sup>299</sup> Cainelli G. (2008), op. cit., p. 46.

<sup>300</sup> Iuzzolino G. e Micucci G. (2011), op. cit., pp. 92 -93.

41,9%. Questa propensione è anche significativamente aumentata nel corso degli anni, passando dal 39% del 1991 al 48,3% del 2000, sino a raggiungere il valore di quasi il 51% nel 2006 (Banca Intesa, 2008).<sup>301</sup> Nel 2007 la dinamica delle esportazioni complessive dei distretti industriali italiani è stata sostenuta, principalmente, dai nuovi mercati di sbocco come la Russia, con un valore delle esportazioni pari a 2,8 miliardi di euro, (+23,6% nel corso del 2007) e la Polonia (+ 19,6%). Tra i mercati di rilievo per le esportazioni dei distretti industriali si segnala anche quello spagnolo, che nel corso del 2007 ha fatto registrare il tasso di crescita più elevato tra quelli dell'area euro. Questo mercato è stato un importante sbocco per i prodotti alimentari e per quelli della meccanica strumentale. Nel corso del 2007 si è invece registrata una forte flessione delle esportazioni distrettuali verso il mercato statunitense, imputabile principalmente al forte apprezzamento dell'euro sul dollaro<sup>302</sup>

Le imprese che hanno aumentato le proprie vendite sono perlopiù imprese che si erano già installate sui mercati stranieri, vi avevano scavato le proprie nicchie e le avevano difese tenacemente negli anni del cambio a loro sfavorevole. Fra gli effetti benefici di questa fase di espansione sui mercati esteri non vi è stata soltanto l'attenuazione degli effetti recessivi sull'economia italiana, ma anche il fatto che, lavorando e producendo, cioè approfondendo e affinando la divisione locale del lavoro, in un periodo in cui molti concorrenti esteri erano in grande difficoltà, i nostri distretti hanno rafforzato il loro potenziale competitivo costituito principalmente dalle conoscenze e dalle esperienze di imprenditori, manager e lavoratori. Ed è stato questo – insieme al rafforzamento del marchio Italia – il vantaggio decisivo.<sup>303</sup>

Il rapporto con l'estero a volte si è limitato alla sola vendita, altre invece è passato attraverso un presidio dei mercati internazionali. E' cresciuta la presenza all'estero di filiali, di reti distributive e di franchising a consolidare una presenza commerciale più stabile e qualificata. Altra novità è stata la proiezione internazionale della filiera produttiva, producendo

---

<sup>301</sup>Cainelli G. (2008), op. cit., p. 32.

<sup>302</sup>Cainelli G. (2008), op. cit., p. 35 – 37.

<sup>303</sup>Becattini G. (1998), op. cit., p. 77.

grazie ad un sistema di fornitori localizzati su scala internazionale. All'estero, le imprese distrettuali dispongono di tre tipi di interlocutori: prima di tutto i fornitori cosiddetti strategici, ovvero quei fornitori che sono al contempo relativamente rari e che producono parti o componenti chiave per la realizzazione del prodotto finale. La geografia di questi fornitori è una geografia prevalentemente europea, soprattutto tedesca e francese. Una seconda modalità di presidio dei canali di approvvigionamento internazionale è riconducibile all'allargamento del conto-terzismo locale. Le imprese distrettuali identificano laboratori artigianali o imprese industriali di piccole dimensioni, soprattutto nei paesi dell'Europa centro-orientale, offrono loro materie prime e assistenza tecnica in cambio di lavorazioni competitive dal punto di vista del costo del lavoro. Ciò non significa, peraltro, che venga meno il rapporto con alcuni fornitori e terzisti a livello locale cui le imprese leader affidano compiti mirati, come la prototipazione e la produzione delle prime serie. Si tratta, in questo caso, di veri e propri partner selezionati in base alla qualità dei servizi svolti e alla capacità di contribuire al processo di innovazione di prodotto. Un terzo modo di presidiare i processi di internazionalizzazione produttiva sono gli investimenti diretti all'estero, concentrati anche in questo caso nell'area dell'Europa centro-orientale. Questa modalità di internazionalizzazione, che la letteratura economica sull'impresa manageriale ha a lungo considerato come l'unica forma di presidio dei mercati esteri, costituisce per la piccola e media impresa distrettuale una delle modalità con cui allargare i propri confini, nell'ambito di un processo di apertura segnato da strategie differenziate e flessibili.<sup>304</sup>

I dati (Ice, 2007) confermano che nel periodo compreso tra il 2001 ed il 2007 si è avuto un aumento della internazionalizzazione "attiva", misurata sia in termini del numero di imprese estere partecipate che in termini di fatturato. La presenza italiana, oltre che rimanere significativa all'interno dei tradizionali partner commerciali europei, come la Germania e la Francia, si è andata rafforzando anche nelle economie di più recente adesione all'Unione come la Polonia, la Repubblica Ceca e l'Ungheria. Anche altre economie dell'Est europeo come la Romania e

---

<sup>304</sup> G. Corò e S. Micelli (2007), op. cit., pp. 59 - 60.

la Bulgaria hanno assunto un ruolo di rilievo in questi processi, diventando la meta preferita di molte imprese italiane. Generalmente queste imprese hanno acquisito partecipazioni in numerose unità produttive di piccola e media dimensione specializzate in produzioni del made in Italy. Nel corso degli ultimi anni è andata aumentando anche la presenza italiana nei paesi dell'Estremo Oriente: tale presenza è concentrata principalmente in comparti quali la meccanica ed i mezzi di trasporto, da un lato, ed il tessile-abbigliamento, dall'altro. Le motivazioni che hanno determinato queste forme di internazionalizzazione, vengono generalmente identificate dalle imprese nella riduzione del costo del lavoro e nell'accesso a nuovi mercati di sbocco. I principali fattori di ostacolo sono invece costituiti dai vincoli di carattere legale o amministrativo, dalla instabilità socio-economica del paese estero, dalla limitata capacità manageriale presente nell'impresa estera, ed infine dalla incertezza sugli standard produttivi internazionali (Istat, 2008). Per quanto concerne la cosiddetta internazionalizzazione "passiva" - ossia, la creazione da parte di imprese straniere di impianti produttivi nel nostro paese o l'acquisizione da parte di queste unità di partecipazioni di minoranza o di controllo in imprese italiane - si sono segnalati gli Stati Uniti, che rivestono un ruolo di fondamentale importanza. Anche i paesi dell'Unione Europea hanno rivestito un ruolo importante in questi fenomeni. Tra i paesi europei il peso maggiore è stato assunto da Germania, Francia e Regno Unito (Ice, 2007). Le iniziative di imprese cinesi ed indiane sono state numericamente limitate.<sup>305</sup>

L'analisi degli Ide distrettuali consente di evidenziare due fenomeni: il primo è che le imprese distrettuali sembrano aver utilizzato la leva degli Ide in "uscita" allo scopo di meglio controllare quelle fasi del processo produttivo che avevano deciso di realizzare all'estero. Non è un caso che questa tipologia di internazionalizzazione si sia prevalentemente concentrata nei settori del tessile-abbigliamento e delle calzature. Al contrario, le attività di internazionalizzazione produttiva in "entrata" sembrano caratterizzarsi per l'acquisizione da parte di imprese straniere di competenze tecnologiche e di esternalità di

---

<sup>305</sup>Cainelli G. (2008), op. cit., p. 38 – 39.

filiera che tipicamente si sviluppano all'interno dei distretti meccanici. Dai dati (Ice, 2006) emerge come gli Ide in "uscita" da questi sistemi locali abbiano fatto registrare un modesto aumento, passando dai 36 mila addetti del 2000 ai 38 mila del 2004. L'analisi in termini di fatturato evidenzia addirittura una leggera flessione. Rispetto a questi flussi, i settori più importanti sono quelli del tessile-abbigliamento, con una quota in termini di addetti sul totale 2004 pari a più del 50%, quello delle pelli e cuoio ed infine, a distanza, quello meccanico, che tuttavia ha subito, nel periodo 2001-2004, un certo ridimensionamento. Il peso degli altri settori di specializzazione produttiva appare invece del tutto trascurabile. Se si analizza la distribuzione regionale degli Ide in "uscita" emerge il forte peso del Veneto, che nel 2004 aveva una quota in termini di addetti superiore al 50%: quota che ha per altro fatto registrare un aumento rispetto al 2001. Al secondo posto troviamo la Lombardia.<sup>306</sup> Per quanto concerne gli Ide in "entrata" questi hanno registrato, nel periodo in esame, una dinamica migliore rispetto a quelli in "uscita". L'aumento in termini di addetti delle imprese italiane partecipate da operatori stranieri è stato pari a poco meno di 3 mila addetti. Il settore di specializzazione distrettuale sul quale si concentrano maggiormente le attività degli investitori stranieri è quello meccanico. A grande distanza si collocano il settore dei vetri e del marmo e quello tessile. Dal punto di vista della distribuzione territoriale di questi flussi di investimenti diretti si segnala il ruolo dell'Emilia Romagna nei settori della meccanica strumentale seguita, in termini di addetti, dalla Lombardia e dal Veneto.<sup>307</sup>

Ma l'internazionalizzazione non si esaurisce soltanto negli Ide. Le imprese manifatturiere e soprattutto quelle ubicate nei distretti industriali adottano generalmente anche diverse forme non-equity di internazionalizzazione commerciale e produttiva. L'internazionalizzazione commerciale, che ha un ruolo fondamentale in taluni comparti del made in Italy, tende a realizzarsi principalmente con azioni che interessando la catena commerciale e distributiva, che hanno lo scopo di meglio presidiare i mercati di sbocco. Tra queste azioni si ricordano

---

<sup>306</sup>Cainelli G. (2008), op. cit., p. 40 – 41.

<sup>307</sup>Cainelli G. (2008), op. cit., p. 42 – 43.

l'allestimento di showroom, la sottoscrizione di accordi di franchising, il consolidamento dei rapporti con agenti, importatori o distributori locali. Invece, l'internazionalizzazione produttiva questa può assumere la forma di accordi di fornitura e subfornitura, di joint venture ed, in generale, di rapporti di natura cooperativa di tipo non-equity con imprese operanti in paesi diversi. Una recente ricerca - condotta nel 2004 del Formez su un campione di 764 imprese di piccola e media dimensione appartenenti a 45 distretti industriali italiani - ha mostrato come queste unità produttive utilizzassero una pluralità di forme attraverso le quali organizzare le proprie attività produttive a livello internazionale. Mentre soltanto poco meno del 12% delle imprese intervistate aveva utilizzato forme di internazionalizzazione di tipo equity (Ide), più del 40% aveva attivato relazioni produttive "stabili" di fornitura con imprese estere, principalmente ubicate in paesi dell'Ue, oppure aveva fatto ricorso (anche se meno frequentemente) alla sub-fornitura presso conto terzi, generalmente localizzati in economie emergenti come quelle dell'est-europeo.<sup>308</sup>

La reazione dei distretti industriali alle sfide poste dalla globalizzazione è stata associata anche ad un rapporto più stretto tra banca e impresa distrettuale, basato su una maggiore conoscenza delle imprese e l'offerta di nuovi prodotti e servizi. Infatti, relazioni banca-impresa più intense accrescono la probabilità che l'impresa innovi e, dunque, risponda positivamente alle sfide della globalizzazione. I distretti industriali, lungi dall'essere uno dei fattori che hanno ritardato la ricollocazione internazionale delle imprese italiane, continuano a rappresentare una via di successo per superare i limiti della piccola dimensione. Le analisi tratte da un'indagine campionaria di Capitalia - riferita al periodo 2001-2003 - indicano i distretti che producono meccanica strumentale e i distretti del made in Italy come quelli più dinamici. I primi mostrano una forte capacità a innovare, gli altri un più frequente ricorso a strategie di internazionalizzazione.<sup>309</sup> La questione del ruolo delle banche per i distretti è stata studiata approfonditamente in

---

<sup>308</sup> Cainelli G. (2008), op. cit., p. 44 – 45.

<sup>309</sup> Lugaresi S. e Rotondi Z. (2007), Internazionalizzazione e finanziamento dei distretti industriali, in *Economia italiana*, Rivista quadrimestrale edita da Capitalia, anno 2007, n. 1, gennaio – aprile, p. 116 – 117.

letteratura. In teoria le banche locali dovrebbero beneficiare della concentrazione geografica dell'impresе appartenenti a uno stesso distretto e, quindi, favorire l'accesso al credito rispetto alle banche nazionali. Infatti, in tale contesto dovrebbe essere possibile ridurre l'importanza dei problemi di selezione avversa e moral hazard, in quanto risulta facilitata la raccolta dell'informazione ed è possibile monitorare con maggiore continuità i creditori. Tuttavia, nella gran parte delle verifiche empiriche effettuate per gli anni ottanta e novanta non è stato trovato alcun vantaggio dal punto di vista del finanziamento bancario per le imprese distrettuali. Tale evidenza empirica sembra essere confermata anche nei lavori più recenti per il periodo 1995-2003 e per il periodo 1996-2002. Tuttavia, gli studi che si concentrano solo sui dati più recenti (a partire dal 2000), supportano l'ipotesi della presenza di un break strutturale, con un'inversione di tendenza rispetto a quanto visto negli anni novanta, maggiormente in linea con la teoria. Peraltro, tale discontinuità è coerente con il recente mutato approccio da parte delle banche, soprattutto di media-grande dimensione, nel rapporto con le PMI: introduzione di maggiori risorse dedicate alla conoscenza delle imprese (gestori, centri imprese); recupero di competenze di credito industriale; creazione e offerta di servizi calibrati per questo specifico segmento di clientela. Tale mutamento, sempre più inteso come una leva strategica in termini di vantaggi competitivi all'interno del settore bancario, attraverso una maggiore pressione competitiva da parte delle banche medio-grandi sulle banche locali, ha condotto le banche, nel loro complesso, verso una maggiore valorizzazione dell'impresa appartenente a un distretto, specialmente a quelli del made in Italy.<sup>310</sup>

Ma è ancora possibile in questo "scorcio di globalizzazione" trovare una risposta plausibile ai problemi dell'Italia nel "sentiero imboccato", ovvero nella valorizzazione di quei requisiti di "specialità", di "personalizzazione" e di "qualità", che hanno improntato fin qui la parte trainante delle italiane produzioni tipiche? In altri termini, la produzione italiana tipica, o piuttosto la sua avanguardia, è ancora capace di esplorare, senza tregua e presidiare puntigliosamente la regione dei bisogni umani su cui ha costruito, almeno nei

---

<sup>310</sup>Lugaresi S. e Rotondi Z. (2007), op. cit., p. 113 – 114.

passati cinquant'anni, le sue fortune.<sup>311</sup> Come afferma Becattini, alcune manifestazioni di punta del made in Italy (per es. la moda nell'abbigliamento o nell'arredamento) confinano con l'arte contemporanea. Questo rimanda alle notevoli potenzialità culturali e commerciali che si aprirebbero all'Italia, se questa coltivasse – cioè sviluppasse e approfondisse culturalmente e commercialmente - l'idea di un filo continuo della nostra storia che, con numerose giravolte e talora con percorso carsico, conduce dalle meraviglie dell'artigianato e dai successi dei mercanti del Rinascimento alle specializzazioni attuali dell'Italia.<sup>312</sup> Nel conflitto fra le spinte allo scompaginamento dei nuclei storici di persone, conoscenze e attrezzature, connesse ai processi di rilocalizzazione, e quelle all'agglomerazione, nei mille "fuochi" del sapere contestuale rilevante, dei tipi di attività che ci interessano, alcuni centri di produzione di beni per la persona e la casa, a domanda frammentata e variabile, risulteranno de-complessificati e indeboliti, mentre altri si rafforzeranno ed espanderanno. In generale si radicheranno maggiormente nell'interscambio mondiale quelli che riusciranno a gestire meglio le spinte esterne, mollando gradualmente o metabolizzando appropriatamente le fasi produttive particolarmente ricche di sapere codificato, per riorganizzarsi incessantemente su quelle in cui il sapere contestuale accumulato seguita a costituire la base di un significativo vantaggio competitivo. Naturalmente questo complesso intreccio di adattamenti ai moti del contesto esterno, mediante sviluppi del patrimonio storico particolare, potranno avere conseguenze tali sulla conformazione interna dei sistemi locali, da portarne alcuni a fuoriuscire dalla forma distrettuale.<sup>313</sup>

L'Italia è un paese costretto ad importare materie prime e privo di fonti energetiche e le aree in cui la competitività dell'industria italiana esercita un'autentica leadership riguardano produzioni, che si contraddistinguono, più che per l'appartenenza a settori tecnologicamente definiti, per la loro spiccata capacità di soddisfare esigenze, spesso latenti, di prestigio sociale e di varietà nel consumo, di certi strati di consumatori finali a reddito medio-alto oppure di modularità produttiva (come ad es. il motore piccolo, la macchina

---

<sup>311</sup>Becattini G. (1997), op. cit., p. 353

<sup>312</sup>Becattini G. (1997), op. cit., pp. 355 - 356

<sup>313</sup>Becattini G. (1997), op. cit., p. 352

dedicata ecc.) di certe categorie di utilizzatori. La filosofia neo-artigianale che starebbe alla base del più tipico made in Italy, (sia di consumo sia strumentale), esprime proprio questa aderenza accentuata e persistente ai bisogni specializzati e personalizzati di certe categorie di utilizzatori.<sup>314</sup>

Occorre ricordare che seguire l'esempio dei paesi maggiormente sviluppati è una strada impraticabile per l'Italia, a causa delle diverse condizioni esistenti, soprattutto per ciò che concerne la struttura industriale e il livello della ricerca scientifica e tecnologica. Occorre invece ricercare un ruolo attivo nello scenario internazionale a partire dalle competenze già sviluppate, e quando si parla di economia della conoscenza non si fa riferimento solo ai settori tecnologici ma anche a quelli tradizionali, dove possono essere sviluppate applicazioni che recuperano saper fare, creatività ed elementi culturali di cui l'Italia, e la cultura presente nei distretti, dispongono.<sup>315</sup>

E come affermano Corò e Tattara<sup>316</sup>, le piccole imprese distrettuali hanno costruito il loro successo e possono, guardando avanti, trovare uno spazio di mercato non residuale solo sull'affermazione dei prodotti non standard, sulla capacità di studiare la domanda in tutte le sue sfaccettature, cogliendone quelle più complesse e innovative, perciò anche più promettenti. Le piccole imprese non riescono ad arginare la concorrenza dei produttori esteri nei prodotti standardizzati di massa, ma trovano il loro punto di forza in nicchie di mercato dove il successo si fonda sulla capacità delle imprese di controllare l'intera catena della produzione, dalla qualità delle materie prime ai dettagli del prodotto e agli accessori, e dove fanno ancora premio la professionalità e la capacità creativa dell'imprenditore.

L'economia della filiera considera i processi di creazione del valore come il risultato dell'integrazione produttiva di una varietà di fasi specializzate e autonome, della rilevanza del

---

<sup>314</sup> Becattini G. (1998), op. cit. , pp. 124 -125.

<sup>315</sup> Ferrero G. e Musso F. (2006), Presentation of the special issue of Sinergie Journal on The internationalization of small businesses and industrial districts, Università di Urbino "Carlo Bo", <http://mpr.ub.unimuenchen.de/31640/p.XXII>.

<sup>316</sup> Corò G. e Tattara G. (2005), op. cit., pp. 155 – 156.

lavoro imprenditoriale nel promuovere e dare continuità all'attività innovativa, del valore del territorio come importante risorsa istituzionale e cognitiva nell'economia della conoscenza; Tutti e tre questi fattori hanno contribuito in passato alla crescita dei distretti, tutti e tre rimangono essenziali per assicurarne la competitività futura, a condizione, tuttavia, di rinnovarne profondamente i meccanismi di funzionamento<sup>317</sup>. Per dare oggi continuità e prospettiva alle realtà distrettuali occorre cercare risposte alla sfida forse più insidiosa, con la quale le stesse imprese e le istituzioni economiche locali devono confrontarsi, ovvero come trasformare le economie esterne da eredità in progetto. Le economie esterne, che si sono auto-prodotte nei distretti, hanno non solo fornito vantaggi localizzativi alle imprese, ma hanno anche abituato le imprese stesse a utilizzare tali economie, senza preoccuparsi troppo di riprodurle. Alla lunga, però, anche queste risorse collettive, competenze, flessibilità, fiducia, reputazione, se non vengono adeguatamente rinnovate, si esauriscono o perdono valore.<sup>318</sup>

*Un popolo “troppo serio”, che “prenda le cose alla lettera”, che eviti rischi ingiustificati, che si faccia un culto dell’agire “prudente” e “razionale”, fa poca fortuna nel cambiamento continuo. Lo sconquasso continuo del mix ottimale di saperi che accompagna la globalizzazione richiede certo un livello crescente di informazione e di formazione culturale, ma anche, e soprattutto, una grande versatilità intellettuale, una grande capacità di vedere le cose “attraverso altre cose”. Ebbene, è in questa straordinaria attitudine e disponibilità a rimescolare le carte, in questa “sbrigliatezza immaginativa” insomma, che risiede il vero e durevole patrimonio, di tante realtà italiane, assai più che nel celebrato knowhow, che ne costituisce il contenuto storico, ma che può perdere molto del suo valore al mutare delle circostanze esterne.*<sup>319</sup>

---

<sup>317</sup> G. Corò e S. Micelli (2007), op. cit., p. 51.

<sup>318</sup> G. Corò e S. Micelli (2007), op. cit., p. 70.

<sup>319</sup> Becattini G. (1997), **op. cit.**, p.

## **Le diverse risposte dei distretti italiani alla concorrenza internazionale**

I distretti sono diversi per specializzazione produttiva, per livello di integrazione verticale e struttura dimensionale delle imprese, per mercati di riferimento e organizzazione di vendita, per grado di apertura e livello di internazionalizzazione, per capacità di produrre nuovi prodotti. E si sono comportati in modo diverso, anche nel reagire ai processi di integrazione dei mercati mondiali. Solinas, sulla base degli elementi caratteristici della struttura produttiva e dell'organizzazione dei mercati, ha individuato almeno cinque casi diversi, che pur non esaurendo la varietà delle situazioni del panorama italiano, aiutano ad individuare i diversi modi in cui i distretti industriali hanno reagito e stanno ancora reagendo al mutamento delle condizioni della concorrenza.<sup>320</sup> Come afferma Solinas, infatti, molti distretti non possono essere ricondotti alla tassonomia proposta e gli stessi casi utilizzati per illustrarla evidenziano, se studiati a fondo, anche altre peculiarità. Inoltre, in pressoché tutti i distretti, le strategie delle imprese sono state molto diversificate.<sup>321</sup>

Il primo caso trattato dall'Autore ha interessato quei distretti nei quali vi è stato un consistente processo di delocalizzazione all'estero della produzione. Molti distretti, specializzati nell'industria tessile e dell'abbigliamento, come è già stato detto, si sono rivolti verso l'Est Europa (per la realizzazione sia di lavorazioni che di prodotti finiti), i paesi del Nord-Africa (soprattutto Tunisia per semilavorati) e la Cina (per prodotti finiti e semifiniti). Nel decennio 1991-2001 le importazioni di manufatti (prodotti finiti e semilavorati) da paesi a bassi salari sono cresciute a tassi molto alti, con variazioni prossime al 400-500% (in relazione all'intero periodo). Tuttavia, la delocalizzazione di attività produttive in paesi lontani, innescata dalle imprese medie e grandi, può essere realizzata quando riguarda prodotti relativamente meno sofisticati, prodotti in serie lunghe e la cui produzione sia programmata con largo anticipo. Per prodotti con queste caratteristiche i divari di costi rispetto all'Italia sono incolmabili. Gli effetti della

---

<sup>320</sup>Solinas G. (2006), Integrazione dei mercati e riaggiustamento nei distretti industriali, in SINERGIE, Rivista, n. 69, gennaio – aprile 2006, p. 94.

<sup>321</sup>Solinas G. (2006), op. cit., p. 98.

delocalizzazione sulle aree di partenza sono variegati. Il primo è la riduzione dell'occupazione nei settori interessati. Ad esempio, nell'area di Vicenza, tra il 1991 e il 2000, le industrie tessili e dell'abbigliamento hanno registrato la chiusura di circa mille imprese (-36%) e la perdita di circa diecimila posti di lavoro (-28%). La perdita di occupazione riguarda soprattutto le imprese subfornitrici mentre, non di rado, nelle imprese finali che delocalizzano l'occupazione aumenta. Le conseguenze sui subfornitori locali sono state pertanto importanti.<sup>322</sup>

Il secondo caso è legato all'aumento in anni recenti del peso dei grandi marchi, dei brand globali dell'industria della moda, all'emergere di giganti come Christian Dior, Richemont, LVMH, Valentino, Gucci e Prada, gruppi internazionalizzati che vendono dall'abbigliamento, alle scarpe, agli occhiali, ai profumi e ai vini, sfruttando la forza del proprio marchio e presidiando i mercati con punti vendita nelle principali città del mondo. Il problema è che i brand globali, soprattutto quando hanno origine in aree diverse dal sistema produttivo specializzato, tendono a usare il distretto come centro di produzione specializzato, come luogo delle competenze manifatturiere, recidendo i legami diretti con i mercati e i consumatori. In queste circostanze, le imprese locali tendono a perdere il controllo del design, del marchio, del rapporto diretto con il mercato. Si ha, così, un "functional downgrading", ovvero l'attività con valenza strategica per l'impresa e il sistema locale si spostano al quartier generale dell'impresa con brand globale. In questo senso, i brand globali possono mettere i distretti "in gabbia", possono, appunto, almeno parzialmente, "catturarli". Nel breve termine, la dipendenza di un sistema locale dai brand globali ha effetti ambigui sulla performance delle imprese: in alcuni casi le imprese possono avere una migliore redditività. Rimane però vero che il sistema locale si impoverisce.<sup>323</sup>

Ma non sempre l'interazione tra le grandi imprese sovranazionali (o anche i brand globali) e i sistemi locali è del tipo ricordato, infatti nel terzo caso la convivenza con le imprese sovranazionali risulta pacifica. Può accadere

---

<sup>322</sup>Solinas G. (2006), op. cit., p. 94.

<sup>323</sup>Solinas G. (2006), op. cit., p. 95.

che la grande impresa dal marchio noto apra mercati nuovi, in cui poi si inserisce lo sciame di imprese distrettuali, capaci di produrre prodotti di qualità simile per una fascia di consumatori potenzialmente molto più ampia. In altri casi condizioni di vantaggio reciproco si realizzano in altro modo. Montebelluna è uno dei casi più noti nel Nord-Est di ingresso delle multinazionali nel sistema locale. Da distretto della neve, da centro essenzialmente manifatturiero di produzione di ogni sorta di calzatura e scarpone per la montagna, il distretto è andato via via trasformandosi in un centro nel quale convergono le competenze più avanzate in termini di ricerca e sviluppo e di ingegnerizzazione del prodotto. Al pari delle aree venete dell'abbigliamento, Montebelluna ha usato in misura massiccia la delocalizzazione nei paesi dell'Est. Anche per questa ragione, come si è detto, il distretto nel corso degli anni Novanta si è ridimensionato. Montebelluna ha, tuttavia, conservato un'ampia base produttiva. In questo caso le competenze che contano sono rimaste all'interno del sistema locale.<sup>324</sup>

Il quarto caso è caratterizzato da bassa qualità e standardizzazione. Alcuni distretti hanno tentato la sorte dei bassi costi e della standardizzazione del prodotto. Il caso forse più emblematico è quello di Barletta. A Barletta la subfornitura è andato verso i paesi della ex-Yugoslavia e, soprattutto, verso l'Albania. Si trattava di prodotti spesso di qualità medio-bassa e fortemente esposti alla concorrenza delle produzioni provenienti dalla Cina, dall'Indonesia, e dalla Thailandia. Il distretto delle calzature ha subito perdite interessanti.<sup>325</sup>

Il quinto caso, invece, si qualifica per l'alta qualità e una risposta rapida. Un diverso comportamento è quello in cui il distretto coniuga risposte rapide e flessibili, con una ricca varietà dell'offerta attraverso investimenti nei cataloghi, nei campionari e nelle collezioni di entità molto rilevante. Un caso emblematico è Carpi. Carpi e le sue imprese hanno reagito alla crisi con un miglioramento della qualità e della gamma dei prodotti, diversificando i clienti e i canali di vendita, cercando nuovi mercati esteri e nuove fonti di lavoro. Con fortune e storie specifiche diverse, quella della

---

<sup>324</sup>Solinas G. (2006), op. cit., pp. 95 - 96.

<sup>325</sup>Solinas G. (2006), op. cit., pp. 96 - 97.

qualità, della produzione su serie molto corte, delle produzioni personalizzate e della risposta rapida è scelta comune a molti distretti con altre specializzazioni. Molta della meccanica strumentale e della meccanica generale, pur con caratteristiche differenti, è riconducibile a questa categoria. Altrettanto vale per le calzature e il mobile.<sup>326</sup>

Anche altri autori hanno potuto appurare, sulla base di analisi, che le imprese distrettuali hanno messo in atto una serie di risposte sinteticamente raggruppabili in cinque diverse tipologie. La prima tipologia riguarda il riposizionamento qualitativo delle imprese italiane su segmenti di mercato di fascia alta o medio-alta. L'aumento dei valori medi unitari delle esportazioni - calcolati come il rapporto tra il valore e la quantità delle merci esportate - fenomeno che si è registrato negli anni, viene infatti generalmente interpretato come il risultato dell'innalzamento della qualità dei prodotti esportati. La crescita dei valori medi unitari è stata infatti considerevole anche se confrontata con la dinamica mondiale e con quella dei nostri principali concorrenti. Alcuni studi confermano come le imprese italiane hanno risposto alla sfida delle produzioni cinesi innalzando la qualità dei propri prodotti. In una recente ricerca, in cui è stata esaminata la quota di mercato sull'export di Italia e Cina in due paesi europei - Francia e Germania - per tre diverse tipologie di prodotti del made in Italy (calzature, abbigliamento e mobili) nel corso di tre anni diversi (il 1999, il 2002 ed il 2005) - è emersa la forte crescita del peso della Cina e una significativa penalizzazione delle nostre esportazioni (Ice, 2007). La quota di mercato italiana per queste tre tipologie di beni è infatti passata tra il 1999 ed il 2005 dal 10,3% al 8,9% in Francia e dall'8,4% al 6,3% in Germania. Le imprese italiane sono tuttavia riuscite a reagire alla sfida cinese, esportando prodotti del made in Italy in Francia ed in Germania a prezzi superiori. Tali prezzi hanno superato anche di tre volte quelli dei prodotti cinesi. Tale differenza di tipo qualitativo sembra accentuarsi nel tempo, a riprova del fatto che le imprese italiane hanno perseguito questa strategia di upgrading qualitativo.<sup>327</sup>

---

<sup>326</sup>Solinas G. (2006), op. cit., pp. 97 - 98.

<sup>327</sup>Cainelli G. (2008), op. cit., pp. 48 - 49.

La seconda tipologia di risposta ha riguardato il riposizionamento geografico delle imprese italiane rispetto ai mercati di sbocco. Le imprese italiane, ed in particolare quelle ubicate nei distretti industriali, si sono sottratte alla concorrenza dei nuovi produttori cercando nuovi mercati di sbocco. Tra questi si segnalano il mercato russo, che è diventato di fondamentale importanza per le produzioni italiane nell'abbigliamento, nelle calzature, e nel mobile, ecc. ma anche nei beni di investimento. Altri mercati come quello cinese hanno assunto un ruolo di rilievo per alcune produzioni come quella conciaria, per il quale è diventato il principale mercato di sbocco. Complessivamente, pur rimanendo fondamentale la domanda proveniente dai paesi dell'Ue a 15 ed in particolar modo quella proveniente dal mercato tedesco, vi è stata una crescita delle esportazioni dei distretti italiani verso i paesi vicini non Ue a 15 come la Russia o la Polonia.<sup>328</sup>

La terza tipologia di risposta fa riferimento alla scelta adottata da molte imprese, soprattutto quelle ubicate nei distretti industriali, di aumentare la propria dimensione strategica ed organizzativa. Numerose evidenze possono essere portate a supporto di questa tesi. In primo luogo, i dati di fonte Movimprese segnalano come nel corso del periodo in esame sia aumentato, tra le imprese attive nell'industria manifatturiera, il peso delle società di capitale rispetto a forme societarie meno strutturate come le ditte individuali e le società di persone. Altre informazioni segnalano come sia in aumento anche la diffusione dei gruppi di imprese. In base alle informazioni Istat (2006) l'incidenza dei gruppi è stata pari nel corso del 2003 al 20% delle società di capitale, con un peso sull'occupazione del 57% e del 50% sul volume d'affari. In una prospettiva dinamica, la diffusione dei gruppi di impresa rilevata nel 2003 è significativamente superiore rispetto a quella dell'anno precedente con un aumento del numero degli addetti occupati in questa forma organizzativa di impresa pari al 4%. Recenti ricerche hanno inoltre evidenziato come i gruppi siano particolarmente diffusi anche all'interno dei distretti industriali. In questi lavori viene infatti mostrato come: (i) nei distretti industriali la diffusione dei gruppi di impresa sia più massiccia che nelle aree non-distrettuali; (ii)

---

<sup>328</sup>Cainelli G. (2008), op. cit., pp. 53 – 55.

esiste una specifica forma organizzativa dei gruppi operanti in un distretto industriale, che viene per l'appunto definita 'gruppo distrettuale'. Il 'gruppo distrettuale' è una architettura organizzativa costituita da un insieme di imprese giuridiche con sede legale nell'area distrettuale ed operanti in una delle diverse fasi della filiera produttiva del distretto. Oltre ai gruppi, che sono architetture organizzative che raccolgono sotto un medesimo vertice un insieme di imprese giuridicamente autonome, si segnala anche la crescita della dimensione giuridica di alcune imprese: fenomeno anche noto come quello delle medie imprese. Queste imprese, che vengono definite come unità produttive con una dimensione compresa tra i 50 ed i 499 dipendenti ed un fatturato compreso tra i 13 ed i 290 milioni, hanno conosciuto nel corso degli anni una notevole diffusione. Lo studio Mediobanca-Uniocamere (2007) stima per il 2006 una presenza di circa 4.000 medie imprese che occupano complessivamente 574 mila dipendenti contribuendo al 34,5% delle vendite all'estero italiane. In termini di valore aggiunto le medie imprese rappresentano il 14% dell'industria manifatturiera italiana: valore che aumenta al 22% includendo l'indotto. La maggiore densità di queste unità produttive si rileva nelle regioni settentrionali ed in quelle dell'Italia centrale. Nel Mezzogiorno sono invece molto meno diffuse, con l'eccezione rappresentata dalle aree di Napoli e Bari. La diffusione dei gruppi ha consentito di evidenziare come all'interno di molti distretti ed in particolare di quelli meccanici si stavano compiendo dei processi di gerarchizzazione dei rapporti tra imprese. I tradizionali rapporti di sub-fornitura di lungo periodo tra sub-fornitori ed impresa committente sono stati sostituiti con legami di natura proprietaria, aumentando in tal modo il grado di gerarchizzazione dei distretti.<sup>329</sup>

La quarta tipologia di riposta fa invece riferimento al peso crescente dei produttori di beni intermedi e strumentali: ossia, dei produttori di parti e componenti per la meccanica e di macchinari per la produzione di beni del made in Italy. Tale processo ha fatto sì che le specializzazioni produttive dei distretti industriali italiani si siano spostate dalle originarie produzioni di beni finali alla produzione dei macchinari per la loro produzione (macchine

---

<sup>329</sup>Cainelli G. (2008), op. cit., pp. 49 – 52.

per l'agricoltura, macchine utensili, macchine per l'imballaggio, motori, ecc.). Questi fenomeni hanno quindi comportato uno spostamento lungo la filiera produttiva a favore delle produzioni a monte come quelle dei beni intermedi e di quelli strumentali. Tale fenomeno appare particolarmente intenso nel settore alimentare, in quello meccanico ed in quello tessile, anche se in realtà sembra aver investito, in una certa misura, tutti i settori di specializzazione del made in Italy. Recenti studi hanno inoltre mostrato come la ri-specializzazione di alcuni distretti industriali italiani dai beni finali a quelli strumentali sia andata di pari passo con la delocalizzazione produttiva, soprattutto, nei paesi dell'Europa orientale e ciò alla ricerca di vantaggi di costo. Un'interpretazione di questo fenomeno è che alcuni distretti abbiano tentato di mantenere la propria competitività nella produzione di beni finali del made in Italy, attraverso processi di outsourcing produttivo, favorendo in tal modo l'esportazione di macchinari necessari alla produzione di questi beni. Per esempio, nei distretti del tessile-abbigliamento si è registrata una forte crescita di nuove funzioni all'interno della filiera locale, il ridimensionamento delle tradizionali attività manifatturiere, ed un forte sviluppo nel comparto della produzione di beni strumentali.<sup>330</sup>

La quinta ed ultima tipologia di risposta ha riguardato il capitale umano e l'attività innovativa "formalizzata": da sempre considerati, come è già stato detto, due punti di debolezza del sistema distrettuale italiano. L'interpretazione tradizionale assegna a queste due variabili un ruolo del tutto marginale, tuttavia, nel corso degli ultimi anni - come alcune analisi hanno evidenziato - il peso del capitale umano e dell'attività innovativa formalizzata è aumentato. Per esempio, come riportato in un recente lavoro (Mediobanca-Unioncamere, 2008), nei distretti industriali italiani sono aumentate le assunzioni di lavoratori qualificati (soprattutto laureati), in particolare ad opera delle medie imprese ubicate al loro interno. In un'altra ricerca, riferita ai distretti della Toscana e dell'Emilia Romagna e che utilizza le informazioni tratte dalla banca dati Excelsior di Unioncamere per il 2004, viene mostrato come le imprese operanti nei distretti alimentari ed in quelli meccanici di

---

<sup>330</sup>Cainelli G. (2008), op. cit., pp. 53 – 55.

queste due regioni tendano ad assumere, in misura maggiore rispetto alle analoghe imprese ubicate in aree non-distrettuali, manager, lavoratori altamente qualificati e tecnici.<sup>331</sup>

---

<sup>331</sup>Cainelli G. (2008), op. cit.,pp. 53 – 55.

## **Alcune considerazioni**

I distretti industriali, almeno sino al 2001, anno in cui sono stati avvertiti i primi segnali di crisi, hanno dimostrato una capacità di tenuta considerata “inattesa”, nonostante un’Europa che cresceva poco, la debolezza del dollaro che inibiva sul fronte del mercato americano, una crescita principalmente nei mercati asiatici, difficilmente raggiungibili dalle piccole e medie imprese italiane, e l’assenza di una vera e propria politica industriale interna. Con l’entrata in scena di Cina, India e della ex Unione Sovietica, ovvero di economie di una dimensione straordinaria, l’Italia e il suo sistema produttivo ha dovuto affrontare un processo di riallocazione della ricchezza nel mondo di proporzioni gigantesche: la manodopera è raddoppiata (come ha ricordato Richard Freeman), e alle grandi dimensioni delle economie coinvolte si sono accompagnati bassi salari e un buon livello di qualificazione del lavoro. Il fenomeno non ha interessato solo il mercato interno, ma anche i mercati europei : le grandi catene e i grandi gruppi di acquisto tedeschi hanno ad esempio sostituito i made in Italy con prodotti a buon mercato provenienti dall’Asia. Secondo Samuelson se ricorrono tre circostanze – differenziali di produttività (salari) molto rilevanti, progresso tecnico che si diffonde orizzontalmente e molto velocemente nell’economia emergente, e, infine, processo di integrazione troppo rapido – non è necessariamente vero che l’apertura al commercio internazionale possa produrre benefici per tutti. E queste tre condizioni sono proprie quelle che caratterizzano le economie emergenti e, in particolare, la Cina. <sup>332</sup>

In questo contesto appare allora difficile ritenere quantomeno credibile una qualunque politica industriale che semplicisticamente opti per un abbandono delle produzioni mature del made in Italy, a favore di un mero un riposizionamento dell’Italia nella produzione di beni ad alta tecnologia, affidandosi forse solo ormai al principio dei vantaggi comparati.

---

<sup>332</sup>Solinas G. (2006), op. cit., p. 109.

### **Capitolo III Le origine del distretto produttivo della ceramica novese<sup>333</sup>**

Spesso i problemi di un'area possono trovare una soluzione solo prestando attenzione al suo passato, ed in particolare ai caratteri della sua popolazione che si sono formati nel corso dei secoli.<sup>334</sup> E in molti episodi significativi di industrializzazione dal basso delle popolazioni, ricorda Becattini, gli "animal spirits" sono stati quasi sempre un fattore decisivo.<sup>335</sup>

#### **Cenni sulle origini della ceramica tra Vicenza e Bassano**

Il Distretto veneto della Ceramica Artistica di Bassano affonda le proprie radici nella preistoria, come dimostrano i vasi di uso domestico, utilizzati a fini funerari rinvenuti nel sepolcreto di San Giorgio di Angarano, che risalgono alla fine dell'età del bronzo e all'inizio dell'età del ferro. Nella stessa località è stato individuato un impianto di epoca romana per la fabbricazione di laterizi e di terrecotte architettoniche. La presenza di abbondanti depositi di argilla nella parte sud dell' isola di S. Giorgio in Angarano è indubbiamente uno dei fattori che ha determinato il loro sfruttamento sin dall' età preistorica.

Le argille del versante meridionale dei colli occidentali di Bassano, nella località di Marchesane, erano conosciute da tempi remotissimi. E' certo che in quei dintorni esistevano pure da secoli delle fornaci di stovigliai. Ma l'arte fino al secolo XVI, tralasciata molto prima la fabbricazione di lastre ad uso sepolcri, produceva solamente tegole e mattoni o stoviglie vilissime. La terra bianca di Vicenza, o caolino della vicina cava di Tretto, era molto apprezzata dai "fabbricatori di stoviglie", ma nonostante la vicinanza alla materia prima l'industria della ceramica in questa regione sorse

---

<sup>333</sup> Per la redazione della parte storica ci si è avvalsi soprattutto dell'ausilio dei seguenti testi: Stecco Matteo, Storia delle Nove, Arte Grafiche Bassanesi, 1925, Bassano - Tasca, Marco Alessio, Nove Ceramiche e paesani dal 1925 al 1985, Edizione Adalgisio Ruggiero, Bassano/Bologna - Brugnolo Katia e Ericani Giuliana, La ceramica nel Veneto. La ceramica Bassano e Nove dal XIII al XXI secolo, Regione Veneto, Comune di Bassano del Grappa e Comune di Nove, pubblicazione ex L.R. 10.01.1984, n. 5, aprile 2005 - Brugnolo Katia, Le ceramiche vicentine. Manifatture, artisti, decoratori e modellatori dal 1930 al 1980, Rivista Ceramica Veneta, n. 42, luglio 2005.

<sup>334</sup> Becattini G. (1998), op. cit., p. 43.

<sup>335</sup> Becattini G. (1998), op. cit., p. 58.

relativamente tardi.

La storia della ceramica veneta ha il suo inizio nell'incontro tra l'economia della Repubblica di Venezia, il raffinato gusto estetico di terre prese a modello da grandi pittori e scultori e il fiuto di alcune pionieristiche figure imprenditoriali. Per contrastare il dominio dei prodotti stranieri, gli imprenditori bassanesi produssero oggetti in maiolica per l'intero territorio della Repubblica Veneta; in particolare, per competere con le produzioni olandesi e inglesi di quel tempo, alcune famiglie imprenditoriali bassanesi, primi fra tutti i Manardi e gli Antonibon, affinarono la cultura della lavorazione ceramica in zona: elaborarono un'enorme varietà di modelli e decori, un patrimonio di forme da cui attingeranno per molti anni a venire gli artigiani locali. Tali forme, decorazioni, smalti assumono un'estetica particolare e ben individuabile, denominata "stile di Nove", grazie alla quale gli artigiani veneti raggiungeranno livelli di eccellenza su ogni tipologia di prodotto ceramico: terraglia, porcellana e maiolica.

E' con la famiglia Manardi che a Bassano, a partire dal Seicento, prende il via un'attività produttiva ininterrotta; Ottaviano, Sforza, Giorgio fratelli Mainardi fu Francesco, nella seconda metà del secolo XVII, provarono ad imitare le maioliche di Faenza e Lodi chiamate "lattesini, latticini", per il colore dello smalto dipinto ad ornamenti di sopra bianco e a colori assai delicati; nel 1669 la Repubblica di Venezia accordava per tal genere di stoviglie un privilegio. I Manardi allo scoppio della guerra con la Turchia si arruolarono e la fabbrica abbandonata fu ripresa da una loro sorella e alcune figlie, che assunsero a direttore un certo Giovanni Antonio Caffo. Ai ManardiBortoloni succedettero come direttori di fabbrica un Bartolomeo e un Antonio Terchi, che diedero impulso all'attività della fabbrica: Antonio dipingeva piatti a figure, mentre Bartolomeo decorava i lattesini a paesi dipinti assai finemente. Altre fabbriche del genere furono quella del Moretto, aperta nel 1694, e più tardi di Giovanni Maria Salmazzo e dei Dalla Valle, successori dei Marinoni di Angarano. Simeoni Marinoni aveva imparato l'arte di lavorare le maioliche a Pesaro verso la metà del secolo XVI.

La maggior parte della produzione bassanese di maiolica del Settecento è costituita dagli oggetti della Manifattura Manardi, seguiti da quelli delle manifatture Caffo e Salmazzo, che in origine riprendono modelli e decori dei

Manardi, ma successivamente rinnovano e producono maioliche simili a quelle degli Antonibon. La fabbrica dei Manardi fu chiusa nel 1744. Gli Antonibon di Nove, quindi, diedero inizio ad una nuova produzione inventando tipologie e decori; la maggior parte della loro produzione era costituita da oggetti d'uso quali piatti, vassoi, coprivivande, rinfreschiere, alzate, coppe, boccali, versatoi, saliere, manici di posate, zuppierie, gelatiere, vasi da farmacia, anche se la loro produzione riguardava anche oggetti d'ornamento, come candelabri, acquasantiere, cornici per specchiere, piastrelle, cornici modanate per finestre. La produzione di porcellana fu fatta soprattutto di tazze, teiere, caffettiere, gruppi figurati, vasi da camino. A partire dagli anni Ottanta del secolo XVIII viene introdotta la produzione di terraglie, che soppianta in gran parte la maiolica, soprattutto, a seguire dal primo Ottocento.

Baldassare Marinoni iniziò nel 1754 una lavorazione di stoviglie in Angarano, nello stesso luogo dove il Moretto aveva prodotto maioliche nel secolo XVII. Nel 1765 affidò la direzione artistica della sua fabbrica a Damiano Bernardi, chiamando a lavorarvi artefici valenti, quali Antonio Berton, Bortole Pellegrino, Carlo Ferrari. Morto il Baldassare, la vedova chiamò a direttore Gio Battista Fabris, allargando la fabbrica e aggiungendo alla produzione di maiolica, quella della terraglia, della cristallina e della porcellana. Si contavano allora 65 artisti e 4 stampatori; alcuni provenivano da Crema, altri da Treviso, altri anche da Pesaro. Nelle porcellane venne aiutata da Giovanni Pietro Varion parigino, Il Varion, come il Ferrari, il Bortole, il Berton e il Bernardi provenivano dalla fabbrica Antonibon di Nove. Solo nel 1788 a Vicenza il Conte Carlo Vicentini del Giglio aprì in borgo S. Croce una vasta fabbrica di terraglie ad uso inglese, in cui vi lavoravano quaranta "artefici" tra i migliori d'Italia; tale fabbrica venne chiusa già con la caduta della Veneta Repubblica.

Subito dopo il secondo dopoguerra, le continue e crescenti richieste dei mercati europei e americani determinarono una rapida espansione della produzione in ceramica; alcune fabbriche continuarono a produrre modelli e decorazioni ormai standardizzati, altre, invece, iniziarono un processo di ricerca, con nuove forme e nuovi decori che costituirono spesso il naturale sviluppo e l'aggiornamento delle forme e

dei decori tradizionali, testimoniando una nuova tendenza ad un rinnovamento artistico.

## La Ceramica in Nove

Già dal 1600 a Nove si lavoravano oggetti di terra rossa senza vernice. Fu Gio Batta Antonibon, detto il pignattaio, di famiglia bassanese, che iniziò nel 1689 a produrre stoviglie ordinarie di terra cotta bianca con vernice. Il 26 aprile 1719 Gio. Batta stipulò un contratto della durata di 12 anni con Giovanni Maria Moretto fu Giacomo di Rivarotta di Bassano per erigere un negozio di cristallina, ovvero piatti e altre cose, nelle case e terre dello stesso Moretto, che rimase come impiegato - direttore - nel negozio comune e per la ricognizione dei molini. In seguito Antonibon iniziò anche la produzione delle maioliche, per le quali nel 1732 ottenne il privilegio - ovvero l'esenzione da tutti i dazi - per vent'anni dal Senato Veneto. Giò Batta. Antonibon morì nel 1737.

Nel 1718 lo storico Matteazzi fece l'elogio del Paese "Le Nove", ormai molto industrializzato. Il Paese, che prima del 1408 non aveva ancora un nome, venne allora chiamato "Le nuove terre" o similmente in molte carte geografiche del vicentino. Tra il 1404 e il 1796 Le Nove, con Bassano del Grappa, Marostica ed altri paesi, giaceva sotto il dominio della Repubblica di Venezia. Tra il 1797 e il 1866 subentrò il Governo Austriaco, al quale fu ceduta da Napoleone. Dopo l'unificazione d'Italia nel 1866 le popolazioni locali, anziché rimpiangere la Serenissima, ricordavano ancora l'Austria, forse per la migliore organizzazione burocratica.

Lo sviluppo iniziale della produzione ceramica in Nove è stato favorito da alcuni fattori localizzativi originari, tra i quali si ricordano:

- 1) il fiume Brenta e i corsi fluviali che servivano per il trasporto del legname dai boschi vicini e la cui acqua faceva girare i mulini e serviva per l'impasto ceramico;
- 2) la presenza e/o la vicinanza alle materie prime necessarie per gli impasti ceramici, quali ad esempio l'argilla, il caolino ed il quarzo, che si trovavano anche nel letto del fiume Brenta;
- 3) la presenza di mulini, costruiti inizialmente per usi agricoli, e utilizzati poi per la macinazione dei ciottoli;
- 4) la legna dei vicini boschi, usata come combustibile

per i forni che servivano a cuocere la ceramica;

5) la presenza di manodopera specializzata;

6) la politica protezionistica praticata dalla Serenissima Repubblica di Venezia (1404 – 1797).

L'impulso maggiore alla produzione della ceramica in Nove venne da Pasquale Antonibon, "uomo intelligentissimo nell'arte e nell'industria della sua famiglia, di fibra forte, pronto e deciso a lottare contro ogni concorrenza". Chiamò nella sua fabbrica gli artisti migliori dell'epoca, fra i quali Mariano Cecchetto, "pittore valentissimo e di buoni principi in arte". Così il negozio tenuto a Venezia dall'Antonibon divenne in breve insufficiente e fu d'uopo chiedere alla Repubblica la facoltà di aprirne un altro. La maiolica dell'Antonibon, sempre più apprezzata e diffusa, ottenne dal Senato Veneto nuove concessioni negli anni 1751 e 1755. Dal 1730 al 1760 la maiolica dell'Antonibon ebbe grande "spaccio" in Italia e nell'Oriente, specie a Costantinopoli.

La produzione della manifattura Antonibon era costituita da oggetti di uso comune, venduti a prezzi ragionevoli, con varietà di forma e decori, ripresi anche da modelli di manifatture straniere. A Venezia si contavano due negozi e delle tre manifatture della Serenissima (tutte localizzate tra Nove e Bassano del Grappa) quella degli Antonibon era la più dinamica.

Ma la maiolica fu ben presto sostituita da un'altra merce "più nobile, più dura, più atta ad ornamenti di oro, a lavori delicati e vaghi": la porcellana, composta da argilla bianca o caolino, con una miscela di quarzo e di felpato.

Le porcellane della Cina e del Giappone, conosciute da tempo immemorabile e portate in Europa dai mercanti portoghesi, erano vendute carissime. La porcellana, portata a Venezia sin dal secolo XIV quale prezioso prodotto, fu imitata da un certo Bottger sassone solo nel 1702 a Meissen e dalla Sassonia le imitazioni si sparsero poi ovunque, tanto che la maiolica perdette terreno e si ridusse a semplici boccali per le bettole e a scodelle e barattoli di farmacia. Nella prima metà del '700 in tutta Europa si aprirono fabbriche di porcellana.

Pasquale Antonibon trasse artisti da Dresda e si avvalse dei

migliori dell'epoca per introdurre nella sua fabbrica le porcellane. Le prime prove iniziarono nel 1750. Nella porcellana si "accomodavano" i ciottoli trituri del quarzo del Brenta ed il caolino di Tretto. Nel 1760 Antonibon ottenne i privilegi per la sua pasta omogenea durissima di porcellana. La marca di fabbrica delle manifatture Antonibon era una cometa, con la dicitura: "NOVE Maioliche e porcellane No.ue G.B.A.". Verso il 1770 Gio. Batta Antonibon, figlio di Pasquale, abbandonò le Nove per stabilirsi a Bassano e lasciò le fornaci alla vedova madre con un grosso capitale e oltre 100 operai.

Nel 1773 l'azienda fu affittata per un periodo di ventinove anni ad un giovane artigiano, che vi lavorava come dipendente, intelligente ed operoso, di nome Giovanni Maria Baccin: "Comparve in tal modo sulla scena storica delle ceramiche di Nove un operaio, che colla severità del contegno, col lavoro assiduo, colla capacità di buon produttore, salì d'un passo all'ambito posto di conduttore della più importante fabbrica di maioliche del Veneto". Nel 1781 Baccin acquistò tutte le maioliche dei Marinoni della fabbrica di Angarano e del negozio di Venezia. La fabbrica di porcellana rimase, invece, in gestione alla famiglia Antonibon.

Nel frattempo a Rivarotta, al confine con Bassano del Grappa, la fabbrica di cristallina e maiolica dei fratelli Moretto venne ceduta alla ditta Gio Batta Viero. Nel 1783 i fratelli Giuseppe e Don Giovanni Viero fu Gio. Batta. di Angarano affittavano a Gio Batta Fabris di Girolamo la loro fabbrica di Rivarotta per anni cinque per uso di maioliche, terraglie e porcellane.

Tra il 1770 e il 1775 in Italia fu introdotta dall'Inghilterra la terraglia "candida e solida", il cui impasto per la bianchezza e il basso costo creò un'inaspettata concorrenza alle maioliche e alle porcellane italiane. A Trieste venne aperta la prima fabbrica di terraglie, dove lavorò un certo Poatto Pietro, proveniente dalla fabbrica del Baccin, e che dopo aver appreso l'arte di lavorare la terraglia ad uso inglese tornò a Nove e venne riassunto dal Baccin. Ancora una volta, la fabbrica Antonibon, con Giò Maria Baccin, riuscì ad ottenere un impasto perfettamente imitante quello inglese. Nel 1786 venne ottenuta la concessione del circondario privativo di miglia dieci per quindici anni per la fabbrica di

terraglie, nel qual luogo non potessero sorgere nuove fabbriche di terraglie e maioliche, salvo quelle già esistenti.

La manifattura Fabris annoverava allora venti operai, mentre quella di Baccin ne contava cento, più quelli impiegati nel settore della porcellana condotta da Antonibon. Nel 1786 Baccin prese in affitto la fabbrica dei fratelli Viero di Rivarotta per quindici anni. Baccin la tenne solo per un anno, facendo poi società con lo stesso Viero, con Andrea Toffanin e con Gio Maria Menegazzi, i quali furono direttori ed amministratori della fabbrica Viero.

La fabbrica di maioliche dell'Antonibon condotta dal Baccin contava : 3 agenti, 27 pittori, 20 tornitori, 12 stampatori, 16 fornaciai, 13 facchini e 14 donne che lavoravano a casa. La produzione annua, che ammontava a 200.000 lire, era smerciata nei seguenti mercati: Levante, coste dell'Adriatico e dell'Egeo, Smirne, Salonicco, Costantinopoli, Venezia, Padova, Bergamo, Brescia, Verona, Vicenza, Udine, Tirolo, Trentino, Germania e Ferrara. Si cuocevano 208 fornaci di maiolica all'anno, che davano per ognuna 550 lire e 78 fornaci di terraglie di 1100 lire cadauna. All'11.01.1786 l'utile netto da due anni e otto mesi di esercizio ammontava a lire 50.750. Nel maggio del 1787 Gio Maria Baccin destinò alla direzione dell'azienda Pietro Dal Negro fu Olivo di Nove, Giuseppe Viero e Giovanni Maria Menegazzi, con cui aveva costituito una società. La fabbrica degli Antonibon di porcellane contava: 2 agenti, 14 pittori, 2 scultori, altri che lavoravano in casa propria, 6 tornitori, 3 verniciatori, 5 fornaciai, 7 facchini, 1 mugnaio e 1 muratore, con un prodotto annuo di 72.000 lire di porcellane, che erano smerciate, per 30.000 nella Dominante, per 28.000 in terraferma, per 4000 in Romagna, per 5000 a Genova e per 3000 in Tirolo. Tra gli addetti, vi erano anche lo scultore Domenico Bosello e il pittore Giovanni Marcon.

Sul finire del 1700 Giovanni Maria Baccin, divenuto ricco, tanto che le sue entrate salivano a 7000 lire annue, si costruì il suo "bel palazzo" a Nove, ai lati dei quali con "intuito di precoce modernità" eresse una lunga serie di case operaie. Baccin morì nel 1817. "Fu egli uomo astuto, severo e temuto dai suoi stessi parenti, lavoratore intelligente, efficace e stimato". Non aveva figli e lasciò la fabbrica di terraglie ordinarie ai figli di Cecchetto Gio. Maria, marito di una sua nipote. Durante la gestione Baccin (1773/1774 – 1802) l'azienda seppe rinnovarsi in accordo con l'evolversi

del gusto ed aprirsi a nuovi settori remunerativi, come la terraglia, la cui bianchezza e finezza, oltre che il basso costo, la rendevano concorrenziale rispetto alle maioliche e alla porcellana e rispondente ad una domanda proveniente da strati sociali sempre più ampi e orientata verso oggetti dal costo contenuto, come ad esempio quelli in terraglia.

Con la caduta della Repubblica di Venezia venne meno anche il sistema protezionistico della Serenissima. Le cattive condizioni delle strade, l'esuberanza delle materie prime, gli aggravii fiscali, condussero ad un oggettivo decadimento della qualità della produzione.

L'antica fabbrica Antonibon, venuto meno il contratto d'affitto con il Baccin, fu affittata nel 1802 a Giovanni Baroni, che la mantenne fino alla morte (1811), il figlio Paolo tenne la guida dell'azienda sino al 1825 e lì si poterono ammirare all'opera pittori e modellatori tedeschi e francesi. Tra il 1802 e il 1823 Baroni produsse soprattutto porcellane di alta qualità, a cui si aggiunsero le produzioni in maiolica e in terraglia. Tra gli artisti vi erano Domenico Bosello e Giovanni Marcon. Il marchio apposto sui pezzi era "G. Baroni/Nove". La fabbrica Antonibon nel 1800 poté resistere alla crisi grazie alla vicinanza con la maggiore cava di caolino italiana, quella di Tretto nel vicentino, e quindi grazie all'economicità dell'approvvigionamento delle materie prime.

Nell'anno 1818 tra le manifatture novesi si elencavano:

Tab. 3.1 Le manifatture novesi nel 1918

Manifattura	Pezzi prodotti annui (in migliaia)	Operai
Baroni	285.000	80
Andrea Toffanin (proprietà Baccin) Terraglie	200.000	41
Terraglie Toffanin	100.000	20
Terraglie e maioliche Roberto Roberti e compagno	150.000	30
Paolo Comacchio	50.000	10
Bottega di Giovanni Cecchetto (nipote di Baccin)	7.000 (porcellana)	3

Fonte: Brugnolo K. e Ericani G. (2005), La ceramica nel Veneto. La ceramica Bassano e Nove dal XIII al XXI secolo, Regione Veneto, Comune di Bassano del Grappa e Comune di Nove, pubblicazione ex L.R. 10.01.1984, n. 5, aprile 2005 p. 36.

La produzione di porcellane di Nove cessò tra il 1820 e il

1824 a causa del loro costo elevato, che le rendeva poco competitive rispetto a quelle straniere, meno dure ma comunque belle e di buon gusto, oltre che di minor prezzo.

Nel 1825 Paolo Baroni lasciò l'azienda Antonibon. "Fu per il bene di questo paese" che Giovanni Battista riprese la direzione e la gestione delle sue Fornaci di Nove. Studiò belle lettere in Padova, entrò poi come praticante in Pretura, ma "per fortuna sua, dell'arte, della famiglia e di Nove, doveva ben presto cambiare i cavilli e labirinti curialeschi e la noia di carte polverose, coi meandri e gli arabeschi delle sue maioliche, coi fiori variopinti e coi puttini che balzavano bianchi e sorridenti dalle fornaci". Ma il momento non era dei migliori. Le sorti della ceramica, non più protetta dalla Serenissima Repubblica, erano avverse, la produzione delle porcellane cessata, i guadagni erano diminuiti, molti operai erano stati licenziati. Gio Batta Antonibon fu uno dei pochi che seppe opporsi al decadimento generale delle industrie italiane, conservando alle produzioni della sua fabbrica quel carattere speciale, che tanto piaceva al secolo XVIII, quel barocco così peculiare ai vasi, ai candelabri, ai piatti, alle cornici di Nove. Per molti anni il lavoro fu limitato alla sola terraglia comune, che diede buoni guadagni. La maiolica fu ripresa più tardi, verso il 1867, sull'imitazione dell'antica. Nel 1841 l'Antonibon contava 39 operai, molti lavoravano ormai da Cecchetto o a Vicenza.

Nonostante gli enormi dazi, il consumo di terraglie importate (specialmente quelle inglesi) era andato in crescendo (1855), si era assistito ad uno scadimento della qualità della produzione delle locali fabbriche, che si erano ritrovate a produrre oggetti ordinari e di poco pregio. Sempre più la produzione si era orientata verso terraglie ordinarie (le c.d. popolari) e così molte fabbriche della zona vicentina avevano iniziato a produrre le "popolari", tra cui anche le novesi Cecchetto e Antonibon. Questa produzione durò sino alla prima guerra mondiale. Altre piccole manifatture, spesso gemmate da Antonibon, conquistarono piccole fasce di mercato, che logorarono sempre più la fortuna della manifattura madre, che perdeva il ruolo di leader.

Tab. 3.2 Manifatture e addetti nel 1859 a Nove

<b>Manifatture</b>	<b>Lavoranti</b>
Antonibon	28
Cecchetto	18
Viero	10
Bernardi (a Cà Boina)	10
Eredi Agostinelli (a Maglio Vecchio)	7

Fonte: Brugnolo K. e Ericani G. (2005), op. cit., p. 39.

Viero, scaduto il contratto col Baccin, condusse in proprio la fabbrica di cristalline di Rivarotta, producendo il genere artistico e commerciale, per il quale si distinse tanto da gareggiare non solo coll'Antonibon, ma anche coi migliori produttori dell'estero. Dal 1842 la fabbrica di Giuseppe Viero venne condotta dal figlio Giovanni Battista, che produsse anche una vivace terraglia popolare marcando i pezzi "GBV". Tale fabbrica assurse a maggiore splendore proprio col successore Gio. Batta Viero, che venne giudicato il più eccellente fra i ceramisti del Veneto: "modesto ma sapiente produttore di vere maioliche sullo stile del 700 che riprodussero la bianchezza della porcellana e lo smalto più perfetto e brillante". Nel frattempo nel vicentino le manifatture Cugini Pesaro e Sebellin di Vicenza assurgevano ad una notevole statura imprenditoriale: la prima nel 1859 dichiarava 93 dipendenti, mentre la seconda 70.

Negli anni intorno al 1860 Gio Batta Antonibon inventò uno stile neo-rococò, prendendo spunto dalla moda allora seguita in Europa, e produsse la "ceramica artistica ottocentesca", iniziò così il revival della maiolica. La produzione fu abbastanza estesa, a prezzi relativamente contenuti, e per i prodotti nazionali si schiuse una via all'estero. A coadiuvare l'iniziativa di G.B. Antonibon vi era il fratello Cav. Francesco, valente pittore, amico di molti artisti dell'epoca. Vennero stretti rapporti commerciali con l'antiquario Mosé Rieti di Venezia, al quale fu affidato il monopolio. Le antiche maioliche, la cui produzione era ripresa nel 1867, portate alle esposizioni conquistarono ambiti riconoscimenti, ottennero le più ambite onorificenze a Vienna, Parigi, Milano, Torino, Anversa, Londra (Vienna

1870 – medaglia d'oro). Il lavoro crebbe tanto da non poter soddisfare le richieste. La fabbrica risorta raggiunse, se non superò, l'antica grandezza. La loro produzione era ricercata in Italia, in tutta Europa e nelle Americhe. Il numero degli operai aumentava e la produzione era stimata in un milione di terraglie e maioliche all'anno.

“Fu rianimata così la vita del paese, che riconobbe nell'Antonibon un padre buono e severo, esempio di laboriosità indefessa, benefattore col suo ingegno e colle sue fortune. Gio. Batta. fu per cinquant'anni Sindaco di questo Comune e il suo nome, la sua severa figura e la sua opera sono ricordate da una lapide nella sede municipale. Fu modello di padre, di avo e di suocero.”

A Torino nel 1884 Antonibon vinse la medaglia d'oro, anche se la concorrenza di Giuseppe Viero nella produzione di maioliche artistiche, che si avvalese anche dell'aiuto di validi artisti locali, si faceva sempre più accesa. La ditta Cecchetto produceva molta terraglia ed in particolare stoviglie usuali. In quel periodo tutte le famiglie novesi erano attive nelle manifatture e i bambini già a dieci anni lavoravano la ceramica.

Verso la fine dell' 800 a Nove vi erano anche piccoli opifici, tra i quali: Agostinelli, Bernardo Tommasi, Gaetano Orso, Bernardo Marcolin, Giacomo Mezzan, Dimitrio Primon. A Bassano due giovani aziende, la manifattura Gaetano Bonato ad Angarano e la manifattura Raffaele Passarin in città, iniziarono intorno al 1882 la lavorazione della terraglia artistica, che trionfava per la sua bianchezza di fondo e la decorazione viva e che nella zona finirà per soppiantare la maiolica. Anche a Nove ci si ritrovò ben presto a lavorare la terraglia artistica, che negli anni successivi ottenne ambiti successi. Ma la fragilità della terraglia e la sua porosità all'umido, confrontata alla maiolica e alla porcellana, la rendevano di certo un prodotto di grande apparenza e di poca sostanza, e quindi meno adatta a resistere a lungo nel commercio del settore ceramico.

Le due fabbriche dell'Antonibon e del Viero volgevano ormai al declino. Di lì a poco la storia delle due manifatture Viero e Antonibon si sarebbe conclusa. La crisi che investì i Viero iniziò intorno agli anni 1890 e sia i Viero che gli Antonibon la affrontarono con paternalismo, mentre l'antagonismo tra le

due ditte cresceva sempre di più. Preferirono svendere la produzione piuttosto che licenziare i loro validi operai. Antonibon arrivò al fallimento nel 1908.

Il dott. Matteo Stecco, autore di una tra le poche pubblicazioni di carattere storico su Nove, così ci ricorda: “Come dalla ruggine si consuma il ferro, così dall’invidia si distruggono le comuni energie. Il mancato accordo fra i padroni, gli antagonismi, le gelosie e le gare spesso inutili, talvolta dannose che dividendo le forze rendevano i prodotti di queste fabbriche facilmente vittime della concorrenza, e gli sperperi ancora quando non venivano più i lauti guadagni d’un tempo, trassero per una china precipitosa fabbriche, industria, arte, famiglie dei padroni e quelle degli operai insieme”. E intanto nel paese vi era disoccupazione, miseria ed emigrazione.

La fabbrica Antonibon, dopo la morte di Gio Batta, passò al figlio Pasquale, che, occupato nelle arringhe del foro e nelle faccende politiche, lasciò la direzione al figlio Gio Batta, che dopo varie vicende dovette rassegnarsi alla chiusura di quella che era stata la più rinomata fabbrica del Veneto. La manifattura Antonibon, più volte riaperta e chiusa, venne poi acquistata dagli avvocati Beltrame e Barettoni di Schio. Quest’ultimo rimasto poi solo, condusse la fabbrica secondo i moderni concetti, producendo terraglie d’uso comune e le artistiche, e riprendendo la produzione di maiolica con lodevole profitto. L’ultimo ceramista della famiglia Viero, Don Giovanni, lasciati gli studi di morale, si occupò della fabbrica, che, tra difficoltà di vario genere, restò aperta, dopo la sua morte, sino allo scoppio della guerra. La marca di fabbrica del Viero era una corona con punte e sotto le iniziali della ditta e il nome di Nove.

A fine '800 le famiglie ricche avevano ormai abbandonato la maiolica per i servizi di porcellana estera. Le poche ordinazioni, il prodotto in parte difettoso, la vendita sottocosto portarono alla chiusura della fabbrica Viero nel mentre scoppiava la guerra del 1915-1918. Nel 1927 la fabbrica fu affittata, nel 1936 venne venduta a Pio Baggio. Ebbe fine così l'avventura della G.B. Viero, che aveva portato al massimo splendore la decorazione a fiori “Uso Nove”, vantando tra i suoi dipendenti degli autentici artisti, tra questi: Comacchio Giovanni Maria, Comacchio Angelo, Righetto prof. Silvio, Tasca Giovanni Domenico, Perdomello

Pio. Altre fabbriche di ceramica nacquero, vissero e morirono nel volgere d'un secolo: quella di Bernardi a Cà Boina, già esistente a fine del '700, che lasciò poi modelli di pregevole fattura ad Antonio Agostinelli, quella di Roberti, di Mezzan e di Pianezzola. Nelle esposizioni internazionali, ed in particolare in quelle organizzate in Europa già dalla fine dell'Ottocento, si favorì la diffusione dello stile Liberty o arte nuova, che non riuscì però ad imporsi nella produzione locale.

In conclusione, i tempi più floridi per la ceramica di Nove possono essere considerati quelli successivi all'anno 1732, quando la fabbrica Antonibon venne favorita dalla speciale Terminazione del Senato Veneto, e per tutto quel secolo. Nell'800, dopo un periodo di decadenza nella prima metà, vi fu una ripresa verso il 1870 grazie alla fortuna delle maioliche, che fecero il loro reingresso nell'industria e nell'arte di Nove per opera soprattutto dei fratelli Francesco e Gio. Batta. Antonibon. Verso la fine dell'800 e nei primi lustri del secolo '900 la ceramica locale ripiombò, invece, in un coma profondo. Tra i due secoli si dovette assistere ad un decadimento artistico, oltre che industriale: "decadimento artistico perché nelle fabbriche di Nove non convenivano più i migliori artisti della stecca e del pennello, ma lavoravano solo gli operai del paese. Questi ultimi, pur lodevoli esecutori, mancavano spesso di quelle cognizioni di studio e di scuola, che son sempre necessarie alla perfetta esecuzione. Spesso questi operai erano retribuiti solo in base al quantitativo di commissioni eseguite. Decadimento industriale perché alcune fabbriche erano da anni già chiuse, altre, le più importanti, avevano ridotto assai la produzione, e talune, per sopravvivere, dovettero interamente abbandonare i soggetti artistici e dedicarsi esclusivamente alle comuni e vili stoviglie".

La crisi della ceramica di quel periodo, durata per più di venticinque anni, è stata imputata a varie cause e/o fattori, alcuni di carattere generale, mentre altri invece meno:

- la spietata concorrenza commerciale delle porcellane estere e delle maioliche nazionali di altri rinomati centri, che dalla fine del '700 a tutto l'800 causò un ridimensionamento della produzione artistica di Nove;
- la gelosa discordia fra i produttori locali, che favorì lo

“sfacelo” delle singole energie;

- il mancato rinnovamento produttivo, da imputarsi principalmente ai ceramisti novesi, che non seppero seguire le novità del tempo, o per indole o per insufficienza di mezzi, perdendo così in qualità, oltre che in competitività;
- l'eccessiva libertà concessa dagli ultimi “padroni” agli operai, venendo meno ai propri doveri di sorveglianza;
- l'ubicazione del paese di Nove, privo di una linea ferroviaria o tramviaria e quindi di moderni mezzi di collegamento ai centri commerciali;
- la produzione dozzinale per i grandi magazzini, caratterizzata da modelli grossolani senza finezza e con mediocre decorazione: “L'arte fu allora prostituita, disonorata, buttata nel fango, e il pubblico nauseato volse il suo gusto alle migliori galanterie artistiche d'altro genere”.

Con parte del ricavato dalla vendita dei beni del lascito del benemerito concittadino Giuseppe Fabris (22 aprile 1860), il Comune eresse l'istituto De Fabris, all'interno del quale trovò ubicazione nel 1879, anno di inaugurazione dell'Istituto, la scuola di disegno con speciale applicazione alla ceramica, che fu istituita da Pasquale Antonibon, sindaco di Nove, il 23 novembre 1875. Il funzionamento della scuola di disegno era sostenuto economicamente, oltre che dall'Istituto De Fabris, dal concorso anche del Comune e poi da un sussidio annuo governativo. La scuola ottenne ambite onorificenze.

La scuola si rese necessaria in quanto la lavorazione della ceramica richiedeva “una speciale tecnica” degli artigiani e una “direzione artistica” dei capi-reparto. Tutti gli allievi trovarono occupazione nelle fabbriche del paese e in quelle di Angarano e Bassano. Da questa scuola uscirono bravi allievi, che divennero stuccatori, cementisti, decoratori, affreschisti, modellatori o formatori in galvanoplastica, che trovavano facile impiego nei grandi centri industriali d'Italia e d'America. Il periodo giolittiano, tra il 1900 e la prima guerra mondiale, segnato da un processo di industrializzazione, fu uno dei più propulsivi per l'economia italiana. In Veneto nel

settore della ceramica si ebbero i primi esempi di produzione industriale, come ad esempio gli stabilimenti trevigiani dell'epoca (la Ceramica Fontebasso, la Ceramica Appiani e la Fornace di Gregorio Gregorj), ma nel vicentino la produzione continuava a riprendere l'antico, lo stile barocco e il neo-rococò, "talvolta filtrato nelle forme attraverso la purezza neoclassica ottocentesca". Delle fabbriche operanti a fine '800 circa una decina passò il nuovo secolo: Antonibon, i vicentini Dal Giglio – Sebellin, Viero, Bonato, Marcon, Passarin di Bassano (con la sua produzione in stile liberty), la Società Cooperativa Ceramica poi Agostinelli e Dal Prà, Primon – Zen di Nove, Todescan – Società Ceramica Cooperativa di Monticello Conte Otto, tutte dedite ad un'attività artigianale legata sino alla prima guerra agli schemi produttivi di un secolo e mezzo prima. Alcune ditte novesi vantarono una produzione in stile liberty: Agostinelli, Dal Prà, Cecchetto, Antonio Zen; e pubblicarono cataloghi promozionali della propria produzione sulla scia dei Viero e degli Antonibon, questi ultimi fedeli, invece, più alla tradizione novese legata al barocco e al neo-rococò.

Tra le fabbriche e gli opifici sorte tra il 1890 ed il 1910 l'unica che si affermò fu la "Società Cooperativa di ceramiche artistiche" sorta verso il 1890 per iniziativa di ex operai delle due aziende in crisi. Ne facevano parte Agostinelli Domenico e Dal Pra Giuseppe - che in seguito la continuarono con la denominazione dei loro cognomi A.D. con una Stella Cometa - Caron Pietro, Tasca Giovanni Domenico e altri. Verso il 1903 la ragione sociale cambiò in "Società Cooperativa Ceramiche". La prima sede era in via Tonnelloto, dove la famiglia di uno dei soci abitava e aveva dei terreni, mettendo a disposizione un fabbricato e sostenendo finanziariamente il figlio; lo stesso dicasi per l'altro socio la cui famiglia gestiva un'osteria con generi del monopolio. Si trasferirono poi nella sede di via Roma a Nove e acquistarono a Bassano un bellissimo fabbricato, dominante il ponte vecchio, all'inizio di via Gamba, in una zona che è poi diventata il grande centro mondiale di vendita delle ceramiche.

Nel 1907 ebbe inizio un periodo di crisi a livello mondiale che investì in modo graduale tutti i settori economici della provincia, compreso quello della ceramica. Né l'eccellenza delle materie prime, né la politica protezionistica voluta da

Crispi e mantenuta da Giolitti furono in grado di respingere la concorrenza estera, che colpiva sia l'ambito delle ceramiche artistiche che quello delle ceramiche c.d. comuni. La consolidata produzione, che da secoli perdurava nelle zone vicentine, soprattutto a Bassano e a Nove, non aiutava di certo a trovare nuovi sbocchi per il mercato. Nel 1908 si tenne l'esposizione Regionale d'Arte Decorativa a Vicenza, dove apparve ai più che "alcun progresso degno di rilievo" vi era stato. Le manifatture cominciarono a promuovere la propria immagine con l'acquisizione di spazi pubblicitari in riviste, su numeri unici, e partecipando anche ad esposizioni locali. Nel 1912 la manifattura Passarin venne rilevata da Luigi Fabris, per poi passare alla Società Cooperativa Ceramica, poi divenuta Agostinelli e Dal Prà. La produzione ceramica locale non era stata toccata nemmeno dal movimento futurista, così come era accaduto con lo stile Liberty.

Se sul finire dell'800 e negli anni precedenti la grande guerra, l'industria artistica di Nove pareva fatalmente destinata a scomparire, dopo la guerra, con la ripresa economica, l'industria della ceramica conobbe una nuova fioritura. Demetrio Primon, geniale modellatore, si unì ad Antonio Zen, scultore; Dal Prà e un Agostinelli, associatisi in forma cooperativa ad altri amanti dell'arte, vissero i primi anni in languore (fine dell'800), ma dopo la guerra, con la ripresa del lavoro, l'industria ceramica artistica tornò a conoscere la floridezza e la fortuna del commercio dei tempi migliori. Lo Zen, abbandonato dal Primon, ampliò la sua manifattura; Il Primon fu assunto dai soci Zanolli, Zarpellon e Sibellin, che insediarono la loro fabbrica nella casa Baccin all'uopo artisticamente decorata; il dott. Lodovico Barettoni proseguiva nell'antica fabbrica Antonibon; il Cecchetto, oltre a produrre le sue terraglie d'uso comune, eseguiva anche buoni lavori artistici; Agostinelli & Dal Prà, rimasti soli nella cooperativa, con il crescere degli affari, fondarono una succursale a Bassano nel posto della rinomata fabbrica Passarin. Queste manifatture ottennero molte onorificenze nei vari concorsi a cui presero parte. La fabbrica Agostinelli – Dal Prà fu premiata alle esposizioni di Parigi (1900), Londra, Napoli, Copenaghen, Bruxelles, Milano, Torino ecc.

Il carattere particolare della ceramica di Nove era dato dalla bianchezza dei prodotti di maiolica smaltata, dipinti sopra lo

smalto crudo e cotti a gran fuoco. Questo modo di produzione, conforme alla tradizione della buona scuola antica, era più problematico, ma aveva l'incontestabile pregio di dare maggiore vivacità ai colori e una durata infinita. Altro carattere proprio era la decorazione a figure tratte dal Tiepolo con la ricchezza dei colori propri di "un mazzo di svariatissimi fiori". Si preferì quasi sempre lo stile barocco.

La produzione locale spaziava da oggetti in porcellana (galanterie, chicchere, manichi di posate, statuine, gruppetti, scatoline, zuccheriere), e in maiolica (vasi, servizi da tavola, coppe di frutta, mensole, acquasantiere, cornici da specchi). Più tardi i modelli antichi di forme graziose, eleganti e originali, si sarebbero riprodotte in terraglia artistica. La maiolica antica era di color opalino ben modellata nel barocco e spesso ancor meglio decorata, coi pochi colori allora noti per la resistenza al fuoco, ma di un disegno perfetto. Nei primi anni '20, e precisamente nel 1921, in un clima di benessere crescente, erano nate manifatture di rilievo: tra le altre, quella di Luigi Zortea a Bassano, quella di ZanolliSebellin e la Zarpellon a Nove. La produzione di questo primo periodo rimase legata ad una produzione di tipo tradizionale, ma nello stesso tempo risentiva e reinterpretava gli stimoli provenienti dai maggiori centri. I modelli proposti alla clientela, sempre più esigente, portò ad avvalersi anche di collaboratori o artisti esterni. Nel catalogo degli esportatori edito dalla Camera di Commercio alla fine del 1922 sono elencate ben nove manifatture ceramiche, che in diversa misura e con una produzione diversificata potevano inviare i loro prodotti all'estero. Gli anni successivi al 1922 conobbero un modesto incremento della produzione e del numero degli operai coinvolti in tutti i settori, la produzione tornò ad un tipo più aulico in terraglia. La maiolica venne abbandonata, ad eccezione della ditta Barettoni che ne riprese la produzione nel 1923. Nel 1923 a Monza iniziarono le Biennali Internazionali d'Arte decorativa, uno degli eventi più significativi per la promozione della produzione artigianale industriale italiana del periodo.

Dal punto di vista economico, l'andamento fu lo stesso anche negli anni successivi al triennio 1923 – 1925 e tra i mercati esteri si contò per la prima volta anche la Spagna.

Nel 1926 chiuse la Ceramica Facchi di Monticello Conte Otto (derivazione dell'ottocentesca Todescan). Nel 1927 riprese la manifattura Marcon. Nel periodo intorno al 1927 si ebbe un certo ristagno delle produzioni, che mantennero centro principale a Nove e come mercato più fiorente quello degli Stati Uniti. In questo periodo non sorsero nuove manifatture di ceramiche artistiche e molte furono invece quelle dedite alla produzione di stoviglie e oggetti d'uso comune. Il 1928 fu un anno difficile per tutto il comparto ceramico: le manifatture presenti nel territorio si ridussero a nove.

La crisi americana del 1929 ebbe gravi ripercussioni su tutta l'Europa e per qualsiasi mercato, anche quello ceramico risenti della nuova situazione, pur se in modo meno incisivo rispetto ad altri. Il mercato americano era infatti il principale mercato per la ceramica artistica considerata bene di lusso. La difficile congiuntura si fece sentire anche negli anni successivi sino al 1934 circa, anno in cui le aziende ridussero il personale e/o si fusero. Una parte consistente delle manifatture ceramiche si rese conto allora che occorreva investire in un'azione promozionale atta a rinsaldare i rapporti con i paesi esteri (europei ed americani). In quegli anni venne recepito nel territorio vicentino un certo rinnovamento tecnico (che aveva già toccato altre fabbriche d'Italia). Vennero introdotti i primi forni elettrici e le decorazioni ad aerografo.

Negli stessi anni nacque a Vicenza una delle più importanti manifatture dell'epoca sotto il profilo artistico: "La Freccia" di Tarcisio Tosin. Nel 1934 Gio Maria Cecchetto sostituì la produzione di stoviglie con una più moderna e razionale manifattura di materiali refrattari e mattoni. Nel 1935 Archimede Primon aprì una propria manifattura di ceramiche artistiche tradizionali. Nel 1937 la crisi era ormai superata e nuove manifatture si fecero largo nel mercato a Nove, sorsero la "UCA" e la "Società dell'arte Ceramica", ricordate come le maggiori manifatture dell'epoca. Nel 1939 a Marostica si ebbe la prima manifattura la "CAM" di Archimede Primon - Ceramiche artistiche Marostica - che cambiò poi il nome in "Ceramiche Le Torri". A Bassano l'unica nuova ditta di ceramiche artistiche, che va ad aggiungersi a quelle di Zortea, Marcon e Bonato, fu la STRIART sorta nel 1938, che poi prese il nome di TRIART.

Il salario di un apprendista nel 1925, dopo alcune settimane non pagate, era di dieci, venti lire settimanali, e durante il primo anno di lavoro poteva arrivare fino a quaranta, o sessanta lire settimanali, a giudizio del padrone, che era libero anche di mutare le mansioni o addirittura di licenziare. Molti iniziavano a lavorare già a dodici anni e l'apprendistato durava tre anni. Per gli addetti alla decorazione il tirocinio era ancora più lungo. Per chi iniziava a lavorare a cottimo i prezzi (per ogni articolo) praticati erano gli stessi di quelli applicati agli operai, ma sul totale dovuto si operava uno sconto dal 10 al 25%. Il garzonaggio in genere durava fino al servizio militare. Il contratto di lavoro era stipulato dal sindacato della categoria. Tra il 1928 e il 1932 le paghe subirono una riduzione del 12%, dopo dell'8%. Gli operai migliori, lavorando a cottimo e potendo guadagnare fino al 50% - 80% in più (in totale circa 3 – 5 lire all'ora, anziché la paga contrattuale che doveva essere intorno alle 3 all'ora più un "colletto bianco") sentirono meno questa riduzione. Le donne percepivano paghe inferiori.

Dopo la crisi del 1929 i licenziamenti furono numerosi e per chi restò i giorni lavorativi erano circa tre alla settimana. La contrattazione con gli operai a "cottimo", spesso, si svolgeva nel seguente modo: quando arrivava il compratore estero si mercanteggiava il prezzo dell'articolo, con forte riduzione. Allora il padrone chiamava alcuni operai e chiedeva loro se accettavano di produrre l'articolo ad un certo prezzo, se accettavano l'ordine al cliente veniva confermato. Negli anni sino al 1930/1931 i più laboriosi degli operai potevano guadagnare sino ad un massimo di 800/1000 lire mensili (lavorando 10 o più ore al giorno per sei giorni). Dopo il 1932, con la riduzione del lavoro ad una media di 24 ore settimanali, i più fortunati potevano arrivare a 350/400 lire mensili. La manovalanza poteva guadagnare da lire 1,50 a 2 lire l'ora. Nel 1931 – 1935 molti preferirono emigrare a Milano o altrove. Negli anni dal 1926 vennero applicati i primi contributi previdenziali INPS (allora la marchetta più alta, settimanale, era di L. 5,05 a carico sia del padrone che del dipendente). Nel 1940, con la crisi, alcuni giovani andarono a lavorare al confine, e la loro paga in lavori di difesa era di L. 1,80 all'ora. Dal 1940 al 1945 le paghe aumentarono relativamente poco; dopo la fine della guerra la paga era di dieci/dodici lire all'ora e con aumenti costanti si arrivò che nel 1949 un operaio poteva guadagnare L. 80

all'ora (la legna costava allora L. 60 al quintale e l'impasto ceramico L. 200 al quintale).

Nel regime autarchico imposto dal governo fascista, si tennero i primi studi scientifici sulla famosa "terra di Vicenza", che fin dal 1700 si impiegava a Nove per la produzione di porcellana ed il cui utilizzo fu incentivato. Accanto alla produzione di ceramiche artistiche, negli anni '30 vi fu anche una produzione di stoviglie in terra rossa, al confine tra Nove e Bassano, con le manifatture dei fratelli Nicolli e dei Reginato (poi Luigi Viero) o in città con i fratelli Lozzeria. Con l'entrata in guerra dell'Italia nel giugno 1940 e l'embargo imposto dagli Stati Uniti, si cercarono nuovi mercati. Le manifatture ceramiche furono in grado di sopravvivere e produrre per l'esportazione, il personale subì un ridimensionamento sia a causa della chiamata alle armi sia per la contingenza bellica e si diffuse il fenomeno del lavoro in casa. Si registrarono nuove iscrizioni alla Camera di Commercio, allora Consiglio provinciale delle Corporazioni: Fratelli Luigi e Mario Dal Prà, Francesco Zanotto, Cesare Moretti, SCAN di Nove, TRIART di Bassano, ARDEA di Vicenza.

Alla fine del conflitto le richieste del mercato erano legate a prodotti d'uso ed essenzialmente rivolte a quello interno. Con la fine della guerra la produzione della ceramica artistica ricominciò e l'apertura del mercato statunitense favorì la ripresa della produzione di qualsiasi tipo di oggetto, foggia e misura. Perdurava l'uso poco diffuso di marcare i pezzi. Tornarono in terra natia alcune famiglie di imprenditori da altre zone del Nord Italia. Tra il 1945 e il 1946 sorsero una decina di nuove imprese. Lo sviluppo dei mezzi di trasporto aumentò la disponibilità di materie prime, nel mentre la domanda interna ed estera cresceva. Nove si orientò verso una produzione moderna, mentre Bassano rimase su stilemi tradizionali, là dove il crescente mercato dell'antiquariato portava con sé una richiesta di ceramica stile '700 – '800. Dal 1945 molti bravi decoratori si specializzano in particolare nella riproduzione di pezzi antichi, la cui richiesta esploderà però più tardi intorno agli anni '60.

## **Istituzioni e cultura della ceramica a Nove**

Con il trascorrere degli anni il distretto di Nove e Bassano ha iniziato a caratterizzarsi sempre più come distretto artistico e/o culturale, nel quale spiccava la presenza di un insieme di artisti di tipo omogeneo, che condividevano luoghi di formazione, metodologie di produzione e forme di legittimazione, oltre che esperienze complementari (quali mestieri e professioni). L'arte della ceramica è stata sempre considerata un'arte minore, esclusa dai circuiti di produzione e diffusione tipici delle "belle arti" (pittura, scultura e architettura), per secoli è sempre stata tacciata come mera espressione artigianale, e non artistica. Ad oggi, è ancora opinione diffusa che l'arte della ceramica sia solo una forma di arte minore, con esponenti riconosciuti all'interno di ristretti circuiti culturali. Nei primi decenni del Novecento non si erano registrati segni di rinnovamento, come anche nell'immediato dopoguerra la ceramica di Nove rimase ancora ancorata alle sue decorazioni stile floreale, pur se con un suo marchio particolare.

E' dagli anni cinquanta, con i Premi Palladio, conferiti dalla Fiera di Vicenza ai maggiori ceramisti del territorio, e i Premi Faenza dei Concorsi internazionali che iniziano a diffondersi nuovi percorsi e ad emergere "qualificati protagonisti". Nella zona vere e proprie figure artistiche, personalità sono emerse solo dopo il secondo dopoguerra. Questi artisti sono stati considerati un insieme omogeneo perché presentavano dei tratti comuni,

- l'uniformità dei canali di ricerca, di promozione e legittimazione delle proprie opere, costituiti prevalentemente da premi locali (tra cui il premio "Andrea Palladio" e i Concorsi, come quello di "Nove"), indetti con cadenza annuale dal 1949 al 1975 dall'Ente Fiera di Vicenza e vinti per ben 45 volte dai concorrenti provenienti dalla zona di Nove – Bassano, come anche dai Simposi organizzati dai Musei di Nove e Bassano;
- i medesimi caratteri stilistici;
- l'impiego presso manifatture del distretto, soprattutto come decoratori.

Per quanto riguarda le caratteristiche del mercato delle loro opere d'arte, si deve osservare che le metodologie

utilizzate per la commercializzazione erano quelle tipiche dei giovani artisti, il prezzo delle loro opere era comunque contenuto.

Un ruolo particolare nella progettazione artistica e creativa nella zona è stato svolto anche dall' Istituto d'Arte di Nove, che è stato anche luogo di formazione per alcune di tali personalità artistiche del secondo dopoguerra. In un video realizzato da Enrico Crispolti nel 1974 sui maggiori nove maggiori ceramisti nazionali quattro erano novesi:

- Giovanni Petucco, che uscì dall'Istituto d'Arte dei Carmini di Venezia, dove si formavano allora i migliori ceramisti novesi, che dimostrò una volontà di rinnovamento, anche nell'uso di nuovi materiali (come il Gres);
- Tarcisio Tosin (della Ditta La Freccia di Tarcisio Tosin del 1932), che va annoverato nella corrente artistica del Nuovo Futurismo;
- Andrea Parini di Caltagirone, che fu anche direttore della Scuola d'Arte di Nove, e che fece un percorso trasversale rispetto alle tendenze dell'arte contemporanea;
- Romano Carotti, di cui si ricordano le sculture in ceramica "caratterizzate da un sagace spirito ironico ed umoristico".

Tra questi artisti ceramisti un cenno merita la figura di Tarcisio Tosin, imprenditore "di madre novese, che nel 1932 avviò l'attività della ditta "Ceramiche d'Arte La Freccia", che continuò il suo eccezionale percorso fino al 1985, promuovendo da un lato la produzione di terraglie e, a partire dal dopoguerra, anche di porcellane rivolte all'ampio mercato internazionale e nazionale e, dall'altro lasciando spazio ad invenzioni creative di artisti e designers. Dal 1931 Tarcisio Tosin propugnò l'esigenza di manifestazioni fieristiche di richiamo internazionale da organizzare a Vicenza per stimolare ed incentivare la produzione ceramica e, nel 1946 venne inaugurata la prima Fiera campionaria in città, di cui egli curò l'allestimento. Dal 1950 al 1979 Tarcisio Tosin fece parte della Giunta Esecutiva dell'Ente Fiera di Vicenza e del Consiglio di Amministrazione della stessa in qualità di

Presidente dell'Associazione Artigiani della Provincia. Nel 1965 fu nominato dal Prefetto di Vicenza componente della Giunta della Camera di Commercio Industria e Artigianato, e nel 1970 fu eletto Vice Presidente della stessa; nel 1979 divenne membro del Consiglio dell'Ente Fiera, con cui collaborò fino al 1984".

Fra i nuovi protagonisti dell'arte ceramica si ricordano: i novesi Pompeo Pianezzola, Alessio Tasca, Giuseppe e Antonio Angelo Lucietti, Cesare Sartori; Pino Castagna di Castelgomberto; Federico Bonaldi di Bassano del Grappa e Candido Fior di San Martino di Lupari (PD), tutti maestri riconosciuti a livello nazionale ed internazionale. La continuità della sperimentazione, in linea con gli sviluppi delle tendenze più aggiornate, è stata proseguita da Antonio Bernardi, che tra il '70 e il '74 diede vita al "laboratorio Giallo", "uno spazio collettivo in cui ceramica, grafica e design venivano fatti reagire tra di loro"; da Enrico Stropparo di Tezze sul Brenta, che era attivo presso l'atelier di Alessio Tasca a Nove; da il novese Francesco Rigon; da Lee Babel, da Giancarlo Scapin di Schio; da Angelo Spagnolo, novese, che ha operato sperimentazioni di tecniche e materiali diversi presso la ditta Sicart. La produzione di artisti, spesso dediti anche al design, di decoratori e modellatori tra il 1930 ed il 1980, impiegati nelle manifatture del territorio vicentino, localizzate principalmente a Vicenza, Nove, Bassano del Grappa e Marostica, può essere ripercorsa con i concorsi a premio istituiti a partire dal 1949 dall'Ente Fiera di Vicenza: il Concorso "Nove" e "Vicenza Esportazione"; il "Premio Palladio" dal 1960 e, dal 1971 il "Primo Concorso Internazionale di disegno industriale".

La produzione delle manifatture dove operarono questi artisti si caratterizzava da un lato per prodotti che tendevano a soddisfare ordinarie esigenze di mercato, dall'altro, da ricerche sulla forma e sul decoro sino ad arrivare ad eccelsi vertici qualitativi. Si proponevano ceramiche dipinte a mano in settimane di lavoro, ne sono esempio i servizi per la tavola decorati da Giulio Polloniato per la ditta Barettoni di Nove, o modellate in pezzi unici.

## Capitolo IV Le caratteristiche del distretto

### Le imprese del distretto della ceramica di Nove

Nel 1980 vi erano n. 430/450 unità produttive iscritte alla Camera di Commercio nel Comune di Nove, tra queste le aziende ceramiche erano circa 160-200, quindi quasi la metà.

In quegli anni molti erano i laboratori condotti da ex insegnanti dell'Istituto d'Arte, in pensione, e la loro produzione si caratterizzava per lo stile moderno e l'ottima qualità. Questi laboratori partecipavano ad esposizioni, Biennali, mostre ecc. e vendevano anche a Gallerie d'Arte e a negozi. Le ceramiche prodotte negli anni 80 erano perlopiù di imitazione antica, a volte di qualità ottima e/o buona, altre invece passabile o di qualità scadente, con forme facili da riprodurre a colaggio, a tornio e più ancora con presse meccaniche. Tra coloro che si dedicavano alla produzione tradizionale vi erano comunque validi artisti, che eseguivano pezzi di un certo valore.

Tab. 4.1 Attività commerciali negli anni '80 nel comune di Nove

Produzione di terraglie, maioliche, porcellane	160
Associazioni e materiali ceramici	28
Esercizi pubblici	11
Edilizia e mobilio	66
Alimentari – casalinghi	38
Arredamento – vestiario	46
Auto – officine –trasporti	31
Attività varie	23
Medici	5
Totale	408

Fonte: Tasca M. A., Nove Ceramiche e paesani, op. cit., p. 502.

Le ragioni della forte crisi, che ha investito il settore ceramico negli anni ottanta, sono molteplici: la concorrenza dei paesi dell'est, in particolare della Cecoslovacchia, il boom della plastica, la concorrenza di altri prodotti, i maggiori costi (in particolare, gli aumenti salariali e i maggiori contributi lavorativi, in un settore in cui la manodopera non poteva essere sostituita dai macchinari), la percezione del prodotto della ceramica come bene non essenziale, ma voluttuario. E cos', si è detto, mentre prima il paese di Nove riusciva ad attrarre manodopera dai paesi

limitrofi (ad es. da Tezze sul Brenta, Rosà, Mason, Pozzoleone, Molvena, Pianezze), dopo quegli anni, neanche chi risiedeva a Nove voleva e/o poteva più lavorare nella ceramica, stante l'insicurezza del settore.

Dall' Atlante Statistico dei Comuni dell'Istat emerge che nel 1981 le unità locali nel settore Ateco 262 – prodotti ceramici - a Nove erano 135 (di cui artigiane 126) con 1264 addetti, a Bassano del Grappa 122 (di cui artigiane 104) con addetti 651, mentre a Marostica 54 (di cui artigiane 51) con 355 addetti, così come dalle tabelle che seguono generate da tale software.

Tab. 4.2 Unità locali nel 1981 in “fabbricazione di prodotti ceramici” (cod. Ateco 262)

Comune	Unità-locali	Di cui solo Imprese artigiane
Bassano del Grappa	122	104
Cartigliano	20	18
Marostica	54	51
Mason Vicentino	6	5
Molvena	4	2
Nove	135	126
Pianezze	7	5
Rosà	35	34
Schiavon	8	7
Tezze sul Brenta	30	26

Fonte: Censimenti dell'industria e dei servizi – Anno 1981

Le imprese a Nove e nei Comuni circostanti erano per lo più artigiane e di piccola dimensione.

Tab. 4.3 Imprese divise per classi di addetti nel 1981 in “fabbricazione di prodotti ceramici” (cod. Ateco 262)

Comune	N_P ROV	Provincia	IMP_81_262-1	IMP_81_262-2	IMP_81_262-3_5	IMP_81_262-6_9	IMP_81_262-10_19	IMP_81_262-20_49	IMP_81_262-50_99	IMP_81_262-100_199
Bassano del Grappa	24	Vicenza	38	17	15	17	19	6	2	
Cartigliano	24	Vicenza	6	1	2	3	3	4		
Marostica	24	Vicenza	14	4	14	9	6	5		
Nove	24	Vicenza	37	16	17	14	25	19	4	1
Pozzoleone	24	Vicenza	10	1	4	1	3	1		
Rosà	24	Vicenza	6	11	6	2	6	3		
Tezze sul Brenta	24	Vicenza	5	5	7	6	3	1		

Fonte:- Censimenti dell'industria e dei servizi – Anno 1981 - in [www.istat.it](http://www.istat.it)

L'assenza di ricambio generazionale, la diminuzione della domanda, la mancanza di rinnovamento negli stili artistici, nonché nei canali di promozione e commercializzazione da parte delle aziende locali, sono state ritenute alcune delle ragioni che contribuirono nella seconda metà degli anni 80 alla graduale chiusura di numerose manifatture nel settore ceramico del distretto di Nove e Bassano. I dati delle tabelle sottostanti indicano che nel Comune di Nove le unità locali nel settore ceramico cod. Ateco 262 sono aumentate dal 1971 al 1991, per poi diminuire negli anni successivi.

Tab. 4.4 Unità locali 1971,1981,1991,2001 in fabbricazione di prodotti ceramici (cod. Ateco 262)

Comune	N_Prov	Prov.	UL_71_262-TOT	UL_81_262-TOT	UL_91_262-TOT	UL_01_262-TOT
Nove	24	VI	68	135	142	116

Fonte: Elaborazione Unità locali - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 - Censimenti dell'industria e dei servizi - Anni confrontati 1971 - 1981 - 1991 - 2001 - in [www.istat.it](http://www.istat.it)

Nel settore dei minerali non metalliferi il calo delle unità locali è stato generalizzato in quasi tutti i comuni del distretto già tra il 1981 e il 1991, ad eccezione però di Nove, Marostica e Tezze sul Brenta, nel censimento del 1996 la diminuzione interessava ormai già tutti i comuni, senza eccezione alcuna.

Tab. 4.5 Unità locali nel Comune di Nove 1971,1981,1991,1996 in Minerali non metalliferi

MINERALI NON METALLIFERI				
Comune	Unità locali 1971	Unità locali 1981	Unità locali 1991	Unità locali 1996
Nove	70	137	148	127

Fonte: ISTAT - Censimento Industria e Servizi (<http://dwcis.istat.it/cis/index.htm>)

Per quanto riguarda la specializzazione produttiva nella ceramica nella zona emergeva una certa frammentazione

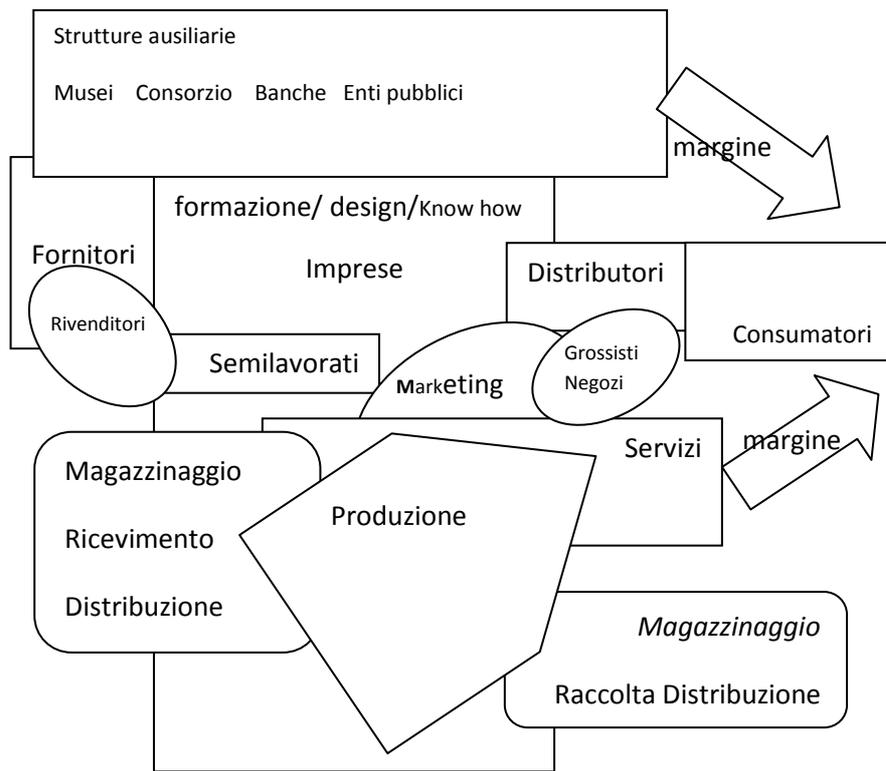
Tab. 4.6 Specializzazione produttiva ceramica nel vicentino

<b>Specializzazione</b>	<b>Aziende</b>	<b>Addetti</b>
Aziende capofila	29,6%	66,9%
Terzisti in genere	45,1,	23,8
Stampi	4,3	1,6
Modelli	3,5	1,1
Decoro	11,4	2,8
Impasti	7,0	2,1
Foggiatura	4,7	1,8

Fonte: Poster – CCIAA di Vicenza, 1993

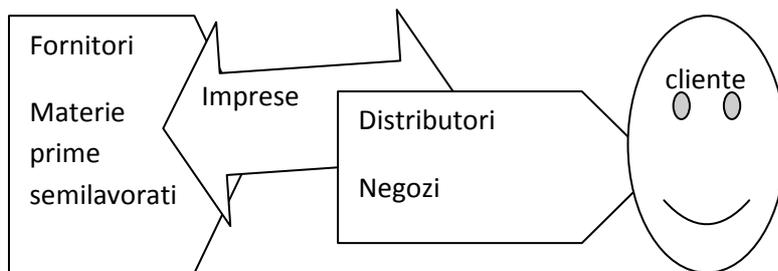
Nel 1996 le aziende capofila, che, pur non svolgendo quasi mai tutte le fasi del processo produttivo al loro interno, avevano contatti diretti con il mercato o con i grossisti erano 95; le aziende che si occupavano solo di una o due fasi del processo e lavoravano per le aziende capofila erano 27; le aziende che si occupavano dei macchinari, utensili e scaffalature etc. 3; vi erano poi le aziende che si occupavano degli imballaggi (polistirolo, cartone) e delle plastiche. I colorifici nella zona erano rivenditori, non producevano direttamente i colori, le vernici e i diluenti.

Fig. 1 La catena del valore del distretto della ceramica di Nove



Rielaborazione della catena del valore di Porter (1985)

Il sistema del valore delle catene distrettuali



Nella tabella che segue si riportano le imprese suddivise per tipo di impasto e fase produttiva:

Tab. 4.7 Imprese novesi suddivise per impasto e fase produttiva

<b>Aziende Capofila</b>	n. aziende
Terrecotte	6
Terraglie	84
Maioliche	28
Porcellane	7
Gres	2
Semilavorato	10
<b>Aziende Terziste</b>	
Impasti	5
Modelli	10
Stampi	10
Decorazioni	4

Fonte: Museo della ceramica di Nove 1996

Il rapporto con l'estero a Nove si limitava alla sola vendita, non passando attraverso un presidio dei mercati stranieri (filiali all'estero, reti distributive e di franchising).

Le aziende ceramiche novesi nel 1996 erano prevalentemente ditte individuali o società di persone :

Tab. 4.8 Forma giuridica delle imprese novesi nel 1996

Forma aziendale	n. aziende
Individuale	65
Snc	54
Srl	11
Altro (Coop e Sdf)	5

Fonte: Ricerca del Museo della Ceramica 1996

Il Comune di Nove, che è l'epicentro del distretto ceramico bassanese, negli anni recenti ha subito un ridimensionamento. Le imprese manifatturiere (togli le istituzioni e fai solo le unità locali) presenti nel Comune di Nove, dal 1991 al 2001 sono diminuite da 189 a...., le unità locali da 189 a 182, gli addetti da 1414 a 1191, di cui indipendenti da 334 a 290. Il calo ha interessato soprattutto il settore della fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi- che a Nove comprendono per la maggior parte da unità locali dedite alla lavorazione di prodotti ceramici -:sono scese da 135 a 114, le unità locali da 147 a 123, gli addetti da 1183 a 857, di cui indipendenti

da 265 a 191. Invero, le imprese e le istituzioni, comprensive di tutte le attività economiche, sono in totale aumentate dal 1991 al 2001, e precisamente da 373 a 459, mentre gli addetti sono scesi da 2.089 a 1971; per quanto riguarda le sole imprese (industria in senso stretto, costruzioni, commercio e riparazioni, servizi) nel 2001 erano 437, le unità locali 469, gli addetti 1758. Il totale delle imprese, in variazioni percentuali 2001/1991, ha registrato un + 19,1%, le unità locali un + 17,8%, mentre gli addetti alle unità locali hanno subito una riduzione pari a - 7,6%.

Tab. 4.9 Attività manifatturiere nel Comune di Nove 1991,2001

<b>Attività manifatturiere</b>		
<b>Comune di Nove</b>	<b>2001</b>	<b>1991</b>
Imprese e istituzioni	171	174
Unità locali	182	189
Addetti	1191	1414
di cui indipendenti	290	334

Fonte: Elaborazione dati Istat Censimenti generali dell'industria e dei servizi 2001 e 1991, Il sistema produttivo del Veneto, p. 232.

Tab. 4.10 Attività nella lavorazione di minerali non metalliferi nel Comune di Nove 1991, 2001

<b>Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</b>		
<b>Comune di Nove</b>	<b>2001</b>	<b>1991</b>
Imprese e istituzioni	114	135
Unità locali	123	147
Addetti	857	1183
di cui indipendenti	191	265

Fonte: Elaborazione dati Istat Censimenti generali dell'industria e dei servizi 2001 e 1991, Il sistema produttivo del Veneto, p. 232.

La crisi del settore ceramico nella zona dal 1981 trova conferma anche nelle tabelle che seguono, costruite con il software Atlante dei Comuni.

Tab. 4.11 Unità locali in fabbricazione di prodotti ceramici ( cod. Ateco 262) Anni 1971,1981,1991,2001

Comune	N_ PRO V	Pr ov	UL_71__262-TOT	UL_81__262-TOT	UL_91__262-TOT	UL_01__262-TOT
Bassano del Grappa	24	Vi	64	122	94	65
Cartigliano	24	Vi	6	20	24	20
Marostica	24	Vi	17	54	57	32
Nove	24	Vi	68	135	142	116
Pozzoleone	24	Vi	2	20	20	12
Rosà	24	Vi	11	35	30	24
Tezze sul Brenta	24	Vi	7	30	29	23

Fonte: Elaborazione Unità locali di tutte le dimensioni - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 – Censimenti dell'industria e dei servizi - Anni confrontati 1971 – 1981 – 1991 - 2001 - in [www.istat.it](http://www.istat.it)

Tab. 4.12 Imprese artigiane in fabbricazione di prodotti ceramici ( cod. Ateco 262) Anni 1971,1981,1991,2001

Comune	N_ PROV	Provincia	IMP_81__262-TOT	IMP_91__262-TOT	IMP_01__262-TOT
Bassano del Grappa	24	Vicenza	104	85	60
Cartigliano	24	Vicenza	18	20	17
Marostica	24	Vicenza	51	51	31
Nove	24	Vicenza	126	116	98
Pozzoleone	24	Vicenza	20	15	9
Rosà	24	Vicenza	34	28	21
Tezze sul Brenta	24	Vicenza	26	26	21

Fonte: Elaborazione Imprese artigiane Tot - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 – Censimenti dell'industria e dei servizi Anni confrontati 1981 – 1991 - 2001 - in [www.istat.it](http://www.istat.it)

Nel censimento del 2001 le imprese nel settore Ateco 262 – prodotti ceramici – sono perlopiù sotto i 20 addetti, come da tabelle che segue.

Tab. 4.13 Imprese nel 2001 in fabbricazione di prodotti ceramici ( cod. Ateco 262)

Comune	N P R O V	P r o v	IMP _01_262 -1	IMP_ 01_ 262-2	IMP_ 01_ 262 -3_5	IMP_01 262-6_9	IMP _01 _262- 10_19	IMP _01 _262- 20_49	IMP _01_ 262- 50_99	IMP _01 _262- 100_199
Bassano del Grappa	2 4	V I	26	13	12	5	6			
Cartigliano	2 4	V I	5	3	6	3	3			
Marostica	2 4	V I	13	7	5	4	2			
Nove	2 4	V I	33	16	20	13	15	8	2	
Pozzoleone	2 4	V I	2	2	2	3	2			
Rosà	2 4	V I	8	3	7	2	2			
Tezze sul Brenta	2 4	V I	3	5	9	2	3			

**Fonte: Elaborazione Imprese - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 – Censimento dell'industria e dei servizi**

La crisi del settore è stata imputata sia a fattori interni che esterni. Tra i fattori interni sono stati ricordati: i bassi salari del settore, la produzione di beni di media/bassa qualità, la scarsa attenzione prestata dalle aziende locali all'innovazione produttiva e tecnologica; tra i fattori esterni: la creazione dell'unione monetaria europea, con i conseguenti costi e benefici, la concorrenza estera, di Cina, Taiwan e Corea, come pure della Spagna e del Portogallo, il tipo di domanda divisa tra copie di pezzi antichi e prodotti di basso costo, ma spesso anche di poca qualità.

Tra i fattori locali che, invece, in qualche modo potevano ancora favorire il distretto ceramico, sono stati segnalati:

- 1) la tradizione e la fama che l'area poteva vantare;
- 2) le economie di agglomerazione e le economie esterne;
- 3) gli scambi e la circolazione del sapere;
- 4) il fenomeno della gemmazione, anche solo per alcune fasi, ovvero operai che si mettevano in proprio e aprivano nuove imprese;
- 5) il ruolo dei buyers – grossisti, per i quali la zona era ormai un punto di passaggio:

- 6) la flessibilità produttiva ed occupazionale data dal lavoro a domicilio (alcune fasi del processo produttivo erano svolte a casa e/o in piccoli laboratori situati all'interno delle abitazioni);
- 7) la presenza di aziende specializzate nella produzione e/o commercializzazione di materie prime e di attrezzature necessarie al processo produttivo,
- 8) l'esistenza di strutture ausiliarie quali il Museo della Ceramica, il Consorzio delle ceramiche artistiche del Veneto, le fiere di settore.

Il territorio di Bassano – Nove, ai sensi della legge n. 317/91, non è stato riconosciuto distretto industriale, ma al più è stato considerato “un sistema produttivo locale” ossia “un ispessimento storicamente definito e territorialmente localizzato di competenze”. La causa del mancato riconoscimento dell'area di Bassano – Nove è stata la co-presenza di più specializzazioni settoriali (il distretto bassanese della ceramica comprendeva, oltre a Bassano del Grappa, i paesi di Pove del Grappa, Cassola, Rosà, Tezze sul Brenta, Cartigliano, Nove, Marostica e Schiavon).<sup>336</sup> Il legislatore ha, con l'art 36, co. 1, della legge n. 317/91 - “Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese” – definito distretti le aree territoriali locali caratterizzate da: elevata concentrazione locale di piccole imprese, elevata densità imprenditoriale (rapporto imprese/popolazione), specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese.

Il trend negativo che ha investito il settore ceramico è poi proseguito anche negli anni successivi, come si può evincere nelle tabelle sottostanti elaborate con i software Atlante Statistico dei Comuni e Warehouse dell'Istat.

---

<sup>336</sup>Il distretto polisetoriale di Bassano si caratterizzava per tre specializzazioni produttive, la ceramica a Nove, il tessile abbigliamento di Marostica, e l'orafo e il mobile.

Tab. 4.14 Unità locali nella provincia di Vicenza nella fabbricazione di prodotti ceramici (cod. Ateco 262)

Provincia di Vicenza	1971	1981	1991	2001
Unità locali	251	631	548	400

Fonte: Istat Atlante Statistico Censimenti dell'industria e dei servizi anni confrontati

Tab. 4.15 Unità economiche dell'industria e dei servizi nel 2007 nella provincia di Vicenza nel settore Ateco (2007) 234 *Fabbricazione di altri prodotti in porcellana e in ceramica*

Provincia di Vicenza Anno 2007	Unità economiche
Imprenditore individuale, libero professionista e lavoratore autonomo	124
Società di persone	107
Società di capitali	26
Tot.	257

Fonte: Tabella elaborata con il software Warehouse dell'Istat

Nel Comune di Nove le imprese registrate e attive dal 2000 al 2010 sono aumentate da 461 a 473, le imprese artigiane da 228 a 229, mentre le imprese attive nell'industria manifatturiera sono scese dalle 176 del 2006 sino ad arrivare alle 160 del 2010 (Fonte: Elaborazione Uffici studi CCIAA Vicenza sui dati Infocamere – Registro delle imprese).

Nel luglio 2010 le aziende attive nel settore ceramico a Nove erano solo 88, e quindi circa la metà di quelle presenti nel paese negli anni d'oro. L'azienda ceramica Ancora, che nel 2010 contava il numero maggiore di addetti, dai 190 era scesa a venti. La dimensione media nel 2010 era di 4,5 addetti per azienda.

Nel tempo non è emersa nel distretto di Nove una nuova generazione di imprese leader, come invece accaduto in altri

distretti.

Da una ricerca condotta dalla Confartigianato di Vicenza<sup>337</sup> è emerso che dal 2006 al primo semestre 2011 le imprese attive artigiane della categoria ceramica nel Comune di Nove sono diminuite da 80 a 68. Il fatturato, inoltre, in questo settore dal 2007 al 2009 si è quasi dimezzato.

Tab. 4.16 Imprese artigiane nella categoria della ceramica nel Comune di Nove dal 2008 al 2011

IMPRESE ARTIGIANE DELLA CATEGORIA CERAMICA NEL COMUNE DI NOVE										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011				
			I SEMESTRE	II SEMESTRE						
Imprese attive	80	77	72	71	70	70	70	70	68	
Imprese nuove iscritte			1	0	0	0	0	0	1	
Imprese cessate			5	2	2	1	1	0	2	

Fonte: Elaborazione Confartigianato di Vicenza 2012

Tab. 4.17 Indicatori economici relativi alla ceramica nel Comune di Nove dal 2007 al 2011

VAR. % RISPETTO L'ANNO PRECEDENTE DI ALCUNI INDICATORI ECONOMICI										
	2007	2008	2009	2010	2011					
	I SEMESTRE	II SEMESTRE								
OCCUPAZIONE	-12,5	-6,3	-15,4	-5,8	-6,5	-9,6	-0,5	1,0	0,0	
DIPENDENTI MEDI PER IMPRESE (VALORE ASSOLUTO)	6,6	6,5	5,5	5,7	6,3	5,9	6,7	6,6	7,0	
FATTURATO	9,2	-5,0	-0,6	-14,3	-4,2	-4,3	1,7	-4,7		
CONSUMI ELETTRICI	-21,0	25,4	22,2	-16,1	13,8	-1,8	-6,4	-11,0		

Fonte: Confartigianato Vicenza 2012

<sup>337</sup> I dati provengono da tutti gli osservatori congiunturali di Confartigianato Vicenza (29 imprese della ceramica dell'area Bassano – Marostica).

Tab. 4.18 Imprese registrate e attive nel Comune di Nove dal 2000 al 2010

Imprese registrate e attive nel Comune di Nove			
	<i>Registrate</i>	<i>Attive</i>	
2000	494		461
2001	491		457
2002	492		457
2003	496		461
2004	501		466
2005	504		469
2006	513		475
2007	511		475
2008	508		469
2009	501		462
2010	519		473

Fonte: Elaborazione dati Uffici studi CCIAA Vicenza sui dati Infocamere – Registro delle imprese

Tab. 4.19 Imprese artigiane nel Comune di Nove da 2000 al 2010

Imprese Artigiane registrate e attive nel Comune di Nove		
	<i>Registrate</i>	<i>Attive</i>
2000	228	228
2001	229	229
2002	236	236
2003	230	229
2004	238	236
2005	232	230
2006	230	227
2007	229	228
2008	224	223
2009	223	223
2010	230	229

Fonte: Elaborazione dati Uffici studi CCIAA Vicenza sui dati Infocamere – Registro delle imprese

Tab. 4.20 Imprese nel Comune di Nove divise per settori di attività dal 2006 al 2010

Imprese nel Comune di Nove e settori di attività										
	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010					
	Registrate	Attive	Registrate	Attive	Registrate	Attive	Registrate	Attive	Registrate	Attive
Imprese Industria manifatturiera	189	176	187	173	181	163	175	158	178	160
Di cui imprese classificate in altre industrie manifatturiere	147	137	142	132	136	122	130	117	130	116
Imprese artigiane	143	141	139	138	133	132	127	127	127	126
Di cui imprese	119	117	114	113	107	100	101	100	101	100

artigiane classificate in altre industrie manifatturiere						6		1		0
---	--	--	--	--	--	---	--	---	--	---

Fonte: Elaborazione Uffici studi CCIAA Vicenza sui dati Infocamere – Registro delle imprese

Tab. 4.21 Presenza artigiana in percentuale nel Comune di Nove dal 2000 al 2010

Percentuale presenza artigiana – Comune di Nove	
2000	49,5%
2006	47,8%
2007	48,0%
2008	47,5%
2009	48,3%
2010	48,4%

Fonte: Elaborazione Uffici studi CCIAA Vicenza sui dati Infocamere – Registro delle imprese

Le Unità locali attive al 31.12.2011 nel Comune di Nove erano 572 (478 le sedi di impresa attive), di cui artigiane 257 (226 attive), mentre le unità locali attive impegnate nel settore codice Ateco 2007 c 23 - fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi – erano 98 (le sedi di impresa attive: 82), di cui artigiane 83 (attive: 71).

Tab. 4.22 Unità locali attive nella fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi nel Comune di Nove al 31/12/2011

Comune di Nove	Al 31/12/2011	
	<b>Unità locali attive</b>	<b>di cui artigiane</b>
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali	98	83
<b>Su un totale complessivo di unità attive</b>	572	257
	<b>Sedi di imprese attive</b>	<b>Di cui artigiane</b>
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali	82	71
<b>Su un totale complessivo di unità attive</b>	478	226

Fonte: Elaborazione dati Infocamere

Alla fine del 2011 nel Comune di Nove tra le 478 imprese attive, oltre alle 82 impegnate nel settore della “Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi”, si contavano imprese adibite ad una varietà di attività manifatturiere e di servizio.

Da un’interrogazione, effettuata on-line nel mese di agosto 2012, tra le aziende iscritte al registro delle imprese di

Vicenza, su 84 aziende ceramiche – tra cui alcune cessate e/o fallite - la maggior parte era costituita sotto forma di società di persone, seguivano poi le ditte individuali, mentre solo un esiguo numero erano società di capitali (in particolare s.r.l.):

Tab. 4.23 Forma giuridica delle aziende ceramiche nel Comune di Nove nel 2012

Comune di Nove	
n. aziende ceramiche iscritte alla Camera di Commercio di Vicenza	Forma
34	s.n.c.
27	ditte individuali
23	s.r.l.
5	s.a.s.

Fonte: Registro Imprese Camera di Commercio di Vicenza 2012

Le imprese artigiane attive a Vicenza registrate al III trimestre 2011 erano 26.898 (contro le 25.693 del III trimestre 2001), con un incremento dunque del 4,7%. Sotto il profilo della natura giuridica prevalevano le imprese individuali (il 70,7%, lo stesso valore percentuale di dieci anni fa), seguite dalle società di persone (21,6% contro il 28% del III trimestre 2001), mentre le società di capitale erano passate dall' 1,1% al 7,5%. Il manifatturiero era il settore in cui comparativamente le società di capitali erano maggiormente diffuse (1.210 contro 2.799 società di persone e 4.352 imprese individuali). Relativamente alle classi d'età degli imprenditori artigiani, prevaleva la fascia intermedia di coloro che erano compresi tra i 30 ed i 49 anni con il 56,8%, seguiva il segmento dai 50 ai 69 anni con il 34,3% mentre i giovani tra i 18 e i 29 anni erano il 5,5% e la quota di coloro che superavano i settant'anni era del 3,3%. Mediamente a livello provinciale il rapporto tra imprese artigiane e la popolazione residente era del 3,08%. Tra i comuni con un rapporto più elevato si segnalava anche il Comune di Nove (4,56%), mentre tra i comuni maggiori Vicenza era al 2,62%, Bassano al 2,27% e Schio al 2,67%.

Con il Patto per lo sviluppo del distretto produttivo della ceramica artistica e terracotta, triennio 2003 – 2005, tra le imprese del settore ceramico della zona sono state individuate due "anime": una relativa alla "Ceramica Artistica" ed l'altra relativa alla "Terracotta e ai Laterizi", distinte tra loro non solo per la tipologia del prodotto finale, ma anche per le diverse caratteristiche intrinseche. La

Ceramica Artistica si caratterizzava per la produzione di complementi d'arredo, oggettistica e articoli da regalo. La Terracotta era per lo più indirizzata verso la produzione di materiali d'arredamento e oggettistica casalinga. Il Laterizio produceva essenzialmente materiali per l'edilizia. L'anima della Ceramica Artistica era composta da aziende di tipo artigianale, per lo più a conduzione familiare, incentrate sulla figura dell'imprenditore, sottodimensionate, sottocapitalizzate e con una produzione orientata alla manifattura artistica in senso artigianale. Il settore della Terracotta e dei Laterizi, invece, presentava una composizione ben diversa, denotando al suo interno la presenza di aziende più strutturate, sia per numero di addetti che per fatturato, considerata anche la produzione di terracotta e laterizi per il settore dell'edilizia.

Il sistema di piccole o microimprese artigiane proprie della realtà produttiva della ceramica artistica, che gravitava prevalentemente attorno ai Comuni di Nove, Bassano del Grappa, Marostica e Vicenza, formava un distretto con forte vocazione all'export.

Non esistevano all'interno del Distretto, almeno per la Ceramica artistica, imprese di dimensioni cospicue, anche l'azienda media nel settore ceramico era di quattro – cinque dipendenti.

## Il mercato del lavoro

Già negli anni 80 si è registrata una certa flessione nell'occupazione del settore della ceramica artistica veneta. Tra gli anni 1995 – 1998 il settore ha continuato a perdere addetti subendo una riduzione nell'area delle unità locali.

Nelle tabelle che seguono si riportano il numero di addetti nei principali comuni del distretto riferiti al settore Ateco 262 – prodotti ceramici.

Tab. 4.24 Addetti delle Unità locali nel settore della fabbricazione di prodotti ceramici nel 1981

Comune	ADD_UL_81_262-TOT
Bassano del Grappa	912
Cartigliano	177
Marostica	375
Mason Vicentino	56
Molvena	47
Nove	1522
Pianezze	85
Rosà	221
Schiavon	75
Tezze sul Brenta	173

Fonte: Elaborazione Addetti Unità locali per distanza Km 7 (solo imprese) - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 – Censimenti dell'industria e dei servizi – Anno 1981 - in [www.istat.it](http://www.istat.it) (variabile cod. Ateco 262: Fabbricazione di prodotti ceramici)

Tab. 4.25 Addetti delle imprese artigiane nella fabbricazione di prodotti ceramici nel 1981

Comune	ADD_IMP_81_262-TOT (imprese artigiane)
Bassano del Grappa	651
Cartigliano	159
Marostica	355
Mason Vicentino	33
Molvena	2
Nove	1264
Pianezze	9
Rosà	229
Schiavon	75
Tezze sul Brenta	151

Fonte: Elaborazione Addetti Unità locali per distanza Km 7 (solo imprese artigiane) - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 – Censimenti dell'industria e dei servizi – Anno 1981 - in [www.istat.it](http://www.istat.it) (variabile cod ateco 262: Fabbricazione di prodotti ceramici)

Anche il Comune di Nove tra il 1981 e il 1984 ha subito una perdita degli addetti. Consultando i dati forniti allora dal Ministero del lavoro e della previdenza, sintetizzati nella tabella sottostante, la manodopera nel settore della lavorazione delle ceramiche e delle porcellane in Nove nel 1984 era complessivamente di 1147 unità. Le aziende con più di 50 dipendenti all'1.01.1984 erano solo quattro.

Tab. 4.26 Addetti nella lavorazione nel Comune di Nove dal 1981 al 1984

Comune di Nove	Uomini	Donne	Totale
1.01.1981	936	737	1673
1.01.1982	915	642	1557
1.01.1983	881	590	1471
1.01.1984	837	544	1381
Situazione dell'impiego della manodopera all'1.01.1984 nel Comune di Nove (tutti i settori esclusa l'agricoltura)	Uomini	Donne	Totale
Lavoranti a domicilio	1	59	60
Impiegati	33	55	88
Operai	728	389	1117
Apprendisti	75	41	116
Totali	837	544	1381
Di cui occupati nel settore della lavorazione delle ceramiche e porcellane			
Uomini	Donne	Totale	
643	504	1147	

Fonte: Tasca, Marco Alessio, Nove Ceramiche e paesani dal 1925 al 1985, il Ministero del lavoro e della previdenza, Ufficio comunale di collocamento di Nove, 1985, p. 529.

All'1.01.1985 il Ministero del lavoro e della previdenza, Ufficio comunale di collocamento di Nove, fonte anche dei dati su riportati, segnala una diminuzione di 63 unità (uomini 5, donne 58), e quindi di un 4,56%.

Le tabelle che seguono sono state costruite con i software dell'Istat e confermano che nel settore dei prodotti ceramici gli addetti nella zona iniziarono a diminuire intorno agli anni 80, così come anche il numero medio di addetti per impresa.

Tab. 4.27 Addetti alle Unità locali nel Comune di Nove nella fabbricazione di prodotti ceramici (cod. Ateco 262) dal 1971 al 2001

Comune	N_ PROV	Prov	ADD_UL_71_262-TOT	ADD_UL_81_262-TOT	ADD_UL_91_262-TOT	ADD_UL_01_262-TOT
Nove	24	VI	1283	1522	1151	818

Fonte: Elaborazione Addetti Unità locali - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 – Censimenti dell'industria e dei servizi – Anni confrontati 1971 – 1981 – 1991 - 2001 - in [www.istat.it](http://www.istat.it)

Tab. 4.28 Addetti alle imprese nella fabbricazione di minerali non metalliferi

<b>Categoria Economica: 3120 - MINERALI NON METALLIFERI</b>				
Comune	Addetti Unità locali 1971	Addetti Unità locali 1981	Addetti Unità locali 1991	Addetti Unità locali 1996
Nove	1313	1529	1192	1006

Tab. 4.29 Addetti divisi per classi di ampiezza delle imprese nel settore cod. Ateco 262 - fabbricazione di prodotti ceramici - dal 1981 al 1991

Comune	P r o v	ADD _ IMP_ 81_ 262- 1	ADD_I MP_81 262-2	ADD_ IMP_ 81_ 262- 3_5	ADD_ IMP_81 262-6_9	ADD_ IMP_ 81_ 262- 10_1 9	ADD_ IMP_ 81_ 262- 20_4 9	ADD_ IMP_ 81_ 262- 50_9 9	ADD_ IMP_ 81_ 262- 100_ 199
Bassano del Grappa	V I	38	34	58	134	283	210	111	
Cartigliano	V I	6	2	8	21	37	125		
Marostica	V I	14	8	52	62	68	158		
Nove	V I	37	32	64	101	346	562	276	146
Pozzoleone	V I	10	2	15	6	41	21		
Rosà	V I	6	22	20	17	82	82		
Tezze sul Brenta	V I	5	10	24	46	41	32		

Fonte: Elaborazione Addetti imprese divisi per classi - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 - Censimenti dell'industria e dei servizi - Anno 1981 - in [www.istat.it](http://www.istat.it)

Tab. 4.30 Addetti divisi per classi di ampiezza delle imprese nel settore cod. Ateco 262 - fabbricazione di prodotti ceramici - nel 1991

Comune	N. P ROV	Provi ncia	ADD _IMP_ 91_ 262 -1	ADD _IMP_ 91_ 262- 2	ADD_I MP_91_ 262- 3_5	ADD_I MP_91_ 262- 6_9	ADD_I MP_91_ 262- 10_19	ADD_I MP_91_ 262- 20_49	ADD_I MP_91_ 262- 50_99	ADD_I MP_91_ 262- 100_19 9
Bassano del Grappa	24	Vice nza	26	20	79	110	265	94		
Cartigliano	24	Vice nza	7	8	24	12	74			
Marostica	24	Vice nza	17	14	62	27	118			
Nove	24	Vice nza	37	22	89	125	362	337	52	126
Pozzoleone	24	Vice nza	7	6	16	12	22	25		
Rosà	24	Vice	4	14	27	31	80	24		

		nza								
Tezze sul Brenta	24	Vicen nza	7	4	34	47	55	20		

Fonte: Elaborazione addetti divisi per classi di ampiezza delle imprese - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009- Censimento dell'industria e dei servizi 1991 - in [www.istat.it](http://www.istat.it)

Tab. 4.31 Addetti divisi per classi di ampiezza delle imprese nel settore cod. Ateco 262 - fabbricazione di prodotti ceramici - nel 1996

Comune	N. PR OV	Provi ncia	ADD_IMP _96_ 262-1	ADD_I MP_ 96_26 2-2	ADD_I MP_ 96_26 2-3_5	ADD_I MP_ 96_26 2-6_9	ADD_IMP_96 _262-10_19	ADD_I MP_ _96_ 262- 20_49	ADD_I MP_ _96_ 262- 50_99	ADD_I MP_ _96_ 262- 100_1 99
Bassano del Grappa	2 4	Vicen za	30	28	61	88	84	79		
Cartigliano	2 4	Vicen za	5	10	16	35	47			
Marostica	2 4	Vicen za	16	14	38	23	22			
Nove	2 4	Vicen za	33	26	71	93	293	325	0	123
Pozzoleone	2 4	Vicen za	4	2	10	16	50	0		
Rosà	2 4	Vicen za	9	6	30	16	45	0		
Tezze sul Brenta	2 4	Vicen za	6	4	25	22	55	42		

Fonte: Elaborazione addetti alle imprese divisi per classi- Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 – Censimento dell'industria e dei servizi 1996 - in [www.istat.it](http://www.istat.it)

Nella tabella che segue si riportano i dati sull'area della ceramica riportati nel testo di Tasca, che confermano quanto sopra detto :

Tab. 4.32 Unità locali e addetti dell'area ceramica di Nove – Bassano del Grappa dal 1961 al 1991

Anno		N. unità locali artigiane	N. unità locali	N. addetti artigiani	N. addetti totali
<b>1961</b>	Bassano		41		697
	Marostica		9		108
	<b>Nove</b>		<b>41</b>		<b>1194</b>
<b>1971</b>	Bassano	66	81	515	906
	Marostica	23	23	276	276
	<b>Nove</b>	<b>59</b>	<b>70</b>	<b>749</b>	<b>1313</b>
<b>1981</b>					
	Bassano	120	138	717	989
	Marostica	1	2	2	16
	<b>Nove</b>	<b>128</b>	<b>137</b>	<b>1225</b>	<b>1529</b>
<b>1991</b>					

	Bassano		122		579
	Marostica		54		238
	<b>Nove</b>		<b>135</b>		<b>1151</b>

( Fonte : Tasca, Marco Alessio, Nove Ceramiche e paesani dal 1925 al 1985,p. 529)

Il tasso di industrializzazione in percentuale nel Comune di Nove - calcolato come rapporto tra il numero di addetti nel settore manifatturiero e la popolazione residente allo stesso anno - nel settore della ceramica dal 1976 al 1996 è sceso da un 17,6 ad un 15,8.

Il tasso di specializzazione, ovvero il rapporto tra il numero di addetti nel settore caratterizzante e quello del comparto manifatturiero, è sceso dai 21,9 del 1976 ai 12,9 nel 1996. Il quoziente di localizzazione, ovvero il rapporto tra il tasso di specializzazione del distretto e il tasso di specializzazione calcolato per l'insieme delle due province di Treviso e Vicenza, invece da 1976 al 1996 è aumentato da 8,7 a 9,1.

Il distretto di Nove, pur senza perdere occupazione nella manifattura nel corso di un ventennio, ha visto dimezzarsi l'indice di specializzazione nella fabbricazione delle ceramiche artistiche, come indicato nella tabella che segue.

Tab. 4.33 Tasso di industrializzazione, Tasso di specializzazione e Quoziente di localizzazione nel Comune di Nove dal 1991 al 1996

<b>Comune di Nove</b>	<b>1976</b>	<b>1981</b>	<b>1991</b>	<b>1996</b>
Tasso di industrializzazione %	17,6	19,5	16,5	15,8
Tasso di specializzazione	21,9	21	16,2	12,9
Quoziente di localizzazione	8,7	8,3	10,2	9,1

Fonte: Giuseppe Tattara e Mario Volpe, I distretti industriali: definizioni e storia , in "Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti", pp. 48 – 50.

Tab. 4.34

<b>Comune di Nove</b>	<b>2001</b>
Tasso di industrializzazione %	
Tasso di specializzazione	
Quoziente di localizzazione	

Con il passare degli anni Nove per la ceramica è stato

sempre più un distretto in contrazione, privo oramai di un anello di espansione, che è solitamente composto da comuni circostanti, in cui poter osservare quanto accaduto in altri distretti veneti, ovvero la caduta del tasso di specializzazione nei centri e la crescita dello stesso negli anelli.

Da una ricerca sullo stock dei dipendenti, misurato al dicembre di ogni anno nel Comune di Nove per dimensione di impresa nel settore caratterizzante, è emerso un ridimensionamento delle imprese.

Tab. 4.35 Stock dei dipendenti per dimensione di impresa nel settore caratterizzante nel Comune di Nove dal 1976 al 1996

Centri (Comune di Nove)				
Classe dimensionale	1976	1981	1991	1996
1-19	761	985	1062	771
20-49	707	750	273	293
50-99	421	368	51	-
100 – 199	121	136	118	119
200 +	-	-	-	-
Totale	2010	2239	1504	1183

Fonte: Giuseppe Tattara e Mario Volpe, I distretti industriali: definizioni e storia, in "Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti", p. 128 – 129

Nel 1996 nel distretto di Nove l'industria principale era ancora la ceramica artistica, con 1183 dipendenti e 131 imprese.

Dal 1991 al 2001 nel Comune di Nove il numero degli addetti ha subito un'ulteriore riduzione da 1414 a 1191 unità. Il calo ha interessato soprattutto il settore della fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi: gli addetti sono scesi da 1163 a 857. Il calo nell'occupazione è stato generalizzato interessando le imprese e le istituzioni di tutte le attività economiche, dai 2.089 del 1991 si è scesi ai 1971 nel 2001.

Nel 2001 a Nove gli addetti alle unità locali dedite alla fabbricazione di prodotti ceramici (cod Ateco 262) erano 818, ovvero il 46,5% del totale addetti.

Anche nei Comuni circostanti il numero degli addetti nei prodotti ceramici è generalmente sceso nel periodo 1991 –

2001, come da tabelle che seguono.

Tab. 4.36 Addetti alle unità locali nella fabbricazione di prodotti ceramici dal 1971 al 2001

Comune	N_PR OV	Provincia	ADD_UL_71 __262-TOT	ADD_UL_81 __262-TOT	ADD_UL_91 __262-TOT	ADD_UL_01 __262-TOT
Bassano del Grappa	24	Vicenza	737	912	579	219
Cartigliano	24	Vicenza	113	177	123	75
Marostica	24	Vicenza	238	375	238	98
Nove	24	Vicenza	1283	1522	1151	818
Pozzoleone	24	Vicenza	20	95	88	62
Rosà	24	Vicenza	74	221	180	79
Tezze sul Brenta	24	Vicenza	58	173	167	97

**Fonte: Elaborazione Addetti Unità locali di tutte le dimensioni - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 – Censimenti dell'industria e dei servizi Anni confrontati 1971 – 1981 – 1991 - 2001 - in [www.istat.it](http://www.istat.it)**

Tab. 4.37 Addetti alle imprese artigiane nella fabbricazione di prodotti ceramici dal 1981 al 2001

Comune	N_PR OV	Provincia	ADD_IMP_81__ 262-TOT	ADD_IMP_91__ 262-TOT	ADD_IMP_01__ 262-TOT
Bassano del Grappa	24	Vicenza	651	528	201
Cartigliano	24	Vicenza	159	88	75
Marostica	24	Vicenza	355	216	107
Nove	24	Vicenza	1264	932	589
Pozzoleone	24	Vicenza	95	60	53
Rosà	24	Vicenza	229	179	78
Tezze sul Brenta	24	Vicenza	151	149	90

**Fonte: Elaborazione Addetti alle Imprese artigiane Tot - (variabile cod ateco 262: Fabbricazione di prodotti ceramici) - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 – Censimenti dell'industria e dei servizi Anni confrontati 1981 – 1991 - 2001 - in [www.istat.it](http://www.istat.it) -**

Tab. 4.38 Addetti alle imprese nella fabbricazione di prodotti ceramici nel 2001 divisi per classi

Comune	N. PROV	Provincia	ADD_IMP_01_262-1	ADD_IMP_01_262-2	ADD_IMP_01_262-3_5	ADD_IMP_01_262-6_9	ADD_IMP_01_262-10_19	ADD_IMP_01_262-20_49	ADD_IMP_01_262-50_99	ADD_IMP_01_262-100_199
Bassano del Grappa	24	Vicenza	26	26	44	37	73			
Cartigliano	24	Vicenza	5	6	21	21	36			
Marostica	24	Vicenza	13	14	19	31	30			
Nove	24	Vicenza	33	32	77	96	217	201	143	
Pozzoleone	24	Vicenza	2	4	7	19	26			
Rosà	24	Vicenza	8	6	25	13	27			
Tezze sul Brenta	24	Vicenza	3	10	35	13	36			

Fonte: Elaborazione Addetti alle imprese - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 – Censimento dell'industria e dei servizi 2001 - in [www.istat.it](http://www.istat.it)

Gli abitanti nel Comune di Nove al 21.10.2001 erano 4.865, il numero medio di addetti alle unità locali era di 4 addetti: 3,7 nelle imprese ( di cui 5,4 nell'industria, 2,0 nei settori del commercio e dei servizi) e 7,3 nelle istituzioni.

Tab. 4.39 Imprese e addetti nel Comune di Nove 1991, 2001

Comune di Nove	2001	1991
Imprese e istituzioni	171	174
Unità locali	182	189
Addetti	1191	1414
di cui indipendenti	290	334

Fonte: Il sistema produttivo del Veneto... Elaborazione dati Istat Censimenti generali dell'industria e dei servizi 2001 e 1991

Tab. 4.40 Imprese e addetti nel Comune di Nove nella lavorazione di minerali non metalliferi 1991, 2001

Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi		
Comune di Nove	2001	1991
Imprese e istituzioni	114	135
Unità locali	123	147
Addetti	857	1183
di cui indipendenti	191	265

Fonte: Elaborazione dati Istat Censimenti generali dell'industria e dei servizi 2001 e 1991

Nel 2001 su 100 unità locali le imprese artigiane erano 54,8, gli indipendenti su 100 addetti alle unità locali nelle imprese 37; ogni 100 addetti alle unità locali delle imprese 39,9 erano donne; ogni 100 addetti alle unità locali delle imprese 13,9 erano co.co.co. e interinali.

Nel IV trimestre del 2002 nel vicentino la variazione occupazionale complessiva è stata negativa per un valore pari ad un -0,4%. Questa tendenza si è registrata in tutti i settori manifatturieri, con l'unica eccezione delle "altre industrie manifatturiere" dove l'occupazione è rimasta invariata. I settori che più pesantemente hanno risentito di questa flessione sono stati la ceramica (-1,2%), l'oreficeria (-1,1%) e l'alimentare (-0,8%).

I processi di cambiamento, che avevano sovvertito gli assetti produttivi e la configurazione sociale delle economie ad industrializzazione diffusa tipiche della zona, avevano portato ad una lenta erosione di due risorse strategiche per lo sviluppo: la manodopera ed il territorio. La rarefazione della risorsa "manodopera", dovuta agli effetti del decremento demografico, si accompagnava ad una maggiore rigidità dell'offerta di lavoro, causata anche da un più selettivo approccio delle giovani generazioni e delle figure professionali più qualificate. Mentre dunque le imprese mantenevano una caratteristica di flessibilità, la forza lavoro si irrigidiva: l'esito non poteva che essere una crescente asimmetria non solo quantitativa, ma anche qualitativa tra domanda ed offerta di lavoro. Una certa distonia nell'ambito del mercato del lavoro era dunque già allora presente.

Nel 2009 l'intero settore manifatturiero contava ormai solo 789 addetti.

Tab. 4.41 Unità locali e addetti nel Comune di Nove nel 2007

ARCHIVIO STATISTICO DELLE IMPRESE ATTIVE – UNITA' LOCALI (anno 2009)			
Comune di Nove			
Settore	COD. ATECO 2007	Unità locali	Addetti alle unità locali
Manifatturiero	05-39	153	789
Costruzioni	41-43	54	159
Commercio	45-47	91	214
Servizi	48-99	163	333
<b>Totale</b>		<b>461</b>	<b>1.496</b>

Fonte: Elaborazione CCIAA di Vicenza su dati Istat Asia-UL

Dal 2007 al primo semestre 2010 l'occupazione nel Comune di Nove ha registrato un'ulteriore variazione negativa, come da tabelle che seguono elaborate dalla Confartigianato di Vicenza.

Tab. 4.42 Var % di alcuni indicatori economici relativi alle imprese artigiane della categoria della ceramica nel Comune di Nove dal 2007 al 2011

IMPRESE ARTIGIANE DELLA CATEGORIA CERAMICA NEL COMUNE DI NOVE										
VAR. % RISPETTO L'ANNO PRECEDENTE DI ALCUNI INDICATORI ECONOMICI										
	2007	2008	2009	2010	2011					
	I SEMESTRE	II SEMESTRE								
OCCUPAZIONE	-12,5	-6,3	-15,4	-5,8	-6,5	-9,6	-0,5	1,0	0,0	
DIPENDENTI MEDI PER IMPRESA (VALORE ASSOLUTO)	6,6	6,5	5,5	5,7	6,3	5,9	6,7	6,6	7,0	

Fonte: Elaborazione Confartigianato di Vicenza 2012

Nel Comune di Nove all'1.01.2011 più della metà della popolazione risultava in età lavorativa (ovvero compresa tra i 15 e i 64 anni d'età).

Tab. 4.43 Popolazione nel Comune di Nove divisa per fasce d'età 2001

Comune di Nove							
Popolazione per fascia d'età all'1/1/2011			di cui stranieri				
Età	Maschi	Femmine	Totale		Maschi	Femmine	Totale
0-14	402	388	790		37	45	82
15-64	1.665	1.623	3.288		133	142	275
65 e oltre	432	580	1.012		8	5	13
TOT.	2.499	2.591	5.090		178	192	370

Fonte: Fonte: Istat - banca dati DEMO

Dal 2001 al 2005 il numero di dipendenti impegnati nel Distretto della Ceramica Artistica e della Terracotta di Nove si è ridotto di 427 unità (-35% circa). Una riduzione non paragonabile a quella subita dall'occupazione dipendente del manifatturiero nell'area distrettuale nel periodo in questione (-6%) e molto maggiore di quella riscontrata per il

settore della ceramica e terracotta a livello regionale (-20%). L'anno di inizio di questa "crisi occupazionale" è stato considerato proprio il 2001, anno in cui le commesse verso gli USA hanno subito un calo, dovuto probabilmente ad un acuirsi della crisi già in atto, imputata principalmente all'apprezzamento dell'euro sul dollaro, e alla comparsa sui mercati internazionali di produttori di articoli in ceramica a costo bassissimo. A ciò si sono sommate altre motivazioni, legate all'abbandono di alcune produzioni storiche del Distretto, per esempio quelle relative alla terracotta, ora importate dall'estero. Il calo occupazionale ha interessato tutte le tipologie di lavoratori, in particolar modo gli adulti italiani; il numero degli anziani, usciti dal lavoro per raggiungimento dell'età pensionabile, non corrisponde a quello dei giovani lavoratori che entrano nel settore (che anzi diminuiscono invece che aumentare). Meno colpiti risultano gli stranieri che trovano collocazione soprattutto nel Laterizio, lavoro per tipologia meno specializzato, e particolarmente colpite, invece, sono le donne, soprattutto nella Ceramica Artistica ove sono impiegate perlopiù nella decorazione "a mano" del grezzo, lavorazioni oramai abbandonate e sostituite con produzioni automatizzate. La pesante crisi occupazionale vissuta dal Distretto nel periodo preso in osservazione (2001 – 2005) riguarda essenzialmente lavoratori inseriti con contratto a tempo indeterminato, mentre estremamente ridotto è il ricorso ad assunzioni a titolo di apprendistato. Quest'ultimo fatto, in controtendenza rispetto agli altri settori economici, è anche indice della sempre maggiore mancanza di giovani figure professionali interessate a crescere in azienda nel settore della ceramica, con ruoli di alto profilo artigianale, quali designer, decoratori ed operai specializzati. Oltre alle informazioni meramente quantitative, il dato più interessante e significativo sull'andamento del Distretto è fornito dalla mancata sostituzione di vecchie figure professionali con nuove, almeno per l'area della ceramica artistica. E a differenza di altre realtà distrettuali, dove la causa principale può anche essere il trasferimento di fasi produttive piuttosto che l'apporto di nuove tecnologie, in questo caso la ragione principale della carenza di nuove leve è proprio nella mancanza di giovani interessati a tale professione. Da un lato, quindi, si assiste al problema del ricambio generazionale e dall'altro ad un problema di prospettive. La dimostrazione di ciò è data anche dal calo significativo delle iscrizioni all'Istituto d'Arte locale. Le famiglie locali, che un tempo erano impiegate in tale professione, non se la sentono di ipotizzare il futuro dei propri figli in un settore che dà evidenti segni di rallentamento e di stasi. Inoltre, negli stessi giovani questa professione non è più vissuta come espressione di un'arte, ma come una fonte poco redditizia e

poco gratificante nel breve termine. Pertanto, la Ceramica Artistica, pur rappresentando la tradizione ed essendo ancora percepita da molti non solo come vissuto storico ma anche come ragion d'essere per il territorio, non riesce a vincere la convinzione locale che "questo settore non può più attrarre le nuove generazioni". La distribuzione quantitativa degli addetti presenta una notevole frammentazione produttiva con lavoratori dipendenti che prestano la propria attività produttiva in unità con meno di 50 addetti; la frequenza più alta è in aziende con numero di dipendenti compresi tra 10 e 15. La maggioranza degli addetti indipendenti è presente in aziende fino a 5 lavoratori, percentuale che scende drasticamente se si considerano aziende di più grandi dimensioni. Le aziende del settore lamentano difficoltà nel reperire figure con un alto profilo artigianale, quali designer, decoratori ed operai specializzati, pittori e modellatori oltre che addetti alla fase della finitura. La fase della decoratura e finitura un tempo era prerogativa del genere femminile.

Generalmente l'impiego delle donne, rispetto a quello degli uomini, si è rafforzato nei settori in crisi, dove, in un tacito accordo di spartizione degli oneri e allo stesso tempo di garanzia del reddito familiare, le donne sono aumentate di numero sullo stock degli occupati dipendenti. Invero, la crescita delle dipendenti donne appare più modesta, anche se lineare, nei settori che presentano minori difficoltà. Le donne, infatti, assumono tacitamente posti di lavoro abbandonati dagli uomini, in una sorta di occupazione complementare "di seconda istanza". Il lavoro femminile segue una diversa strategia rispetto al lavoro maschile e ciò spiega, in generale, perché non si verificano tensioni aperte nel mercato del lavoro.

Nel distretto ceramico a pesare negativamente sono state la mancanza di risorse umane capaci di innovare e le difficoltà che si sono incontrate nella formazione di figure imprenditoriali nelle attività terziarie. Se la frammentazione della produzione in una miriade di piccole imprese, tutte dedite alla stessa lavorazione e operanti in autonomia, è stata considerata per i distretti in generale una strozzatura, per quello ceramico ciò può anche non essere vero, perché i processi di innovazione tecnologica in tale settore non sono poi così rilevanti, e ciò conta in questo settore è invece la professionalità del singolo, la creatività, l'originalità del prodotto.

Le strozzature vere del sistema del distretto ceramico sono

state così individuate nella professionalità richiesta alla manodopera e nel problema del passaggio generazionale.

Da uno studio condotto su 80 aziende ceramiche del distretto veneto<sup>338</sup> sul problema generazionale emerge che la gestione aziendale è perlopiù legata alla proprietà, la maggioranza delle aziende è infatti costituita da società di persone o ditte individuali. Quasi la metà delle aziende è poi senza successore e quelli designati hanno un diploma di scuola media superiore. Nei distretti industriali la famiglia non solo di solito detiene il capitale, ma spesso è anche coinvolta nella gestione dell'azienda (family business). L'azienda appartiene prevalentemente ad una sola famiglia, la parte restante fa capo a quella che è detta "famiglia allargata" (ovvero ad una famiglia composta da parenti di primo o secondo grado), mentre solo un numero esiguo sono le vere e proprie società senza vincoli di parentela.

I distretti veneti erano immersi in un' area circostante in rapido sviluppo che condivideva con l'area distrettuale alcuni importanti elementi di contorno: bassissimo tasso di disoccupazione, prevalenza delle piccola e media dimensione, alta demografia di impresa.

Il distretto inteso in senso stretto (il "centro caratterizzante") ha dimostrato di basarsi sui lavoratori fidelizzati all'impresa, i permanenti, più degli anelli, almeno fino agli anni '80; negli anni '90, invece, il ruolo dei permanenti è stato meno rilevante rispetto alle aree non distrettuali. Comunque il settore caratterizzante, nella accezione stretta di distretto (centro) ha segnato permanenze elevate. Molto meno gli anelli, che fondavano la loro espansione cogliendo a pieno i margini di flessibilità' che si ritrovavano nei mercati locali del lavoro limitrofi, e che presentavano caratteri di instabilità' legati alla loro stessa fase espansiva.

La flessibilità del lavoro è un punto di forza per le piccole imprese, poiché' consente risposte organizzative e produttive molto più rapide rispetto a quelle delle grandi imprese; d'altra parte il consolidamento della specializzazione produttiva, cui sono legate la sopravvivenza e il successo di tanti distretti industriali della terza Italia, richiede un patto contrattuale tra le

---

<sup>338</sup> I risultati dello studio sono stati citati nella tesi di Vedù Carlo, Un caso particolare di distretto industriale: la ceramica artistica del Veneto.

imprese distrettuali e i lavoratori, che si concretizza in un rapporto di lavoro, stabile, che perdura nel tempo. La flessibilità si traduce nel mercato del lavoro attraverso il concetto di mobilità, ovvero nella fluidità di transizione dei lavoratori tra stati diversi. E questa dipende a sua volta dalla continuità dei rapporti di lavoro.

Le chiavi di lettura sulla struttura del mercato del lavoro sono dunque due: la permanenza dei lavoratori nell'occupazione dipendente nelle imprese del distretto e il suo mutare al trascorrere del tempo. Le elevate permanenze per i lavoratori "nel fiore dell'età" sono le fondamenta della "identità contrattuale" tra lavoratore e impresa, su cui è stata costruita la stabilità di questi sistemi locali. La mobilità del lavoratore tra imprese dovrebbe essere frequente all'interno del distretto, essendo questa una delle forme attraverso cui si mantiene e si diffonde la conoscenza entro il distretto. Le permanenze misurano lo stock di rapporti di lavoro stabili, definiti come rapporti tra lo stesso lavoratore e la stessa azienda, ininterrotto per tutto il periodo considerato. Così definito l'indicatore esprime una "fidelizzazione" del lavoratore rispetto all'azienda. L'azienda lega la sua performance alla capacità, alla professionalità, del lavoratore: evidentemente conta o sulla specializzazione del lavoratore o sulla capacità di learning del lavoratore entro l'azienda. Il lavoratore d'altro canto deve percepire le migliori opportunità "in" l'azienda. E' un mercato in cui possiamo parlare di reciproche scelte, proprio in considerazione delle elevate opportunità che esistono in un contesto dominato da una pluralità di aziende, anche nella stessa fase di specializzazione. Le permanenze dovrebbero essere saldamente connesse alla professionalità, approssimata dalla permanenza nel settore caratterizzante. E nella fascia matura di età la professionalità' dovrebbe essere esaltata.

Mercato specializzato del lavoro, relazioni di filiera e spillover tecnologici costituiscono tre potenti fattori di vantaggio a cui le imprese possono attingere operando in ambiente distrettuale. Tuttavia, non in tutti i luoghi, né per tutti i settori si può sviluppare questo tipo di ambiente. Affinché le economie esterne distrettuali si possano esprimere sono, infatti, necessarie alcune specifiche condizioni. Innanzitutto il territorio deve poter funzionare non solo come sfondo di un'azione economica situata, bensì

come infrastruttura sociale e cognitiva che aiuta l'integrazione fra imprese collocate in fasi distinte del ciclo produttivo. Perciò, il processo produttivo è organizzabile in modo distrettuale se è possibile scomporlo in fasi distinte, ognuna delle quali può essere sviluppata in modo autonomo ed essere poi integrata alla filiera mediante relazioni di mercato. Infine, questo modello manifesta un vantaggio comparato rispetto ad altre forme di organizzazione produttiva – come la fabbrica integrata, la grande corporation, l'impresa-rete, ecc. – se il mercato in cui è inserito presenta elevati tassi di varietà e variabilità, oppure se la frontiera tecnologica su cui insiste il settore, è in continuo movimento. E' infatti all'interno di uno contesto competitivo complesso e in mercati di incerta previsione che il distretto mette in luce una delle sue principali proprietà: la capacità di "integrazione versatile" del processo produttivo, che consiste nella possibilità di ri-organizzare in modo flessibile il sistema di divisione del lavoro fra imprese, e rispondere così al cambiamento delle condizioni tecnologiche e di mercato.

Nonostante la straordinaria capacità di adattamento dei mercati del lavoro nei distretti, di fronte la crescente complessità dei mercati e delle tecnologie, il tradizionale processo di apprendimento, principalmente basato sull'esperienza produttiva e sul presidio delle operazioni manifatturiere, è sembrato inadeguato. "In altri termini, il passaggio da "distretti industriali" a "sistemi locali dell'innovazione" risulta, per diversi sistemi produttivi ancora incompleto". Lo conferma anche l'indicatore di ultima istanza della capacità competitiva di un territorio, ovvero la dinamica della produttività, che in Veneto è rimasta per anni. "La difficoltà di cambiare marcia lungo la strada della crescita economica, rischia di frenare, nel medio periodo, le aspettative di redditività degli investimenti in capitale fisico e umano. Di conseguenza, può ridursi la capacità di attirare risorse qualificate nel territorio. Tale problema non riguarda solo gli investimenti che provengono dall'esterno, ma anche quelli che hanno origine sul territorio. Ad esempio, un certo tipo di delocalizzazione produttiva si associa, di fatto, a questo problema: lo spostamento di attività manifatturiere oltre i confini nazionali dimostra che gli imprenditori locali valutano più redditizio investire all'esterno del distretto. E se è senz'altro vero che la delocalizzazione

può diventare componente apprezzabile di una strategia competitiva delle imprese, le analisi economiche condotte sugli effetti locali di questo fenomeno, hanno messo in evidenza l'abbassamento del tasso di investimento delle imprese distrettuali sul territorio di origine. Tuttavia, più grave della delocalizzazione produttiva è la drastica riduzione di iscritti alle scuole tecniche e professionali situate all'interno dei distretti, che spiega, in una certa misura, anche il problema dello skills shortage in presenza di un calo dell'occupazione. I giovani che vivono nei distretti sembrano, dunque, i primi a non credere alla continuità industriale del sistema produttivo locale, riducendo quegli investimenti relazionali che, fino ad un recente passato, avevano assicurato una qualificata formazione del capitale umano e un supporto fondamentale alle attività di trasferimento tecnologico delle imprese. Questo dis-investimento del capitale umano si associa, fatalmente, ad una ridotta dinamica imprenditoriale e alla difficoltà di attirare nuove risorse dall'esterno". Più o meno tutti i distretti della zona hanno risentito di questo problema, anche se è soprattutto in quelli più tradizionali – come l'orafo-argentario di Vicenza, quello della ceramica artistica di Nove, il mobile d'arte di Bassano, il sistema moda di Treviso – dove il fenomeno è risultato più evidente. "Ciò conferma che, alla lunga, un processo di adattamento ancora troppo giocato all'interno di funzioni tradizionali, porta ad erodere il vantaggio accumulato nella storia del distretto, e così anche la capacità evolutiva rischia di esaurirsi. In un contesto competitivo radicalmente mutato, un distretto può mantenere e accrescere la posizione di eccellenza nella divisione internazionale del lavoro solo se diventa un "sistema locale dell'innovazione", nel quale il principale fattore di vantaggio non risiede più nel presidio diretto delle operazioni manifatturiere, bensì nelle capacità progettuali e creative, nello sviluppo di una cultura del prodotto e nel rafforzamento delle relazioni con il mercato degli utilizzatori. In sintesi, nella crescita di intelligenza terziaria attraverso cui governare catene sempre più globali del valore".

Anche il livello retributivo è stato considerato da molti un problema per la tenuta del settore della ceramica. Infatti, le retribuzioni del comparto ceramico sono state, a ragione o a torto, considerate sempre leggermente inferiori rispetto a quelle delle altre categorie di lavoratori.

## **Cap. V Globalizzazione e tentativi di internazionalizzazione**

Nel comparto della Ceramica Artistica il vantaggio competitivo delle piccole o micro-imprese artigiane è consistito per molto tempo nella capacità di comprimere i costi di produzione, piuttosto che nella qualificazione e differenziazione del prodotto. Le difficoltà ad investire sia in tecnologie nuove che in nuovi modi di commercializzazione erano comuni a gran parte delle aziende del settore. Con l'apertura ai mercati esteri e la comparsa dei produttori dei Paesi emergenti, che fondavano la loro espansione sui bassi costi della manodopera e su politiche commerciali molto aggressive, con imitazione anche dei prodotti della ceramica italiana, larghe fasce di mercato sono state così sottratte a queste imprese.<sup>339</sup>

All'esterno delle aziende la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha contribuito a ridurre i costi di transazione internazionale, accrescendo la commerciabilità sia nei mercati dei beni e dei servizi, sia in quelli dei fattori produttivi. Questo fenomeno ha concorso in misura rilevante ad aumentare la pressione concorrenziale da parte di economie in via di sviluppo, che per molto tempo erano state escluse dalla divisione internazionale del lavoro. La stessa pervasività del cambiamento tecnologico, le cui conseguenze si sono manifestate sia all'interno che all'esterno delle imprese, ha modificato gli equilibri competitivi che erano stati raggiunti nel secondo dopoguerra e che avevano consentito all'Italia di sviluppare propri vantaggi comparati in settori "tradizionali" con basse economie di scala.<sup>340</sup>

Negli anni l'export, con fasi alterne, ha registrato un calo, soprattutto per quanto riguarda le esportazioni verso gli Stati Uniti e la Germania, che da sempre sono considerati i mercati più importanti. Non sono mancati tentativi di conquistare nuovi mercati, anche se questi non hanno assorbito tutta la percentuale di esportazioni perse negli altri, in particolare le esportazioni si sono dirette verso la Russia e qualche altro paese "periferico". Molto sentita è stata la concorrenza dei prodotti provenienti dalla Cina. Per quanto

---

<sup>339</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta di Nove, p. 11 – 15.

<sup>340</sup> Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), a cura di, L'evoluzione in atto nei distretti veneti: un'analisi trasversale degli elementi di criticità e degli orientamenti strategici, Progetto Challenge, Venezia, p. 10.

concerne il valore delle importazioni, esso ha assunto una diversa rilevanza a seconda delle tipologie produttive delle varie aziende. Infatti, mentre le aziende della ceramica artistica importavano gran parte della materia prima necessaria alla lavorazione dei prodotti, le aziende del laterizio e della terracotta usavano ancora argilla locale.<sup>341</sup>

Le aziende della Ceramica Artistica hanno col tempo sempre più subito il fenomeno dell'apertura dei mercati internazionali, ed i conseguenti processi di internazionalizzazione e globalizzazione, e questo anche perché non sono state in grado di aggredire nuovi mercati e forse di proporre modelli nuovi e più consoni ai gusti contemporanei. Solo alcune aziende hanno dimostrato di saper investire in design ed innovare sia in prodotto sia in commercializzazione. Le aziende della Terracotta e dei Laterizi, invece, hanno reagito con maggiore forza all'apertura ai mercati internazionali, e questo sia per la tipologia del prodotto difficilmente copiabile ed importabile, sia per le doti di spiccata managerialità dimostrate.<sup>342</sup>

Nel settore peculiare della ceramica artistica le aziende erano per lo più sottocapitalizzate: l'impresa era un tutt'uno con la famiglia dell'imprenditore, e la ricchezza, che si era accumulata nel tempo, non restava in azienda. La redditività delle imprese artigiane della Ceramica Artistica risultava essere tendenzialmente bassa, anche perché la ceramica è da sempre un prodotto povero, con qualche rara eccezione, dal punto di vista del valore aggiunto. Risultava, altresì, essere diversa tra azienda ed azienda, infatti vi erano aziende leader nel prodotto, che investivano molto nella ricerca di prodotti nuovi, con una redditività elevata. Mentre altre aziende continuavano a concorrere solo sul prezzo e mostravano una redditività mediamente più bassa.<sup>343</sup>

Di fronte ad una concorrenza straniera avvantaggiata da un costo del lavoro infinitamente inferiore a quello locale, le imprese hanno trovato difficoltà anche ad aumentare i prezzi, nonostante un incremento dei costi dovuto ad una domanda di prodotti sempre più complessi e ad un frazionamento dei lotti di produzione, con ordini sempre più piccoli e su più modelli, e ai necessari investimenti in design, innovazione e qualità. Anche la materia prima, tra cui i

---

<sup>341</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta di Nove, p. 16- 19.

<sup>342</sup> Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), op. cit., p. 40 – 42.

<sup>343</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta, p. 15 – 16.

semilavorati, ha inciso sui costi. Pesava inoltre una certa dipendenza dal cliente nella definizione del prezzo del prodotto, imposto con riferimento a quello della concorrenza. In tal modo, con una frammentazione della produzione e un rinnovo frequente del campionario, è diventato sempre più difficile per l'imprenditore ceramico calcolare i tempi di lavorazione per tipo di prodotto e di conseguenza definire un prezzo minimo che permettesse di avere un margine adeguato. Il rischio di non raggiungere il lotto minimo, in grado di ammortizzare le attrezzature necessarie per realizzare il nuovo prodotto, è divenuto col tempo sempre più concreto.<sup>344</sup>

L'integrazione dei mercati internazionali è stata vissuta dagli operatori locali in modo ambivalente, per alcuni come un'esperienza negativa, a causa della forte concorrenza di prodotti provenienti da altri Paesi, mentre altri, invece, l'hanno considerata foriera di cambiamenti positivi, perché ha permesso di scommettere sulla qualità del prodotto e di investire anche sulla commercializzazione dello stesso. Ciò è avvenuto, in modo particolare, per la ceramica artistica, dove già vi era una forte concorrenza interna, causa, per alcuni, delle difficoltà incontrate dalle aziende locali nella conquista dei mercati esteri. Lo sforzo per queste aziende, abituate in passato "ad essere comperate", in particolare dai buyers americani che venivano in loco ad acquistare la merce, non può che essere stato notevole.<sup>345</sup>

Tra gli operatori locali è sempre stato molto sentito il problema del copyright, dell'imitazione e/o della copiatura del prodotto, sia per quanto riguarda le forme che per i decori, come anche per il know how. La prassi di copiare i pezzi altrui è stata considerata una delle cause della poca solidarietà, della scarsa fiducia che ancora oggi caratterizza l'atmosfera della zona.<sup>346</sup>

Il forte individualismo presente tra gli imprenditori del Distretto, accompagnato da una cultura imprenditoriale

---

<sup>344</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta di Nove, p. 16- 19.

<sup>345</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta di Nove, p. 16- 19.

<sup>346</sup> Vedù C., Un caso particolare di distretto industriale: la ceramica artistica del Veneto, p.

spesso carente, portava a restare ancorati a scelte del passato, che forse non erano più rispondenti ai tempi.<sup>347</sup>

Molti imputano la mancata reazione positiva, sia ai nuovi processi di globalizzazione, europeizzazione che all'internazionalizzazione, proprio al forte individualismo diffuso tra le imprese del distretto, incapaci di "fare sistema" e sostenute solo dall'idea dell'opportunità di operare in modo singolo ed individualista, senza "fare ricerca e sviluppo ma copiando quello che fa il proprio concorrente", senza inventare e produrre una propria linea, nella convinzione che questa sia la scelta più conveniente.<sup>348</sup>

Ma nonostante la crisi, agli imprenditori locali sono stati riconosciuti anche alcuni pregi: la praticità, la creatività, un prodotto in grado di intercettare segmenti di mercato non coperti, la laboriosità (una sorta di "work alcoholism), l'imprenditorialità, ovvero il coraggio di rischiare (a volte si è parlato di "imprenditorialità infettiva"), e, infine, quella capacità di inserirsi nella "distrettualità", intesa come peculiare trama di rapporti socio-culturali.<sup>349</sup>

La crisi nel settore ceramico, iniziata ormai da circa un decennio, sembra non essersi ancora risolta. I mercati europei e quello nazionale, anche a causa della crisi economica e della difficile situazione dell'occupazione e degli investimenti, non sono stati in grado di assorbire beni non indispensabili come appunto quello della ceramica.<sup>350</sup>

Alcune aziende della ceramica artistica, tramite il Consorzio della Ceramica Artistica del Veneto, hanno cercato di promuovere insieme i propri prodotti all'estero partecipando ai costi, come ad esempio finanziando le missioni di un incaricato in paesi stranieri. I tentativi consortili tesi ad un approvvigionamento delle materie prime non hanno sortito esiti positivi. Non sono emersi casi di aziende, relativamente all'anima della ceramica artistica, che hanno operato investimenti esteri diretti, mentre per l'anima della terracotta e dei laterizi tali scelte strategiche non sono mancate. Non

---

<sup>347</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta di Nove, p. 11 – 15.

<sup>348</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta, p. 10.

<sup>349</sup> Camera di Commercio di Vicenza (2003), Gli elementi di forza e gli elementi di debolezza dell'economia vicentina, Serie: Rapporti sull'economia locale, Rapporto n. 7, Ufficio Statistica e studi, Vicenza, giugno 2003, p. 12.

<sup>350</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta, p. 15 – 16.

risultano casi di accordi con aziende estere da parte delle aziende dell'anima della ceramica artistica, mentre vi sono state aziende dell'anima dei laterizi che hanno attuato strategie di questo tipo. Risultano casi di imprese dell'anima della Ceramica artistica che hanno tentato di delocalizzare, e se inizialmente ciò ha riguardato solo una fase produttiva, poi ha interessato un po' tutte le fasi della produzione. La tendenza è stata quella di dirigersi verso i paesi dell'Europa dell'Est, Slovenia in primis, seguita dalla Romania, anche se il problema dei costi del trasporto ha pesato, essendo la ceramica merce fragile. Per quanto riguarda l'altra anima del Distretto, si sono avuti trasferimenti di fasi produttive anche in paesi extra – Ue. Le imprese del Distretto che hanno delocalizzato lo hanno fatto in ordine sparso, “senza una visione complessiva”, e nonostante qualche tentativo riuscito, la sensazione generalizzata è che in questo settore la delocalizzazione funzioni abbastanza poco. Tra le cause della scarsa delocalizzazione da parte di imprese del ramo della ceramica artistica sono state indicate: la sottocapitalizzazione delle aziende, la forte concorrenza interna al Distretto e la stessa dimensione ridotta di questo tipo di imprese: “non c'è stata nessuna azienda di Nove, del ramo della Ceramica Artistica, che abbia saputo fare delocalizzazione perché o non aveva la forza, o non aveva le dimensioni. La cosa si sarebbe potuta fare attraverso un'unione, una collaborazione che però a causa della concorrenza interna non è stata possibile”...<sup>351</sup>

Il favorire lo spirito associativo e l'accrescere la coscienza di appartenenza alle dinamiche distrettuali, come è stato detto, possono essere la strada per aumentare la visibilità della produzione anche al di fuori della rete distrettuale.<sup>352</sup>

L'internazionalizzazione ha rappresentato per la “Ceramica artistica e Terracotta di Nove” una criticità rilevante, in misura maggiore rispetto ad altri distretti veneti, così come anche il marketing.<sup>353</sup>

Quella dell'internazionalizzazione, sia che si punti a valorizzare in modo creativo le tradizioni produttive e l'economia delle esperienze, sia che si guardi all'integrazione tecnologica e allo sviluppo di servizi e

---

<sup>351</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta di Nove, p. 16- 19.

<sup>352</sup> Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), op. cit., pp. 40 – 42.

<sup>353</sup> Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), op. cit., pp. 57 – 68.

attività immateriali, rimane comunque una strada che le piccole e medie imprese devono imboccare con maggiore decisione. Questa strada non porta solo alle politiche per l'export ma anche in molte altre direzioni. La prima è quella dello sviluppo e del presidio delle reti distributive all'estero, che diventa fondamentale per raggiungere mercati molto promettenti (come quelli dell'Europa centro-orientale e dell'Asia) ma molto diversi da quelli tradizionali. Una seconda strada è quella che consente l'accesso alle conoscenze più evolute disponibili nei circuiti mondiali della ricerca scientifica e tecnologica, con l'obiettivo di favorire i più efficaci processi di trasferimento tecnologico nelle imprese. Una strada da non sottovalutare è anche quella della delocalizzazione di capacità, che può consentire anche alle piccole e medie imprese di espandere i volumi di produzione tramite l'accesso ai potenziali di lavoro a basso costo presenti nelle economie emergenti. C'è poi da sostenere anche una politica di "internazionalizzazione passiva", cioè attrazione di investimenti esteri sotto forma di maggiore presenza nel territorio di organizzazioni produttive multinazionali, ma anche di maggiore capacità del sistema finanziario di allocare per progetti locali di innovazione le crescenti disponibilità del risparmio mondiale. Infine, ma non perché meno importante, è necessario avviare una seria politica di attrazione di capitale umano qualificato, che consenta alle imprese di trovare in tempi rapidi capacità tecniche già formate e, allo stesso tempo, favorire una maggiore apertura culturale e di mercato dell'organizzazione produttiva.<sup>354</sup>

Si ricordano, di seguito e brevemente, alcune delle cause della crisi, che ha investito pesantemente il settore ceramico della zona negli ultimi anni<sup>355</sup>:

- - il forte individualismo presente tra le imprese operanti all'interno del Distretto e l'incomprensione della necessità e dell'utilità di fare sistema;
- - la forte concorrenza da parte dei paesi dell'area asiatica (per il basso costo della manodopera locale), anche se in misura minore per i vasi da fiori in terracotta;

---

<sup>354</sup> Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), op. cit., pp. 11 – 13.

<sup>355</sup> Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), op. cit., pp. 40 – 42.

- - i tragici fatti accaduti nel Settembre 2001 negli Stati Uniti, che hanno contribuito al calo delle commesse americane, nonché l'andamento del rapporto di cambio Euro/Dollaro negli ultimi anni;
- - l'incapacità di reagire alle nuove sfide del mercato, sia in tempestività che per prodotti rivisitati senza tradire le caratteristiche proprie del prodotto originario;
- - la tendenza ad appoggiarsi a scelte imprenditoriali fatte nel passato, nella convinzione che queste possano essere valide anche per affrontare nuovi mercati e nuove sfide;
- - una mentalità imprenditoriale più attenta al "saper fare e produrre" che non ad applicare criteri di qualità tecnologica e di commercializzazione del prodotto.

## I mercati di destinazione

In un rapporto della Camera di Commercio di Vicenza, edito nel 2003, le ceramiche del bassanese venivano segnalate per una continua ricerca sul fronte dei materiali, delle tecnologie e del design, pur in un contesto di difficile mantenimento di una posizione competitiva del distretto, minacciato in misura crescente dalla concorrenza praticata sul costo dai Paesi emergenti: per l'intero settore della "lavorazione dei minerali non metalliferi", in larga parte costituito da aziende ceramiche, in provincia le unità locali erano 992 che davano lavoro a 8.044 addetti.<sup>356</sup> Nell'affaticamento congiunturale dell'intero settore della ceramica della provincia di Vicenza si registrava un solo dato incoraggiante, ovvero la crescita della domanda estera del 3,6%. Viceversa la componente interna della domanda era calata del 4,5%, mentre l'incremento produttivo era stato molto lieve (+0,9%). I dati più pesanti sembravano essere l'incremento tendenziale dei prezzi (+1,3%) e soprattutto la pesante flessione occupazionale (-1,2%).<sup>357</sup> La percentuale del fatturato complessivo sui mercati esteri nel settore della ceramica era del 53,8%.<sup>358</sup>

Da un'indagine pubblicata dal Servizio studi e ricerche del gruppo Intesa San Paolo - Monitor dei Distretti - è emerso che nel 2011 il volume delle esportazioni della ceramica artistica di Bassano ha subito un calo dell'1,3% : dai 38 ai 37 milioni di euro di merci vendute oltre confine, quando in generale le esportazioni dei distretti triveneti hanno fatto invece segnare buoni tassi di crescita nei mercati "maturi" (+9,2%) e soprattutto nei mercati emergenti (+12,5%). La Germania si è confermata primo partner commerciale dei distretti industriali triveneti, anche se l'export è cresciuto pure in Cina e in Brasile.<sup>359</sup>

Nel paese della ceramica, a Nove, la crisi globale ha continuato a sentirsi in modo notevole anche negli ultimi anni, nonostante alcune aziende, in controtendenza, abbiano dimostrato di saper reagire, investendo in design, innovando il prodotto, oppure creando una rete commerciale

---

<sup>356</sup> Camera di Commercio di Vicenza (2003), p. 13.

<sup>357</sup> Camera di Commercio di Vicenza (2003), p. 21.

<sup>358</sup> Camera di Commercio di Vicenza (2003), 18.

<sup>359</sup> Export salva-distretti. Nel 2011 Veneto a + 9,7%, 18 aprile 2012, in [www.ilgiornaledivicenza.it](http://www.ilgiornaledivicenza.it)

in grado di inserirsi nel mercato estero. La produzione ceramica novese è riuscita a trovare un mercato anche in Cina, ma si tratta di prodotti di nicchia, in oro e platino, il cui prezzo si aggira intorno alle tre o quattromila euro l'uno, pezzi che i cinesi non sono in grado di copiare e che sono destinati ad un mercato selezionato come quello di Shanghai. Qualche riscontro si è avuto anche in America, non si tratta di produzioni in serie, ma anche in questo caso di ceramica firmata e di nicchia.<sup>360</sup>

Da un'indagine sull'export, effettuata dalla Confartigianato di Vicenza e presente nel rapporto Artigianato Vicentino 2010, su un campione di 18 aziende dell'area della ceramica e del vetro, è emerso che nell'anno 2009 la quota di export sul fatturato è stata del 50,1% e che i principali mercati di riferimento erano ancora l'Europa (41,6%) e il Nord America (33,3.), come si può leggere nelle tabelle che seguono elaborate dalla stessa Confartigianato.

**Tabella 5-1 - Caratteristiche delle imprese del campione**

<b>CARATTERISTICHE GENERALI DEL CAMPIONE (VALORI ASSOLUTI) - ANNO 2009</b>			
<b>Settori</b>	<b>Aziende</b>	<b>Addetti</b>	<b>Fatturato (Euro)</b>
<b>Ceramica e Vetro</b>	18	164	10.190.630
<b>Legno</b>	24	154	17.403.547
<b>Metalli Preziosi</b>	13	57	8.367.993
<b>Metalmeccanici e Lavorazione Metalli</b>	23	142	24.233.540
<b>Sistema Moda</b>	7	58	6.936.771
<b>Altro</b>	9	119	20.386.566
<b>N.C.</b>	36	204	24.230.833
<b>TOTALE</b>	<b>129</b>	<b>898</b>	<b>111.750.080</b>
<b>CARATTERISTICHE GENERALI DEL CAMPIONE (VALORI ASSOLUTI) - ANNO 2009</b>			
<b>Settori</b>	<b>Addetti per Azienda (Media)</b>	<b>Fatturato per Azienda (Media)</b>	<b>Fatturato per Addetto (Media)</b>
<b>Ceramica e Vetro</b>	9,1	566.146	62.138
<b>Legno</b>	6,4	725.148	113.010
<b>Metalli Preziosi</b>	4,4	643.692	146.807
<b>Metalmeccanici e Lavorazione Metalli</b>	6,2	1.053.632	170.659
<b>Sistema Moda</b>	8,3	990.967	119.600

<sup>360</sup> Celi G. (2010), La ceramica di Nove "sfonda in Cina", La Domenica di Vicenza, n. 26 anno XV del 10 luglio 2010, in [www.ladomenicadivicenza.it](http://www.ladomenicadivicenza.it).

Altro	13,2	2.265.174	171.316
N.C.	5,7	673.079	118.779
<b>TOTALE</b>	<b>7,0</b>	<b>866.280</b>	<b>124.443</b>

Tabella 5-2 Caratteristiche delle imprese del campione in percentuale

<b>CARATTERISTICHE GENERALI DEL CAMPIONE - ANNO 2009</b>			
Settori	Aziende	Addetti	Fatturato
<b>Ceramica e Vetro</b>	<b>0,1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Legno	0,2	0	0
Metalli Preziosi	0,1	0	0
Metalmecanici e Lavorazione Metalli	0,2	0	0
Sistema Moda	0,1	0	0
Altro	0,1	0	0
N.C.	0,3	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>1,0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tabella 5-3 Stima del peso dell'export sul fatturato per categoria

Settori	Quota Export su Fatturato (%)
Alimentari	10,3%
Sistema Moda	28,0%
<b>Ceramica</b>	<b>55,1%</b>
Chimica e Gomma	19,7%
Edilizia	1,0%
Legno	14,9%
Metalli Preziosi	56,6%
Meccanica	26,3%
Servizi	27,1%
Altro	21,5%
<b>Totale</b>	<b>30,4%</b>

Tabella 5-4 - Principali mercati di destinazione dell'export artigiano (composizione % su totale export) - stima

Settori	Europa	Asia	Nord America	Centro America	America Latina	Nord Africa	Centro-Sud Africa	Oceania	(non specificato)
Alimentari	92,7%	2,4%	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%
Sistema Moda	81,8%	7,9%	6,7%	0,4%	1,3%	0,0%	0,0%	1,0%	0,8%
<b>Ceramica</b>	<b>41,6%</b>	<b>14,9%</b>	<b>33,3%</b>	<b>2,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,6%</b>	<b>7,4%</b>	<b>0,1%</b>
Chimica e Gomma	85,3%	5,7%	4,6%	0,0%	0,6%	2,8%	0,0%	0,0%	1,0%
Edilizia	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Altro	66,4%	12,9%	8,4%	4,0%	0,2%	4,0%	0,0%	0,0%	4,0%
Legno	69,7%	10,7%	15,0%	2,1%	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%
Metalli Preziosi	50,6%	9,6%	23,3%	4,0%	0,9%	0,2%	0,0%	11,0%	0,5%
Meccanica	80,8%	7,3%	7,4%	0,4%	0,4%	1,7%	0,0%	1,9%	0,2%
Servizi	51,5%	8,7%	30,3%	7,8%	0,0%	0,1%	0,0%	0,6%	1,0%
<b>Totale</b>	<b>63,8%</b>	<b>9,3%</b>	<b>16,9%</b>	<b>2,4%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,2%</b>	<b>5,3%</b>	<b>0,6%</b>

Fonte : Confartigianato 2012

Dai dati resi disponibili dall'Istat, con il sistema informativo on-line dedicato alle statistiche del commercio con l'estero, emerge un calo delle esportazioni vicentine - per quanto riguarda "altri prodotti in porcellana e in ceramica" (cod. Ateco 2007) - verso i mercati europei e quelli americani dopo l'anno 2001, come si può notare nelle tabelle che seguono costruite appunto con il software Coeweb.

**Tab. 5.5 Import Export 1991 - 1992 secondo la class. merceologica provincia di Vicenza (Ateco 2007)**CG234-Altri prodotti in porcellana e in ceramica

PAESE	1991		1992	
	import	export	import	export
<b>1013-[EUROPA]</b>	4.321.419	32.443.526	5.458.944	30.596.682
<b>1016-[AFRICA]</b>	0	420.034	0	334.163
<b>1019-[AMERICA]</b>	12.262	13.060.816	90.461	14.330.993
<b>1020-[America settentrionale]</b>	12.262	12.781.222	85.671	13.970.782
<b>1021-[America centro-meridionale]</b>	0	279.594	4.790	360.211
<b>1022-[ASIA]</b>	2.466.474	7.106.978	2.559.177	6.555.834
<b>1033-[MONDO]</b>	6.800.154	53.807.111	8.108.581	52.622.769

Fonte Istat - Tabella elaborata con il software Coeweb – Periodo di riferimento: IV trimestre 1992- Valori in Euro (I valori monetari rilevati in lire e convertiti in euro relativi al periodo 1991-1998 sono denominati 'eurolire'), dati cumulati

**Tab. 5.6 Import Export 2000 e 2001 secondo la class. merceologica provincia di Vicenza (Ateco 2007)** CG234-Altri prodotti in porcellana e in ceramica

PAESE	2000		2001	
	Import	export	import	export
<b>1013-[EUROPA]</b>	983.422	3.031.324	1.198.395	3.464.489
<b>1015-[Paesi europei non Ue]</b>	48.259	1.161.608	29.109	721.500
<b>1016-[AFRICA]</b>	499.405	37.725.277	476.282	32.242.381
<b>1019-[AMERICA]</b>	30.102	37.207.577	28.146	31.455.924
<b>1020-[America settentrionale]</b>	469.303	517.701	448.136	786.457
<b>1021-[America centro-meridionale]</b>	7.379.406	9.259.499	8.599.557	7.499.131
<b>1022-[ASIA]</b>	16.422.340	96.967.413	16.520.815	86.788.795
<b>1033-[MONDO]</b>	7.511.848	44.060.275	6.217.472	41.493.827
<b>1038-[Unione europea 27]</b>				

Fonte Istat - Tabella elaborata con il software Coeweb Periodo riferimento: IV trimestre 2001 - Valori in Euro, dati cumulati

**Tab. 5.7 Import Export 2008 – 2009 secondo la class. merceologica (Ateco 2007)**CG234-Altri prodotti in porcellana e in ceramica

PAESE	2008		2009	
	Import	export	import	export
<b>1013-[EUROPA]</b>	6.586.628	29.283.989	5.959.126	25.922.940
<b>1015-[Paesi europei non Ue]</b>	630.861	3.365.609	1.588.538	2.913.407
<b>1016-[AFRICA]</b>	128.511	285.213	148.561	647.487
<b>1019-[AMERICA]</b>	371.838	6.124.327	36.564	3.575.927
<b>1022-[ASIA]</b>	10.897.126	4.970.856	5.906.399	4.498.185
<b>1032-[Altre destinazioni]</b>	0	34.142	0	34.758
<b>1033-[MONDO]</b>	17.984.103	41.405.892	12.050.650	35.109.432
<b>1038-[Unione europea 27]</b>	5.955.767	25.918.380	4.370.588	23.009.533

Fonte Istat - Tabella elaborata con il software Coeweb - Periodo riferimento: IV trimestre 2009- Valori in Euro, dati cumulati

**Tab. 5.8 Import Export 2011 - 2012 secondo la class. merceologica (Ateco 2007)**CG234-Altri prodotti in porcellana e in ceramica

PAESE	2011		2012 rettificato	
	Import	export	Import	
<b>1013-[EUROPA]</b>	4.451.612	15.436.767	3.214.318	14.923.210
<b>1015-[Paesi europei non Ue]</b>	1.111.972	2.581.850	955.712	2.716.941
<b>1016-[AFRICA]</b>	111.597	47.027	63.568	117.994
<b>1019-[AMERICA]</b>	47.403	1.872.932	28.950	2.234.646
<b>1020-[America settentrionale]</b>	4.372	1.783.391	26.198	2.120.560
<b>1021-[America centro-meridionale]</b>	43.031	89.541	2.752	114.086
<b>1022-[ASIA]</b>	3.190.799	3.211.457	2.668.123	3.991.446
<b>1033-[MONDO]</b>	7.801.411	21.360.974	5.974.959	21.680.854
<b>1038-[Unione europea 27]</b>	3.339.640	12.854.917	2.258.606	12.206.269

Fonte Istat - Tabella elaborata con il software Coeweb - Periodo riferimento: III trimestre 2012 - Valori in Euro, dati cumulati

Le destinazioni delle esportazioni italiane di “altri prodotti in porcellana e in ceramica”, sia per i cinque continenti del mondo (Europa, Asia, America, Africa e Oceania) che per le

prime dieci destinazioni a livello di paese, sono state esaminate in una recente ricerca.<sup>361</sup>

La destinazione principale dell'export italiano nell'anno 2011 di "altri prodotti in porcellana e in ceramica" – dicitura che comprende la fabbricazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali, di articoli sanitari in ceramica, di isolatori e di pezzi isolanti in ceramica, di altri prodotti in ceramica per uso tecnico e industriale e di altri prodotti in ceramica – è risultata l'Europa, seguita dall'Asia e dall'America, così come riportato nelle tabelle che seguono<sup>362</sup>.

Tab. 5.9 Export Italiano anno 2011 per "Altri prodotti in porcellana e in ceramica"

<b>"Altri prodotti in porcellana e in ceramica"</b>	
<b>Continente</b>	<b>Percentuali</b>
Europa	66,8%
Asia	16,6%
America	11,2%
Africa	3,2%
Oceania e altro	2,3%

Elaborazione Fondazione Impresa su dati Istat (in Nicolai Daniele, L'export della piccola impresa,

Tab. 5.10 Export Italiano anno 2011 per "Altri prodotti in porcellana e in ceramica" in euro

<b>"Altri prodotti in porcellana e in ceramica"</b>			
<b>Rank</b>	<b>Paesi</b>	<b>Export in euro</b>	<b>In % su Totale</b>
1	Francia	51.132.267	10,6 %
2	Germania	44.109.472	9,1 %
3	Stati Uniti	39.818.998	8,2 %
4	Regno Unito	27.757.500	5,7 %
5	Russia	26.665.269	5,5 %
6	Spagna	24.930.181	5,1 %
7	Svizzera	20.852.169	4,3 %
8	Giappone	13.663.385	2,8 %
9	Polonia	13.071.405	2,7 %
10	Austria	11.408.051	2,4 %
	Prime 10 destinazioni	273.408.697	56,5 %
	Totale	484.278.577	100 %

<sup>361</sup>Nicolai D. (2012), L'export della piccola impresa, in Microimpresa, Mercati e competitività, Rivista di cultura economica dell'associazione artigiani e piccole imprese Mestre CGIA, n. 29/2012, Padova University Press, p. 11 - 14.

<sup>362</sup>Nicolai D. (2012), op. cit., p. 21.

Elaborazione Fondazione Impresa su dati Istat (in Nicolai Daniele, L'export della piccola impresa)

Nella fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi la quota dell'export nazionale generata dalla piccola impresa nell'anno 2009 (in % su valore totale delle esportazioni) si è attestata al di sopra del 9% (9,7% per l'esattezza); in questo settore, che ha sempre contribuito all'export in modo rilevante, nel 2011 si è registrato un - 15,7% rispetto all'anno 2008, dai 575 milioni di euro del 2008 ai 484 del 2011.<sup>363</sup>

Nel 2009 il valore delle esportazioni generato dai dieci comparti, in cui l'export della piccola impresa (con meno di 20 addetti) può considerarsi preponderante, è stato superiore del 3,4% rispetto all'anno 2008, superando, complessivamente, i livelli pre-crisi con tassi superiori a quanto fatto registrare dal complesso delle esportazioni italiane (+ 1,9% sul 2008). Incrementi si sono registrati nei comparti del cuoio, degli oli e dei grassi vegetali e animali, dell'abbigliamento in pelle, degli articoli di abbigliamento in pelliccia, degli strumenti musicali, mentre in altri comparti - come quello di altri prodotti in porcellana/ceramica, dei mattoni, tegole ed altri prodotti per l'edilizia in terracotta, dei libri/attività editoriali, del legno tagliato e piallato, degli articoli tessili confezionati (esclusi gli articoli di abbigliamento) - si sono verificate significative contrazioni. Le piccole imprese esportano, quindi, più delle grandi imprese con un numero di addetti compreso tra 250 e 499; le sole microimprese (con meno di 10 addetti) ha concorso al 7,0% dell'export italiano e tale risultato conferma come la piccolissima impresa non trascuri forme di internazionalizzazione misurandosi con la concorrenza estera.<sup>364</sup>

---

<sup>363</sup>Nicolai D. (2012), op. cit., p. 11 - 14.

<sup>364</sup>Nicolai D. (2012), op. cit., p. 9.

## Appendice

### La percezione del prodotto ceramico

Nel 2003 la Confartigianato di Vicenza ha commissionato un'indagine conoscitiva del comparto ceramico alla A & Dwea, con l'intento di poter poi formulare una strategia integrata di riposizionamento e rivalutazione del settore. Tale indagine è stata effettuata nel gennaio del 2004, mediante interviste telefoniche condotte su un preciso campione, con i seguenti obiettivi:

- 1) verificare l'effettiva conoscenza e considerazione del prodotto ceramico veneto e della sua tradizione da parte del pubblico finale;
- 2) sondare l'approccio del mercato rispetto al prodotto ceramico in generale e a quello veneto in particolare;
- 3) creare le condizioni per formulare una strategia integrata di riposizionamento e rivalutazione del settore rispetto al pubblico finale.

Le interviste telefoniche sono state condotte in un territorio circoscritto alle quattro province di Treviso, Brescia, Parma e Brindisi. Dalle interviste operate a Treviso, la provincia più vicina al distretto di Nove-Bassano, è emerso che la ceramica era citata spontaneamente fra i prodotti di tradizione italiana tipici solo nell'1,3% delle volte, mentre l'87% degli intervistati ricordava il carattere tradizionale della ceramica solo su esplicita domanda. L'oggetto in ceramica era riconosciuto principalmente come oggetto per la tavola, il più presente nell'immaginario era il piatto; gli oggetti e/o i prodotti in ceramica più identificativi erano così distribuiti : tavola 52,7%, arredo 38%, bagno e piastrelle 7,1%.

Nella ricerca si precisava che la durata nel tempo, la leggerezza, la materia prima dovevano considerarsi qualità oggettive intrinseche del prodotto (hard), mentre arte, estetica, design/colori, lavorazione intesa come decoro-marca/marchio, provenienza erano, invece, caratteristiche legate alla soggettività, ai gusti, ai significati attribuiti al prodotto (soft).

Le risposte dei trevigiani per il 54,3% si sono indirizzate su caratteristiche soft, mentre solo il 25,6% ha privilegiato caratteristiche hard, indice questo che il prodotto ceramico

era valutato più per le caratteristiche estrinseche e soggettive che per quelle oggettive : il prodotto ceramico era scelto più per le qualità estetiche. Solo una persona su 10 considerava il carattere artistico e il luogo di provenienza come determinante la qualità del prodotto ceramico: la ceramica non era riconosciuta spontaneamente come prodotto tradizionale e quindi con contenuti artistici e culturali. E arte e legame con il territorio, come ricordano gli autori della ricerca, sono due aspetti determinanti della cultura di un popolo.

Riguardo ai luoghi tipici della produzione ceramica, 7 su 10 sapevano indicare una località, mentre solo il 46% una veneta, e solo 5 su 10 indicavano Bassano – Nove, 2 su 10 invece ricordavano Treviso, Faenza o Capodimonte. Solo metà degli intervistati quindi conosceva il distretto vicentino, e ciò portava gli autori a ritenere la tradizione ceramica non sufficientemente riconosciuta come parte integrante del patrimonio culturale veneto.

Alla domanda intorno alle località più prestigiose, a Treviso 2 su 10 consideravano la ceramica veneta la più prestigiosa, mentre quasi 5 su 10 indicavano Capodimonte.

Il negozio specializzato o super/iper mercato era indicato dagli intervistati come luogo d'acquisto nel 63,9% (prodotti da tavola); la bottega artigiana, le mostre e i mercatini erano indicati dal 30,1% degli intervistati ( che consideravano la ceramica un oggetto artigianale e di valore artistico). L'alta percentuale che citava il negozio specializzato (58,2%) come luogo d'acquisto portava a propendere per un'assenza di problemi di prezzo, per una disponibilità di spesa, di contro solo il 4,2% parlava di fabbrica o di mercati/mercatini (4,6%), percepiti più come luogo di convenienza.

Alla domanda sull'ultimo oggetto in ceramica acquistato, un'alta percentuale (46,7%) non sapeva o non ricordava, e questo indicava un bassissimo coinvolgimento, interesse suscitato da un prodotto inteso più come strumento necessario, che come bene artistico, o come esperienza, emozione memorabile.

Nella provincia di Brescia sembrava che la tradizione ceramica veneta non fosse sufficientemente conosciuta e Bassano non veniva indicata come città della ceramica

veneta. Mancava poi un riconoscimento spontaneo dei contenuti legati alla tradizione e alla cultura; il prodotto ceramico era scelto per le sue qualità estetiche ed era ricordato più come oggetto da tavola, il più presente nell'immaginario era il piatto; la percentuale che indicava il negozio specializzato come luogo di acquisto era pari ad un 58,9%.

Nemmeno a Parma, nonostante la sua vicinanza a Faenza, i contenuti di tradizione e cultura, del prodotto ceramico erano riconosciuti spontaneamente, ma solo su domanda esplicita, e Bassano – Nove non era conosciuta come città della ceramica veneta. L'oggetto ceramico era ricordato come oggetto per la tavola (in particolare il piatto) e scelto più per le sue qualità estetiche. Un'alta percentuale di intervistati (il 64,2%) avrebbe comprato in un negozio specializzato.

Anche nella provincia di Brindisi gli intervistati non riconoscevano spontaneamente la ceramica come prodotto tradizionale, ma solo su domanda, e Bassano non era ricordata come città ceramica veneta; l'oggetto era riconosciuto come oggetto per la tavola (il piatto) e scelto per le sue qualità estetiche e non per le sue qualità oggettive; 6 su 10 ritenevano indifferente il luogo d'acquisto (il 28,6% avrebbe comprato in un negozio specializzato o in un super e/o iper mercato).

Gli autori dell'indagine traevano le seguenti conclusioni:

- Il pubblico ammetteva il contenuto culturale del prodotto ceramico solo su esplicita domanda e la ceramica, come prodotto-composto con contenuti artistici o culturali, non aveva sufficiente identità e riconoscibilità presso il pubblico finale. Gli intervistati non riconoscevano spontaneamente nella ceramica contenuti di tradizione, quindi nemmeno di storia e cultura italiana, e quindi non la riconoscevano spontaneamente come prodotto tradizionale.
- L'oggetto in ceramica era riconosciuto generalmente come oggetto per la tavola. Al riguardo, si ricordava come la ripartizione del distretto prediligeva il regalo (46%) e l'arredo (34%) e solo il 20% gli oggetti per la tavola. *“Il prodotto da tavola ha una connotazione industriale, e richiama concetti quali funzionalità, utilità (ad es. la durata e la leggerezza per i piatti). I*

*prodotti dell'arredo si caratterizzano per le qualità estetiche (design, colori, forma, lavorazione/decoro). Le piastrelle hanno, invece, un basso contenuto artistico/evocativo, ma evocano concetti quali necessità, funzionalità, durata, materie prime. La ceramica o "serve" o è "bella", o è un oggetto d'uso e ha una sua utilità oppure è design".* Pertanto, gli autori della ricerca concludevano che il distretto non produceva ciò che il pubblico comprava spontaneamente: il regalo e l'arredo necessitano di comunicazione.

- Relativamente alle caratteristiche proprie di una ceramica di qualità, il 51,2% ricordava elementi estetici o emotivi (ovvero elementi soft): il design, i colori, la decorazione, l'arte, la marca o il marchio, la provenienza. Solo il 31,4% indicava, invece, la durata nel tempo, la leggerezza, la materia prima (e quindi elementi hard). Il pubblico finale apprezzava in un prodotto ceramico soprattutto gli elementi soft, che però non erano valorizzati dai produttori, in particolare nella tipologia dei prodotti ceramici più citati (piatti, vasellame, piastrelle) e quindi più acquistati; il prodotto era debole in termini di marketing, non era interessante (il 24,2% degli intervistati non sapeva infatti pronunciarsi).
- Il distretto berico non risultava sufficientemente noto nemmeno in Veneto. I ricercatori sottolineavano come, prima ancora di promuovere il proprio prodotto, Bassano-Nove avrebbe comunicato per farsi conoscere, soprattutto in Veneto in cui la notorietà era molto bassa (il 33,5%, mentre Faenza raccoglieva a Parma il 61% di citazioni, Grottaglie e Brindisi il 55,4%). Il 64% degli intervistati non riconosceva la ceramica di Nove – Bassano come ceramica veneta. La ceramica veneta non era conosciuta e quindi non la si riconosceva come prestigiosa con il rischio di perdere elementi distintivi e connotanti: geografia, storia, cultura e tradizioni venete. *“La ceramica deve essere comunicata e promozionata nei suoi valori evocativi ed emozionali prima che in quelli oggettivi-Comunicare significa promuovere, ovvero favorire la riconoscibilità e vendibilità dei prodotti. Il primo compito della comunicazione è quello di far conoscere un prodotto – servizio perché non si*

*compra ciò che non si conosce. Prestigio e notorietà seppur interdipendenti non sono direttamente consequenziali. Aumentare la notorietà generale offre possibilità di allargare il mercato incrementando il numero dei clienti e ottenere il riconoscimento della prestigiosità significa posizionarsi su una fascia di clientela comune con maggiore disponibilità di spesa. L'acquisto in un negozio specializzato o bottega artigiana di un prodotto ceramico, che non deve necessariamente costare poco, si accompagna ad un maggior valore aggiunto".*

- L'acquisto ceramico era da tavola, soprattutto piatti, ossia oggetti d'uso con frequenza d'acquisto piuttosto bassa e significato emotivo irrilevante (molti intervistati non ricordavano l'ultimo acquisto): le alte percentuali di non compro o non ricordo dimostravano il basso interesse che il prodotto suscitava in loro, un bassissimo coinvolgimento, e più spesso era inteso come strumento d'uso. *"La ceramica non suscita desiderio, quindi non genera passione e ricordo perché ad oggi è solo oggetto d'uso".*

Gli autori dell'indagine concludevano elencando le seguenti esigenze e problematiche del distretto:

- la necessità di favorire la riconoscibilità della ceramica veneta nei mercati di riferimento, ma anche nel territorio veneto, così da poter riacquistare connotazione e consapevolezza geografica quale elemento distintivo non copiabile;
- la necessità di un piano operativo di riposizionamento del prodotto e del comparto ceramico veneto, ossia l'esigenza di un pensiero pianificato o strategico su tutto ciò che era possibile controllare e/o governare. Il settore era cresciuto grazie a missioni economiche all'estero, corsi di formazione (marketing, pubbliche relazioni, approccio con il cliente, struttura dei costi, vetrinistica) e ad una commercializzazione del prodotto in particolare con le fiere. *"La ceramica veneta non ha un'immagine né collettiva, né aziendale e né rispetto allo stile del prodotto: uno stile che non è supportato né da apporti di design esterno né da reali agganci ad una tradizione, peraltro non così definibile. Un non stile per cui ogni volta*

*ciascuno si rigioca tutto, ma anche funzionale a mantenere e favorire una grande flessibilità, ovvero una produzione anarchica e senza una precisa immagine”.*

Sinteticamente, in questa indagine sono stati ricordati anche i punti di forza del distretto ceramico veneto, ovvero la creatività, la professionalità e la flessibilità, e i punti di debolezza, ovvero la scarsa concorrenzialità (basata soprattutto sul prezzo), la scarsa capacità commerciale e l'isolamento, oltre che la mancanza di immagine.

## Cap. VI Lo sviluppo del distretto: dalla concentrazione industriale nel territorio agli anni più recenti.

La produzione già dal 1946 subì un grosso impulso con le Fiere campionarie di Vicenza presso i Giardini Salvi. Le vendite con l'estero ricominciarono a dare segni positivi. Nel 1947 in Nove si tenne la mostra della ceramica, che costituì una vetrina per ben ventidue fabbriche. Nel 1949 la mostra venne trasferita idealmente all'interno della Fiera. Nel 1948 la Camera di Commercio ricominciò a realizzare i cataloghi degli esportatori, e il biennio 1954 – 1955 fu forse il periodo più positivo. Si ebbe nel dopoguerra una crescita esponenziale di tutto il comparto produttivo e dell'indotto, quest'ultimo costituito da tutte quelle ditte che si erano specializzate nella fornitura di materie prime, strumenti, colori ed altro. Il rinnovamento tecnico avvenne gradualmente, e determinante fu l'attività di mediazione svolta dai buyers, per lo più legata al mercato anglo-americano, e quella degli antiquari bassanesi, che favorì una produzione d'imitazione antica. Negli anni tra

il '59 ed il '63: in questi anni si assistette ad uno sviluppo straordinario, che vide il mondo rurale mutare in artigianale e industriale nel volgere di pochi anni.

Subito dopo la guerra erano sorte molte fabbriche, aggiungendosi a quelle rinomate già esistenti dal primo novecento (Barettoni, Agostinelli e Dal Prà, Cecchetto, Zen, Zanolli, Sebellin e Zarpellon) e a quelle di stoviglie di Rivarotta (Viero e Nicoli): U.C.A., Zanotto, Munari, Comacchio, Borsato, Carraro, Caron Arca, Coca, Roca, Ancora, Fratelli dal Prà, Luigi dal Prà, Palma, Alessi, Petucco&Tolio, Elba, I.C.A.M., Fiorita, Sica, Moretti, Compostella, Sebellin, Tasca e Zaperllon. A Nove i laboratori ceramici dai 6 del 1940 erano nel 1958 già 34.

Tab. 6.1 Sviluppo dei laboratori ceramici novesi dal 1940 al 1958

1940	Circa
1948	Circa
1958	34 con 700 op

Fonte: Tasca, *Nove Ceramiche e paesani*, op. cit., p. 502

Era diffuso il fenomeno della gemmazione delle manifatture, che constava nella ricerca da parte di alcuni operai di soci di capitale, che potevano finanziare l'acquisto degli strumenti di lavoro più elementari ( come il forno, la vasca per l'argilla, il gesso per gli stampi) e con cui così aprire un laboratorio in qualche stabile, che poteva essere parte dell'abitazione di uno dei soci stessi. Il capitale per lo più era fornito da soci - agricoltori.

Raffrontando i dati reperibili nel sito dell'Istat dei censimenti del 1951 e del 1961, relativi alle unità locali e agli addetti presenti nel raggruppamento economico denominato "Industria della trasformazione dei minerali non metalliferi", si nota come nel Comune di Nove lo sviluppo del settore ceramico sia importante, mentre i dati relativi alle unità locali nelle industrie manifatturiere non sembrano evidenziare un trend simile, nonostante la crescita del numero degli addetti nelle stesse industrie.

Tab. 6.2 Unità locali nel comune di Nove tra il 1951 e 1961

INDUSTRIE MANIFATTURIERE		
Comune	Unità locali 1951	Unità locali 1961
Nove	82	79
INDUSTRIA DELLA TRASFORMAZIONE DEI MINERALI NON METALLIFERI		
Comune	Unità locali 1951	Unità locali 1961
Nove	29	41

Fonte: Istat Censimenti dell'industria e dei servizi (Data Warehouse)

Tab. 6.3 Addetti Unità locali tra il 1951 e il 1961

INDUSTRIE MANIFATTURIERE		
Comune	Addetti U.L. 1951	Addetti U.L. 1961
Nove	938	1321
INDUSTRIA DELLA TRASFORMAZIONE DEI MINERALI NON METALLIFERI		
Comune	Addetti U.L. 1951	Addetti U.L. 1961
Nove	844	1194

Fonte: Istat Censimenti dell'industria e dei servizi (Data Warehouse)

Il ceramista vicentino proveniva per lo più dal mondo della manodopera salariata, con un passato da ex-dipendente: la sua esperienza e la sua mentalità erano improntate al superamento di una condizione di subordinazione intellettuale e sociale e producevano una sorta di effetto di dimostrazione; si caratterizzava già allora per un forte individualismo, che trovava le sue radici nell'origine contadina dell'attività artigianale, che risentiva di una

sedimentazione culturale che poneva l'artigiano su posizioni più vicine al mondo contadino che a quello industriale.

Nel secondo dopoguerra il settore ceramico vicentino, nella zona tra Bassano, Nove e Marostica, presentava una produzione dalle caratteristiche artigianali, la dimensione del mercato era abbastanza contenuta e l'espansione delle imprese era guidata dalla ricerca della qualità e dalla riscoperta della tradizione settecentesca, recupero peraltro avviato sin dalla fine dell'ottocento. La compresenza di lavoro agricolo e industriale creava per le imprese condizioni vantaggiose, tra cui la possibilità di far ricorso al lavoro a domicilio: ciò consentiva una certa elasticità, quella flessibilità, che permetteva a molti produttori di far fronte ad improvvisi e temporanei incrementi della domanda e di sfruttare le occasioni congiunturali. Dal dopoguerra in poi l'area ha conosciuto uno sviluppo costante, sia nel numero delle unità produttive che nella produzione e nell'esportazione. All'inizio degli anni cinquanta il settore registrò un incremento nei livelli di produzione, grazie ad una riorganizzazione del ciclo produttivo, all'impiego di nuove tecnologie (come ad es. nuovi sistemi di combustione) e a nuove forme di decentramento produttivo. All'inizio degli anni sessanta il settore ceramico si presentava ormai consolidato e ristrutturato, con un numero di imprese e di addetti notevolmente aumentato, mentre la dimensione media delle imprese era tendenzialmente diminuita, con un trend negativo che sarebbe continuato anche negli anni seguenti. Per l'area bassanese, che comprendeva circa l'80% delle imprese vicentine, il fenomeno trovava la propria eziologia nella proliferazione di iniziative imprenditoriali da parte di ex-dipendenti di aziende ceramiche, a ridotto apporto di capitali, che preferivano affidare all'esterno l'intero ciclo di alcune prime lavorazioni precedenti la cottura dei pezzi. A questo fenomeno corrispondeva la specializzazione di imprese piccole e medio-piccole, a conduzione familiare, dedite esclusivamente alla produzione di semilavorati. Lo scarso livello tecnologico e la crescente standardizzazione del prodotto ceramico rendevano possibile la dispersione del processo produttivo sull'intero territorio.

Le caratteristiche dell'intermediazione commerciale indicavano una subordinazione del momento produttivo a

quello commerciale, ed una difficoltà per le piccole imprese di elaborare politiche commerciali autonome. Le trattative commerciali con grossisti e dettaglianti avvenivano in genere nel luogo deputato alla produzione: il grossista non si limitava ad influenzare le caratteristiche qualitative del prodotto, ma interveniva anche sull'entità della produzione e sul livello dei prezzi. Ciò spingeva gli imprenditori, specie nelle piccole imprese, a ricercare nella compressione dei salari, nell'intensificazione dei ritmi, nell'allungamento dell'orario di lavoro e nell'ampio ricorso al lavoro a domicilio l'aumento dei profitti.

Le condizioni che hanno permesso la crescita economica del settore in quegli anni sono state rinvenute nella maggiore domanda rispetto all'offerta, nella possibilità di operare in un ambito relativamente protetto come quello dell'artigianato e, infine, nell'opportunità di ricorrere sistematicamente a forme di lavoro flessibile come quello a domicilio. Al contrario, fattori critici sono risultati la bassa produttività e la debolezza contrattuale sul mercato delle materie prime e delle vendite. Il periodo più florido per il distretto di Nove – Bassano sembra essere stato quello tra gli anni '60 e i primi anni '70. Il boom economico dei primi anni '60 ha portato con sé l'inizio di un processo di industrializzazione in senso moderno del distretto di Nove – Bassano, che ha conosciuto anche un certo sviluppo tecnologico. Il numero delle aziende, grazie ad un meccanismo di spin-off, è aumentato, così come complessivamente anche il numero degli addetti, mentre il numero medio per azienda dei dipendenti ha continuato a diminuire (da 30 a 17,5); la qualità media dei singoli prodotti e le tecniche di lavorazione hanno subito una sorta di standardizzazione, dovuta anche all'uso di tecnologie industriali più avanzate.

La concorrenza fra le aziende locali, almeno per buona parte degli anni 60, sembra aver giocato un ruolo negativo, nonostante alcune iniziative, come la costituzione dell'Unione ceramisti bassanesi (1964) e dei Ceramisti novesi associati (1966), abbiano contrastato e ridotto tali effetti, mentre piccole imprese e laboratori si moltiplicavano e giocavano su margini ridotti per affermarsi sul mercato. L'Unione dei Ceramisti Bassanesi era un consorzio, nato con l'obiettivo di limitare i comportamenti concorrenziali

scorretti tra gli imprenditori del settore. Era possibile cogliere l'importanza delle tradizioni nella scarsa propensione all'innovazione dei prodotti, nelle tendenze imitative e nell'omogeneità delle lavorazioni che caratterizzavano i cicli produttivi. Negli anni '60 peculiare era stata anche la singolare sinergia che nel tempo si era creata tra gli antiquari e i produttori di mobili, tanto che Bassano era stata considerata la "cittade delle ceramiche antiche".

Il mercato di sbocco naturale dell'area bassanese è stato per molto tempo gli USA: negli anni d'oro della ceramica, tra il 1965 e il 1969, la percentuale di collocamento sul quel mercato si avvicinava al 50%. Nello stesso tempo si allargava lo spazio sul mercato europeo: l'Europa del Mec e il Nord Europa, che nel 1965 rappresentavano il 35% del mercato estero, dopo quasi dieci anni avevano già raddoppiato la loro percentuale. Il mercato italiano rappresentava solo il 30% del fatturato complessivo dell'area bassanese e per le aziende situate a Nove l'importanza del mercato nazionale era ancora minore. A Nove negli anni '60 si erano registrate forti esportazioni verso i paesi dell'Europa occidentale.

Negli anni '70, con il contratto provinciale prima e nazionale poi e la standardizzazione dei servizi, il numero degli addetti sembra essersi stabilizzato, mentre il numero delle aziende ha continuato a crescere anche in relazione alla nascita del polo produttivo facente capo a Rosà, Tezze sul Brenta e Cassola. Nella prima metà degli anni '70, pur essendo nel frattempo calato di importanza il mercato americano, vi è stata una fortissima crescita delle esportazioni verso le altre aree di espansione del consumismo (Europa, Asia, Medio Oriente) e un aumento nei livelli di occupazione. Nel 1971 gli abitanti a Nove erano 4.375 e le aziende 74, per un totale di 1.380 addetti, senza contare il lavoro a domicilio. La maggior parte della popolazione – compresi anziani e bambini – era in qualche modo inserita nel circuito della ceramica. Il tasso di industrializzazione del paese, pari nel 1971 al 79,7% era interamente imputabile all'attività ceramica.

Da un'interrogazione dell'Atlante Statistico dei Comuni, versione 2009, dell'Istat emerge che nel 1971 le unità locali nel settore Ateco 262 – prodotti ceramici - a Nove erano 68 con 1283 addetti, nello stesso settore le unità locali a Bassano del Grappa erano 64 con 737 addetti, mentre a

Marostica 17 con 238 addetti, così come riportato nelle tabelle sottostanti,

Tabella 6.4 Unità locali in “Fabbricazione di prodotti ceramici (Ateco 262)” nel 1971

Comune	Unità locali
Bassano del Grappa	64
Cartigliano	6
Marostica	17
Mason Vicentino	2
Molvena	1
Nove	68
Pianezze	4
Rosà	11
Schiavon	2
Tezze sul Brenta	7

Fonte: Elaborazione delle Unità locali nei comuni limitrofi a quello di Nove ( visualizzati per distanza Km 7) - Censimenti dell'industria e dei servizi – Anno 1971 - in [www.istat.it](http://www.istat.it)

Tab. 6.5 Addetti Unità locali in “Fabbricazione di prodotti ceramici (Ateco 262 )” nel 1971

Comune	Addetti
Bassano del Grappa	737
Cartigliano	113
Marostica	238
Mason Vicentino	53
Molvena	13
Nove	1283
Pianezze	62
Rosà	74
Schiavon	44
Tezze sul Brenta	58

Fonte: tabella precedente

Le imprese erano per lo più di dimensioni piccole con meno di 20 addetti, comunque quasi tutte sotto i 50 dipendenti, come indicato nella tabella che segue:

Tab. 6.6 Unità locali divise per classi di addetti in Fabbricazione di prodotti ceramici (Ateco 262) nel 1971

Comune	N_P ROV	Provincia	UL_71_262-1	UL_71_262-2	UL_71_262-3_5	UL_71_262-6_9	UL_71_262-10_19	UL_71_262-20_49	UL_71_262-50_99	UL_71_262-100_199
Bassano del Grappa	24	Vicenza	15	4	13	8	12	9	3	
Cartigliano	24	Vicenza			1		3	2		
Marostica	24	Vicenza		1	3	2	7	4		
<b>Nove</b>	24	Vicenza	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
Pozzoleone	24	Vicenza			1		1			
Rosà	24	Vicenza	1	1	4	3	2			
Tezze	24	Vicenza	2	1		1	2	1		

sul Brenta		nza								
---------------	--	-----	--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborazione Unità locali divise per classi di addetti - Atlante statistico dei comuni Edizione 2009 – Censimenti dell'industria e dei servizi – Anno 1971 – [www.istat.it](http://www.istat.it)

Dal 1961 al 1971 gli addetti dell'area della ceramica nel Comune di Nove sono aumentati da 1194 a 1313, per poi arrivare nel 1981 a 1529. Tra il 1965 e il 1975 il numero medio dei lavoratori per azienda nel distretto di Nove – Bassano è progressivamente diminuito .

Il 1971 è stato ricordato anche per le lotte operaie, che tra l'aprile e il luglio 1971 hanno interessato circa 5 mila operai ceramisti dei paesi di Nove e Bassano, e che per la prima volta hanno visto i sindacati uniti in una battaglia comune. Le conquiste principali sono state in materia di salario, e relativamente alla parte normativa e ai rapporti tra operai e artigiani, in qualche modo il paternalismo allora imperante nei rapporti con il titolare dell'azienda ne è uscito indebolito. Dopo la lotta qualcosa sembra sia cambiato anche nelle modalità produttive: alcune fabbriche sono state messe in sicurezza, sono stati acquistati forni meno inquinanti, cabine per la verniciatura e gli impasti.

## Il prodotto .

I laboratori e le botteghe di Bassano, di Nove e degli altri comuni contigui creano quotidianamente prodotti di qualità destinati a case, alberghi, musei e alle show-room di tutto il mondo. Accanto alla produzione standard, esistono anche aziende specializzate nella produzione di “pezzi unici”. Le tipologie di prodotto possono essere raggruppate in tre categorie riconducibili alla ceramica artistica, al laterizio e alla terracotta. Per quanto riguarda i prodotti dell’anima della ceramica artistica essi si identificano in complementi d’arredo, in oggettistica e articoli da regalo, ossia: appliques, lampade e lampadari, piatti e servizi per la tavola, piatti decorativi, zuppiere, tavolini, accessori per il bagno e lavelli, vasi e cachepots, fioriere, fontane, figure e gruppi, statue e composizioni, bomboniere, portagioie, portafoto, piastrelle per cucina e bagno. Le aziende della terracotta, invece, producono materiali per l’arredamento fra cui vasi da fiori e oggettistica casalinga. Le aziende del laterizio producono materiali per l’edilizia fra cui blocchi per le murature portanti e per i tamponamenti, mattoni da rivestimento, elementi da solaio, tramezze, materiali da copertura (coppi, tegole, ecc.), pavimenti, rivestimenti esterni, fondelli da trave e canne fumarie.<sup>365</sup>

Lo stile spazia da quello più classico alle linee estetiche più moderne, fino al design contemporaneo. Tutti i prodotti sono caratterizzati da un alto livello qualitativo che garantisce un “made in Italy” di prestigio da esportare nel mondo.<sup>366</sup>Le ceramiche prodotte nel Vicentino erano, storicamente, oggetti di lusso, destinati in larga parte alle tante ville venete disseminate lungo le rive del fiume Brenta, ville che oggi sono una delle principali mete dei turisti provenienti da ogni parte del mondo e attirati nel Vicentino dal nome del grande architetto Andrea Palladio, dai suoi splendidi palazzi - come la Basilica Palladiana di Vicenza - dalle sue ville - prima fra tutte la Rotonda - dai suoi edifici pubblici, come il Teatro Olimpico. Gli oggetti di oggi conservano ancora molto di quella raffinatezza, di quella cura artigianale delle lavorazioni - appresa in anni di servizio a “bottega” - di quella creatività. Certo lo stile si è rinnovato, per seguire i mutamenti del gusto, ma la forza di una storia centenaria è

---

<sup>365</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta di Nove, p. 7-8.

<sup>366</sup> Il distretto della ceramica e terracotta di Nove, p. 7.

ancora percepibile nei prodotti in ceramica di design contemporaneo.<sup>367</sup>

La ceramica vicentina, che affonda le proprie radici nel XVII secolo, conserva ancora viva la tradizione della ceramica artistica di Bassano e Nove, la varietà di modelli e di decori di quel periodo d'oro, che costituisce ancor oggi un patrimonio di forme e ornati da cui gli artigiani vicentini hanno attinto a piene mani. Sono i prodotti della fabbrica Manardi a Bassano e degli Antonibon di Nove. Nel trascorrere degli anni, i vasi da farmacia in maiolica decorati in monocromo azzurro, prime produzioni dei Manardi, e i piatti, i vassoi e in generale gli oggetti d'uso che caratterizzavano invece la produzione degli Antonibon sono stati via via sostituiti da altre produzioni e da altri stili: dal neoclassicismo dell'800 al Liberty del'900. Con il dopoguerra le distanze, improvvisamente, si sono accorciate e vi è stata l'esportazione verso i mercati europei e americani. Le richieste sono cresciute così sempre più e nell'area di Nove e Bassano del Grappa, oltre che in alcuni comuni vicini, è stato tutto un rifiorire di laboratori artigianali, che hanno portato il distretto vicentino ad acquisire una posizione di leadership nei mercati internazionali. Una posizione che ancora oggi le imprese, che costituiscono il distretto vicentino della ceramica, intendono mantenere, puntando sulla qualità e sulla creatività, armi vincenti del made in Italy.<sup>368</sup>

Anche al fenomeno delle edizioni limitate viene riconosciuta oramai una certa rilevanza. La ceramica artistica, ed in particolare la porcellana, è da secoli oggetto di un collezionismo colto, interessato soprattutto a prodotti realizzati in tirature limitate. Vi è un continuo fiorire di proposte realizzate in un numero più o meno limitato di pezzi, destinati ad un mercato che vuole distinguersi. La strategia, che sta alla base di questo fenomeno, è sostanzialmente quella di creare un legame tra il pubblico acquirente e un certo marchio, una determinata firma, attraverso l'offerta di creazioni destinate a pochi "autentici privilegiati". Spesso si tratta di prodotti già presenti in

---

<sup>367</sup> Camera di commercio di Vicenza, Made in Italy by Vicenza, Vicenza e qualità, in [www.madeinvicenza.it](http://www.madeinvicenza.it), p. 6 – 7.

<sup>368</sup> Camera di commercio di Vicenza, Made in Italy by Vicenza, Vicenza e qualità, [www.madeinvicenza.it](http://www.madeinvicenza.it), p. 6 – 7.

commercio e riproposti in particolari occasioni, con materiali e design completamente diversi rispetto alle linea madri. L'esclusività è la caratteristica che dà fascino alle edizioni limitate, ricercate e amate dai collezionisti di ogni genere ed età.<sup>369</sup>

La produzione delle aziende locali è prevalentemente orientata verso un prodotto da regalo o da arredo, e perlopiù per un mercato di tipo misto, come emerge dalle tabelle che seguono<sup>370</sup>:

Tabella 6.7 Specializzazione produttiva

Anno	Aree di destinazione		
	Regalo	Tavolo	Arredo
1980	46%	6	48
1990	35	15	50
1995	28	20	52
1999	41	23	36

Fonte: Consorzio della ceramica artistica del Veneto, 1999 (in Vescovo Manola, Il rapporto impresa – ambiente nell'area ceramica di Bassano – Nove, p. 172 – 174)

Tab. 6.8 Tipo di mercato

Mercato di riferimento	% aziende
Finale	29,6
Misto	56,5
Solo conto terzi	13,9

Fonte: Consorzio Ceramiche Artistiche del Veneto 1999 (in Vescovo Manola, Il rapporto impresa – ambiente nell'area ceramica di Bassano – Nove, p. 172 – 174)

Alcuni operatori locali lamentano la mancanza nel settore di un vero e proprio salto di qualità, altri sottolineano come ormai l'oggetto in ceramica sia fuori moda. Sono in molti a ritenere che il settore della ceramica artistica stia vivendo ormai da anni "non una crisi strutturale ma epocale". I primi segnali di questa crisi, almeno per i settori della ceramica artistica e della terracotta, sembrano risalire perlopiù al 2001: la sensazione è che gli avvenimenti dell'11 Settembre

<sup>369</sup> Cazzola, L. (2005), Le edizioni limitate, Rivista Ceramica Veneta, n. 42, luglio 2005, p. 10.

<sup>370</sup> Vescovo M., Il rapporto impresa – ambiente nell'area ceramica di Bassano – Nove, Tesi di laurea a. ac. 2000/2001, relatore Prof. Fabio Lando, Corso di laurea in Economia e Commercio, Università Cà Foscari di Venezia, Facoltà di economia, p. 172 - 174.

2001 abbiano in qualche modo accelerato la crisi che era già in atto e di cui si sentivano i primi segnali. Le commesse dopo l'11 settembre 2001 sono infatti diminuite. La ceramica che non è stata colpita da questa crisi è stata in particolare quella di nicchia o la specializzata: arredo bagno o prodotti particolari, esportabili ad esempio nei paesi Arabi o in Russia, oppure prodotti da artigiano-artista e quindi da laboratorio. La produzione in serie, a parte le produzioni di nicchia, è praticamente venuta a mancare. Nel settore della terracotta e dei laterizi, per quanto riguarda i vasi da fiori, la crisi era in atto già da un po' di anni, in modo particolare a causa della forte concorrenza della Cina e del Vietnam. Nel settore della terracotta, in cui la materia prima, l'argilla, è fondamentale per la qualità del prodotto finale, non essendo previste particolari lavorazioni della stessa, è sempre stato vivo l'interesse e l'impegno verso la ricerca di materiali nuovi e/o innovativi: nella zona vi è un Laboratorio di Ricerca, il Ri. Cert., sorto su iniziativa proprio di alcuni produttori.<sup>371</sup>

E' comunque sentita, almeno da parte di alcuni operatori, la necessità di una rivisitazione del prodotto per potere competere sul mercato, mentre altri, pensano che l'originalità del prodotto sia stata ormai persa: perché "da un po' di anni, pur di vendere, ci si è messi a copiare gli stili". Le aziende che nell'area del bassanese e di Nove hanno saputo reagire alla crisi rappresentano l'eccezione, e o sono aziende con prodotti particolarmente curati anche per lo stile tradizionale, o sono state in grado di riposizionare il proprio tipo di prodotto rivolgendosi a linee con un design più moderno, minimalista, che comunque non ha niente a che vedere con il Distretto della ceramica artistica di Bassano. Sia per la natura del prodotto che per il tipo di processo utilizzato, gli investimenti in processo sono stati pochi, a differenza di altri settori. Le aziende del novese che hanno saputo investire in prodotto hanno comunque avuto un notevole successo.<sup>372</sup>

Il settore della ceramica necessita di una continua innovazione, riguardo ai modelli, alla decorazione, alla foggatura, e l'originalità del prodotto finale è essenziale.<sup>373</sup>

---

<sup>371</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta, p. 9.

<sup>372</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta di Nove, p. 10 – 11.

<sup>373</sup> Vescovo M. (2000 – 2001), op. cit., pp. 151 – 181.

In tema di innovazione, sono stati organizzati incontri a tema con il CNR di Faenza, con l'Università di Trento, oltre che con il CPV, ente della Camera di Commercio, e sono state fatte delle serate a tema anche sulle nuove frontiere della ceramica, proprio per spingere gli imprenditori a ripensare la propria azienda "da artistica a tecnologica". Non sono mancati tentativi volti ad innovare e convertire il prodotto, cercando di passare da un approccio di tipo artigiano ad uno di tipo più scientifico. Per quanto riguarda il tema degli investimenti, per la Ceramica Artistica, ve ne sono stati in particolare nel campo del design, piuttosto che in quello della tecnologia, e questo anche per il tipo di lavorazione tipica del settore; si trattava di investimenti in prodotto piuttosto che in processo, oggetto di ricerca era l'idea, più che lo studio di nuovi processi. Altri investimenti hanno interessato la materia della sicurezza degli impianti, ad esempio si è cercato di eliminare certe scarti dei forni, utilizzando particolari forni a gas, o elettrici. La carenza degli investimenti è imputabile non solo alla scarsità delle risorse, ma anche ad un certo tipo di cultura imprenditoriale: per le imprese contava più "lavorare e produrre", che non la qualità tecnologica e la commercializzazione del proprio prodotto.

<sup>374</sup>

Per quanto riguarda l'accesso al credito, è utile ricordare che le associazioni di categoria locali spesso si sono convenzionate con le banche, in particolare con quelle della zona, e con le casse rurali, consentendo così ai propri associati di ottenere alcuni servizi a costi inferiori, ad esempio i conti corrente. Vi sono, inoltre, cooperative artigiane di garanzia, che operano a favore di queste imprese, anche grazie a fondi erogati dalla Regione. Tale sistema può considerarsi di tipo mutualistico: la garanzia prestata da queste cooperative non è totale, ma copre circa un 50% del finanziamento, contribuendo ad ottenere un maggior credito. Le Banche propongono poi finanziamenti dedicati a questa tipologia di aziende, ma non come distretto, ma correlati alle dimensioni, e non solo per questo settore ma anche per altri settori.<sup>375</sup>

Tornando ai percorsi di innovazione, va ricordato che esistono promettenti spazi di crescita anche all'interno dei

---

<sup>374</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta di Nove, p. 11 – 15.

<sup>375</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta, p. 15 – 16.

settori cosiddetti “tradizionali”, purché rivisitati nella prospettiva dei beni di lusso e delle nicchie di qualità, della personalizzazione, dell'autenticità artistico-artigianale, delle tipicità agro-alimentari e, più in generale, di quel vasto insieme di attività riconducibile all'economia delle esperienze . Si tratta di attività la cui domanda mondiale sta crescendo in misura significativa e per le quali conta molto la capacità di dare nuovo valore alla tradizione. Tuttavia, una tradizione produttiva che sa rinnovarsi non è semplice ripetizione nel tempo di quanto si faceva nel passato, bensì il risultato di una continua ri-elaborazione culturale, tecnologica e di mercato che modifica e amplia il quadro delle conoscenze utili. Per non parlare della funzione dell'Information and Communication Technology nel costruire relazioni dirette fra produttori e utilizzatori, che può dare spazio allo sviluppo di una “industria su misura” e di un lavoro artigianale di qualità per un mercato globale. Per sfruttare il vantaggio che il made in Italy ha acquisito su queste attività è dunque necessario continuare ad investire per assicurare la tutela della qualità con miglioramenti continui dei prodotti e politiche di marchio a garanzia dei consumatori. Ma bisogna anche costruire strategie di comunicazione più efficaci, presidiare direttamente le reti distributive e commerciali e, ovviamente, riuscire ad attirare nel territorio nuove idee e talenti creativi attraverso iniziative culturali serie e continuative, capaci di segnalare a livello internazionale la volontà della comunità produttiva di mantenere la posizione di eccellenza conquistata nella storia.<sup>376</sup>

Quando all'interno delle aziende, ad un certo momento, il modello di apprendimento essenzialmente basato sull'esperienza, in cui la “conoscenza utile” può anche essere stata un sotto-prodotto o una esternalità con bassi investimenti specifici, non è più sufficiente, in quel momento è allora necessario accrescere la capacità di assorbimento tecnico attraverso investimenti in capitale umano, ricerca, sviluppo dei prodotti, nuovi servizi, relazioni con altre imprese e con istituzioni specializzate.<sup>377</sup>

La crescita del contenuto tecnologico della produzione non ha effetti solo sui costi fissi ma anche su quelli variabili : tanto più aumenta la “componente informativa” della

---

<sup>376</sup> Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), op. cit., pp. 11 – 13.

<sup>377</sup> Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), op. cit., p. 10.

produzione, tanto meno la quantità incide sui costi totali. Il contenuto della ricerca, lo sviluppo di brevetti, le politiche di marketing e comunicazione, l'investimento sui servizi postvendita, ecc. sono tutti fattori che contribuiscono a cambiare le funzioni di costo delle imprese, spingendo in avanti le soglie di produzione minima efficiente. Si può facilmente capire come questo processo di smaterializzazione della produzione non abbia conseguenze solo sulle dimensioni dell'impresa, ma anche sulla dinamica della produttività del sistema economico. Infatti, quando il lavoro ha natura terziaria, l'aumento del volume di servizi prodotti ha una relazione molto più debole, rispetto all'attività manifatturiera, con la crescita di input produttivi.<sup>378</sup>

L'importanza strategica delle tecnologie dell'informazione non va poi sottovalutata, in quanto componente insostituibile per creare nuove reti di divisione del lavoro, partecipare a comunità professionali e di consumo, e sviluppare efficienti sistemi logistici e distributivi a livello globale. E' da rivedere anche l'idea che per ricavare valore economico dalle nuove tecnologie, sia necessario produrle direttamente. Una parte significativa di questo valore è dato dagli impieghi intelligenti delle nuove tecnologie all'interno di prodotti e processi esistenti. Chi presidia i mercati degli utilizzatori ha, dunque, un proprio vantaggio rispetto ai produttori di tecnologie, in quanto consente di capire il valore utile delle tecnologie, e può favorire la loro diffusione, ottenendone un ritorno pro-quota, attraverso l'integrazione nei prodotti venduti. In altri termini, se l'innovazione è la capacità di combinare in modo originale conoscenze utili, in gran parte già esistenti, allora le imprese dei distretti veneti possono trovare un loro ruolo nei processi innovativi senza abbandonare il tradizionale presidio produttivo, ma sviluppando capacità di integrazione e trasferimento tecnologico. Tutto questo non è comunque privo di conseguenze per il tessuto produttivo dei distretti industriali, il cui sviluppo, può venire assicurato solo dalla crescita degli investimenti in innovazione, dall'aumento delle capacità di assorbimento tecnico e da una più coraggiosa politica di apertura internazionale. Dovrebbe essere considerata anche una maggiore attenzione ai brevetti e ai marchi, da intendere non solo come tutela di un diritto di proprietà industriale,

---

<sup>378</sup> Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), op. cit., p. 10.

bensì come strumento per moltiplicare il valore utile delle conoscenze: infatti, solo se le conoscenze possono essere vendute separate dal prodotto è possibile sfruttare appieno la proprietà replicativa dei beni di informazione e superare, di conseguenza, il vincolo dei rendimenti decrescenti dei fattori. In questa prospettiva, viene, inoltre, sempre meno la tradizionale distinzione fra attività manifatturiere e di servizio anche all'interno delle imprese industriali, in quanto nell'economia della conoscenza i confini dell'industria si fanno più sfumati e tende fatalmente ad aumentare il ruolo delle attività immateriali e dell'intelligenza terziaria.<sup>379</sup>

---

<sup>379</sup> Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), op. cit., p. 11 – 13.

## **Le modalità e le fasi produttive<sup>380</sup>.**

### **I prodotti ceramici**

#### **Le terraglie**

La terraglia si ottiene aggiungendo all'argilla plastica carbonato di calcio, magnesio e silice e dopo la cottura risulta bianca. Può essere cotta a diverse temperature ed essere quasi compatta o granulare, anche in considerazione della composizione, Si suole distinguere tra terraglie forti o dure, semidure e dolci o tenere. Dopo la prima cottura si ottiene il "biscotto", che può essere decorato, quindi ricoperto con vernice trasparente che, dopo la seconda cottura, vetrifica e lascia vedere i colori sottostanti. Se gli oggetti non vengono dipinti ma solo verniciati, con il secondo passaggio in forno si ottiene un bianco latteo o leggermente tendente all'avorio. Le ceramiche comunemente prodotte nelle fabbriche locali (del distretto) sono per lo più terraglie tenere e dolci.

#### **Le maioliche**

Il termine maiolica deriva probabilmente da Maiorca, l'isola delle Baleari, creduta anticamente centro originario di produzione di questo tipo di ceramica. Le maioliche si distinguono dalla terraglia per la pasta, che dopo la prima cottura é più porosa e colorata in giallino o rossastro, vengono quindi ricoperte da una vernice non trasparente, o smalto generalmente bianco, che, una volta vetrificato, nasconde il colore dell'impasto. La decorazione viene fatta sopra lo smalto, prima della seconda cottura. Le temperature di cottura sono le stesse delle terraglie tenere.

#### **Le terrecotte**

Gli impasti per le terrecotte, che si trovano in natura e sono formati da vari tipi di argille, con carbonati di calcio e di magnesio, ossidi metallici, sostanze organiche etc., sono più grezzi di quelli delle maioliche. Le terrecotte, se ricche di ossidi di ferro, dopo la cottura sono rossastre, se invece contengono una certa percentuale di carbonato di calcio si colorano in giallognolo. Sono sottoposte ad una sola cottura, senza vernice o smalto, e risultano porose e molto assorbenti.

---

<sup>380</sup> Tratta da : Stringa Nadir, Cos'è la ceramica, Infogiovani, Nove, 2003.

## **I laterizi e i refrattari**

I laterizi sono prodotti simili alle terrecotte per le materie prime impiegate e anch'essi richiedono una sola cottura. Quando sono ottenuti con materie prime, che presentano particolari caratteristiche di infusibilità, e perciò sono cotti ad elevate temperature, prendono il nome di refrattari.

## **Le fasi della lavorazione della ceramica**

Le fasi fondamentali per la lavorazione dei prodotti ceramici sono essenzialmente cinque:

- Preparazione degli impasti,
- Foggatura,
- Essiccazione e cottura, verniciatura o smaltatura ed eventuale decorazione degli oggetti,
- Seconda cottura,
- Cotture supplementari.

## **La preparazione degli impasti**

Le paste per prodotti ceramici, detti "impasti", sono preparate mescolando, in opportune proporzioni, l'argilla con altre materie prime, che hanno proprietà c.d. "smagranti" e "fondenti".

Le proprietà c.d. "smagranti" limitano il ritiro e la conseguente deformazione degli oggetti durante l'essiccazione e la cottura. Le proprietà fondenti hanno, invece, lo scopo di legare insieme i vari elementi di un impasto, diminuiscono la refrattarietà dell'argilla (ovvero abbassano la temperatura di cottura) e facilitano la vetrificazione, aumentando la compattezza della pasta dopo la cottura. Le materie prime, oltre all'argilla caolinica, possono essere numerose e devono essere mescolate in modo che la pasta risulti perfettamente omogenea, perciò i fondenti e gli smagranti devono essere polverizzati finemente.

La polverizzazione avviene in frantoi a mascelle, o in mulini a cilindri o in frantoi centrifughi. Nei più antichi impianti si usavano frantoi a pastelli (mulini a pastelli). La polverizzazione finale si compie preferibilmente in mulini

a palle, la miscela polverizzata, ridotta in poltiglia in acqua e opportunamente dosata, viene posta in tini, muniti di agitatori meccanici, contenenti l'argilla. La pasta fluida viene poi filtrata e lasciata per lungo tempo in riposo, in ambienti o buche molto umidi per l'eliminazione delle bolle d'aria. Un tempo era sottoposta a battitura a mano o con "follatura", oggi questa operazione viene compiuta meccanicamente mediante compressione e laminazione della pasta tra cilindri rotanti.

### **Foggiatura**

La formatura o foggatura degli oggetti in ceramica può avvenire o con il tornio o con lo stampo, e a questi due diversi metodi corrispondono due diversi processi di lavorazione. Al tornio si possono foggare oggetti a mano o a calibro, con gli stampi si ottengono oggetti per colatura o per calcatura a mano. Il sistema più antico è quello del tornio o della ruota. Al tornio classico si è affiancato in tempi recenti il tornio meccanico a frizione.

In molti casi la lavorazione è facilitata dall'uso di "forme" o "stampi" di gesso, di grosso spessore, aventi la forma esterna dell'oggetto da creare, che girano solidali con il perno del tornio. La forma interna, invece, è riprodotta da sagome in legno o metallo (foggiatura a calibro), che vengono governate dall'addetto. Quando il pezzo non è ottenibile al tornio si segue il sistema della calcatura a mano, in forme di gesso che riproducono la forma esterna dell'oggetto. La forma interna si ottiene modellando la creta con le mani, contro le pareti dello stampo stesso.

Da molto tempo è in uso anche il sistema della colatura, sempre in stampi di gesso. L'argilla fluidificata, detta "barbettina", viene versata negli stampi, che assorbono per capillarità l'acqua dell'impasto e sulle cui pareti si addensa la sospensione di argilla, mentre la parte della "barbettina" rimasta fluida viene tolta dopo un tempo determinato, quando l'argilla è ormai indurita l'oggetto viene levato dallo stampo. Quando gli oggetti, in qualsiasi modo ottenuti, raggiungono la "durezza cuoio" sono rifiniti a mano, così da eliminare eventuali imperfezioni o per assemblare le varie parti di modelli complicati. Per pezzi particolari, come ad esempio piastrelle da

rivestimento, supporti, ceramiche tecniche, etc., si usa anche lo stampaggio con presse oleodinamiche, con pasta umida in forme di gesso o con pasta secca in forme di metallo.

### **Essiccazione e cottura**

Tutti gli oggetti, dopo la foggatura, devono essere essiccati, generalmente in locali attigui ai forni di cottura (essiccatoi). In grandi impianti l'essiccazione viene fatta in luoghi appositi, in cui vi è circolazione forzata di aria calda. Dopo l'essiccazione gli oggetti sono pronti per la cottura. I forni possono essere a fiamma diretta (a legna o a gas), a muffola (a metano, a nafta o a legna) o elettrici. I forni a fiamma, che sono stati usati per primi, stanno ormai scomparendo, sostituiti dai moderni forni elettrici.

### **Smaltatura e decorazione**

Dopo la prima cottura gli oggetti sono pronti per la decorazione e per la verniciatura. Per ogni tipo di prodotto ceramico, in terraglia, in maiolica o in porcellana, il procedimento diverge. Il biscotto in terraglia bianco può essere ricoperto da una vernice trasparente detta "vetrina" o "cristallina", che, raggiunta la temperatura di vetrificazione, risulta dura e brillante e lascia vedere in trasparenza il candore della pasta e/o l'eventuale decoro. La decorazione è eseguita completamente a mano, con pennelli, stampini di gomma o spugnette e viene fatta prima della verniciatura. Le decorazioni con decalcomanie sono eseguite dopo la seconda cottura, applicate sopra la vernice, e durante la terza cottura a "piccolo forno" i colori si incorporano nella vernice stessa in modo da dare un effetto di sottosmalto. Gli oggetti in terra rossa, ossia quelli che a lavorazione ultimata sono detti maioliche, colorati in rossiccio o in giallognolo devono essere ricoperti da uno smalto bianco, non trasparente, e solo dopo possono essere decorati sopra lo smalto, con gli stessi colori che si usano per le terraglie. E' più difficile dipingere sullo smalto che non sul biscotto. Lo smalto da cottura è più resistente della cristallina all'usura del tempo e agli agenti chimici e meccanici, per questo le maioliche sono più pregiate delle terraglie.

Gli oggetti di porcellana, se hanno subito la cottura in “biscuit”, cioè a 1350°, data la compattezza raggiunta dalla pasta, non possono più essere verniciati, perciò o vengono lasciati bianchi (biscuit bianco) oppure sono decorati e quindi sottoposti ad una seconda cottura a “piccolo fuoco” (biscuit decorato, in cui i colori risultano opachi per assenza di vernice). Se, invece, hanno subito la cottura in “degourdie”, a 700°- 800°, restano sufficientemente porosi, così che possono essere verniciati e dopo la seconda cottura a 1350° risultano di una brillantezza e di una bianchezza impareggiabili. Per la preparazione delle vernici si usano materie prime polverizzate e quindi calcinate ad una temperatura intorno ai 1000°. Il prodotto, detto “fritta” o “marza cotto”, polverizzato finemente in mulini rotanti a palle di selce o in mulini a pestelli, viene deposto sul biscotto per immersione, o a spruzzo, o a pennello, prima o dopo al decorazione.

Gli smalti sono ottenuti dalle vernici con l’aggiunta di opacizzanti. Le vernici per la porcellana subiscono un procedimento leggermente diverso, perché devono avere una temperatura di fusione maggiore rispetto alla cristallina e allo smalto. I colori per porcellana non sono gli stessi usati per le terraglie e le maioliche: sono fissati sugli oggetti mediante cotture a piccolo fuoco (a 750°) e induriscono spontaneamente, dato che la vernice o il biscuit su cui la decorazione viene eseguita non sono assorbenti.

### **Seconda cottura e cotture supplementari**

Durante la seconda cottura gli oggetti verniciati o smaltati e decorati, che non devono entrare in contatto con le fiamme, nel forno a fiamma vi è una camera interna (muffola), sono mantenuti discosti tra loro, così da evitare che si incollino l’uno all’altro o alle piastre di supporto. La cottura viene controllata mediante i coni Seger, mentre nei forni elettrici vi sono i pirometrici elettrici (nei forni elettrici tra l’altro la muffola non è necessaria). Da qualche decennio sono stati introdotti i forni a canale, a funzionamento continuo (globar), che non prevedono la muffola, e grazie ad essi risultano le operazioni di carico e scarico sono state molto semplificate: il materiale da cuocere scorre lungo il canale, trasportato lentamente da

carrelli con piani in materiale refrattario. La temperatura della seconda cottura è diversa: per le terraglie e per le maioliche si aggira intorno ai 980° – 1000°; per le porcellane in biscuit e decorati sui 750° ; in degourdie verniciati arriva fino a 1360°. Se gli oggetti in porcellana, verniciati e cotti per la seconda volta, sono decorati allora devono subire una terza cottura a 750° circa, detta anche “piccolo fuoco”. La terza cottura è necessaria anche per le decalcomanie e per le dorature su terraglia (750°).

## La commercializzazione.

La mancanza di una strategia di commercializzazione del prodotto, almeno per il comparto della Ceramica, è stata spesso ritenuta una conseguenza di quel modo di ragionare in un'ottica meramente produttiva, che caratterizzava gli imprenditori del settore soprattutto negli anni passati ed in particolare in quelli del boom economico.<sup>381</sup>

Nel distretto di Nove-Bassano i sistemi di commercializzazione sono ancora oggi di tipo tradizionale, quasi sempre è il titolare dell'azienda ad occuparsi del marketing. Si mantengono relazioni stabili con i clienti più importanti, anche con accordi di esclusiva. Il sistema di vendita è perlopiù indiretto, con più passaggi. Le conseguenze di un tale sistema di vendita indiretto, con doppio passaggio dal grossista al dettagliante, sono il forte ricarico sul prezzo di vendita, la scarsa conoscenza della domanda finale e una crescente frammentazione delle commesse.<sup>382</sup>

Gli imprenditori preferivano poi utilizzare figure più prettamente gestionali e commerciali anziché addette al marketing.<sup>383</sup>

La ricerca di clienti avviene ancora oggi alle fiere, anche se nel tempo sono diventate sempre più un mero punto d'incontro, mentre gli ordini continuano a perfezionarsi in fabbrica o attraverso i buyers.<sup>384</sup>

La fiera, come strumento di marketing, è stato per molto tempo il mezzo preferito dalle aziende, perché il costo-contatto poteva considerarsi contenuto e perché lo strumento-fiera poteva ritenersi misurabile: forse più della pubblicità, più delle promozioni, più degli altri strumenti. Nell'era della comunicazione definita "virtuale", dove tutto è potenzialmente accessibile in rete in tempo reale, del just-in-time, le fiere sembrano aver resistito. Fra le fiere di oggettistica, importanti per la ceramica del distretto, particolare importanza ha assunto negli anni la mostra

---

<sup>381</sup> Il distretto della ceramica e terracotta di Nove, p. 26 – 34.

<sup>382</sup> Vescovo M. (2000 – 2001), op. cit., pp. 151 – 181.

<sup>383</sup> Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), a cura di, L'evoluzione in atto nei distretti veneti, p. 40 – 42.

<sup>384</sup> Vedù C., Un caso particolare di distretto industriale: la ceramica artistica del Veneto,

“italiana” del Macef. Ad essa è collegato il tradizionale “Premio Design” dedicato al Cavaliere del Lavoro Massimo Martini, fondatore del Macef.<sup>385</sup>

Nel Macef si è cercato di approntare anche spazi espositivi organizzati non per merceologie omogenee bensì per canale distributivo, in cui la domesticità è costruita non tanto su linee di prodotti (i piatti, le pentole, i soprammobili) quanto sulle aspettative del consumatore, nella consapevolezza che il problema può non essere tanto quello di acquistare, per esempio, un coordinato piatti-bicchieri quanto piuttosto quello di costruire una casa entro la quale tutto (dai cuscini alle tende, alle pentole, al tv color) sappia esprimere una certa personalità, ovvero le proprie emozioni, il proprio personale stile di vita.<sup>386</sup>

Tra le proposte del Macef un cenno merita anche l’originale contributo dato al sistema dei distretti, nel tentativo di innestare nel tessuto produttivo di alcuni di essi – tra i quali nell’edizione del settembre 2006 vi era anche la Ceramica Veneta - elementi di innovazione, come ad esempio proponendo gemellaggi con designer affermati in campo internazionale.<sup>387</sup>

Molte aziende hanno un proprio sito web. La ceramica non è però un bene facilmente vendibile direttamente all’utente finale via internet, anche perché il rapporto tra costo del prodotto e spese di imballo e spedizione per un singolo oggetto non è di certo favorevole, e inoltre pesa l’atteggiamento del consumatore finale, che difficilmente può essere interessato ad acquistare prodotti comuni tramite appunto il commercio elettronico.<sup>388</sup>

Un ruolo nella promozione del prodotto ceramico è stato riconosciuto anche ai vari portali della ceramica, come ad esempio quello di Venetian Ceramics, il portale della ceramica artistica veneta in Italia e nel mondo, all’interno del quale si trovano articoli ed informazioni sia di natura tecnica che artistica, interviste ad artisti e design ed un database

---

<sup>385</sup>Mostromo P. (2005), Macef Fiera di Milano, Una mostra che cambia con l’evolversi del mercato, Cambiano i consumatori, cambia la rete distributiva, Ceramica veneta, riv. 42, luglio 2005, p. 56.

<sup>386</sup>Mostromo P. (2005), op. cit., p. 56.

<sup>387</sup>Mostromo P. (2005), op. cit., p. 56.

<sup>388</sup>Vedù C., Un caso particolare di distretto industriale: la ceramica artistica del Veneto,

delle aziende che operano nei distretti produttivi della  
ceramica veneta.<sup>389</sup>

---

<sup>389</sup> In <http://www.venetianceramics.com/cms/>

## Il Marchio di qualità

Dal 2012 la ceramica di Nove ha un proprio marchio “Nove” - di proprietà del Comune - regolarmente registrato presso la Camera di Commercio di Vicenza e che è possibile usare in qualsiasi produzione realizzata nel territorio comunale di Nove. Tale strumento va ad aggiungersi all'utilizzo, già praticato da tempo, del marchio come strumento divulgativo, collegato a qualsiasi evento promosso dalle associazioni novesi. Il marchio “Nove” deve la sua origine alle famose manifatture Antonibon, che lo utilizzavano, nella tonalità blu cobalto, per identificare la loro produzione fin dal 1700 con la località di produzione. L'applicazione del marchio “Nove” si sostanzia in un certificato d'identità del prodotto, che lo connota e ricollega al Comune e non solo alla tradizione ceramica. Unitamente al certificato d'origine del prodotto, rilasciato dalla CCIAA per le esportazioni, tale marchio è anche uno strumento utile per garantire l'autenticità del luogo di produzione e per dare un valore aggiunto al prodotto. La concessione del marchio “Nove” e il suo utilizzo individuale, per le classi di prodotti e servizi 21, 41 e 42 della classificazione internazionale dei prodotti e dei servizi ai fini della registrazione dei marchi, prevede la preventiva autorizzazione da parte della Giunta comunale, a cui compete anche la vigilanza contro un improprio utilizzo.<sup>390</sup>

Una soluzione tecnologica codificata in un brevetto, un progetto funzionale o il design di un prodotto, così come il valore di un marchio, sono tutti artefatti assimilabili a “beni di informazione”. Questi beni hanno una caratteristica economica importante, quella di essere “non rivali” nel consumo: diversamente da un bene materiale (come un vestito, oppure un computer), un bene di informazione (come il marchio o il design di un vestito, oppure il software che fa funzionare il computer) può essere impiegato allo stesso tempo da più utilizzatori, senza che questo riduca il suo valore. Anzi, in presenza di esternalità di rete (come avviene frequentemente con gli standard nell'Information technology) oppure se si creano fenomeni imitativi (come avviene spesso nella moda giovanile) la diffusione del bene di informazione tende addirittura ad

---

<sup>390</sup> Da oggi le produzioni di Nove hanno un marchio di qualità in più, Rivista La provincia di Bassano news, n. 69, agosto 2012, p. 13.

accrescerne il valore unitario. In sostanza, una volta che un bene di informazione viene creato, esso può essere replicato potenzialmente all'infinito senza che questo comporti un aumento di fattori produttivi impiegati. La conseguenza economica di questo processo è un salto nella crescita della produttività, condizione a cui i sistemi distrettuali devono guardare con determinazione per sfuggire alla trappola della concorrenza di costo e dare, dunque, prospettiva allo sviluppo locale.<sup>391</sup>

---

<sup>391</sup> Anastasia B., Corò G. e Minello A. (2008), op. cit., p. 14.

## **Cap. VII Programmi e patti per lo sviluppo del distretto produttivo ceramico**

La Giunta Regionale del Veneto, nell'ambito della più generale azione di sostegno allo sviluppo del sistema produttivo regionale, prevista dalla Legge Regionale 4 aprile 2003, n. 8 "Disciplina dei distretti produttivi ed interventi di politica industriale locale", come modificata dalla Legge Regionale 16 marzo 2006, n. 5, ha approvato iniziative coordinate di sostegno per lo sviluppo del sistema produttivo locale. In applicazione della stessa normativa regionale che, tra l'altro, disciplina i criteri di individuazione nonché le procedure di riconoscimento e di rinnovo dei Patti di sviluppo dei distretti e meta-distretti produttivi e le modalità di attuazione degli interventi, è stata avviata la relativa procedura di approvazione. In conformità alle disposizioni giuridico amministrative in materia, le Camere di Commercio sono state individuate quali soggetti competenti a ricevere le istanze di riconoscimento e ad esprimere una prima valutazione sui contenuti. Successivamente, alle stesse compete l'invio dei Patti di sviluppo, corredati delle rispettive valutazioni, alla Struttura regionale di competenza, la quale, acquisiti i pareri e le valutazioni previsti dall'iter di ammissibilità effettua le opportune verifiche. Analoga procedura è richiesta alle Province interessate territorialmente.

La legge regionale sembra abbia apportato effetti positivi, utili ad individuare gli attori coinvolti nel distretto ceramico in oggetto. A tale legge è stato attribuito il merito di aver avviato un processo di concertazione locale, con la partecipazione di associazioni di categoria, Camere di Commercio, Province ed Imprese, oltre a quello di aver dato vita ad un dialogo tra imprese e attori istituzionali a livello di Distretto. Molti operatori locali del settore ceramico ritengono che tale legge abbia avvicinato gli attori locali tra loro e che vi sia stata una trasmissibilità delle informazioni, anche se non completa, come anche un coinvolgimento, degli attori locali del settore, nel momento delle strategie decisionali e delle progettualità da attivare nell'ambito del Patto di Distretto. E' mancata però una sufficiente informazione in merito alla Legge, ai suoi contenuti e intorno alle possibilità offerte dalla Legge, in particolar modo su alcune iniziative, come ad esempio la fiera di Cipro. I rapporti tra i vari soggetti operanti sul territorio del Distretto, si è detto, sono mutati, perché per entrare nel Distretto gli attori hanno dovuto imparare ad agire sinergicamente e non più in modo isolato. La Camera di Commercio di

Vicenza ha svolto un ruolo propulsivo nella progettazione e nella ricerca di partner per la consulenza. Le Associazioni di categoria, molto presenti e molto forti nel vicentino, hanno veicolato le informazioni tra le imprese del Distretto e le autorità regionali. Oltre alla Camera di Commercio di Vicenza, alle Associazioni di Categoria e all'Ufficio Distretti interno alla stessa Camera di Commercio di Vicenza, un ulteriore organismo facente da collettore tra i vari attori del Distretto risulta essere stato il Consorzio Ceramiche Artistiche del Veneto, trasversale e conglobante tutte le aziende iscritte alle diverse Associazioni. Tra le varie attività svolte dal Consorzio vi è stata anche quella di informare e raccogliere adesioni, svolgendo un ruolo di coordinamento. La diffusione delle informazioni è avvenuta mediante incontri, anche se la partecipazione a questi non è stata di tutti i consociati e gli aderenti. Il Consorzio Ceramica Veneta ha tentato di valorizzare l'immagine della ceramica, cercando di qualificare la ceramica prodotta dal Distretto come ceramica di elevata qualità o comunque di valorizzarne l'immagine. Tale tentativo non pare sia riuscito, anche perché al Consorzio hanno aderito solo una decina di aziende.<sup>392</sup>

### **Il Patto per lo sviluppo del distretto produttivo della ceramica artistica e terracotta, triennio 2003 – 2005**

Il Patto per lo sviluppo del distretto produttivo della ceramica artistica e terracotta, triennio 2003 – 2005, è un progetto strategico tra imprese ed enti pubblici e privati, finalizzato a garantire e a sviluppare il settore, in cui sono state individuate due diverse anime del distretto: quella legata alla Ceramica Artistica e l'altra, altrettanto importante per numero di addetti e fatturato, che interessava la produzione di Terracotta intesa come vasi da fiori, laterizio e cotto per l'edilizia.

L'obiettivo strategico del Patto voleva essere la salvaguardia dei fattori di competitività distrettuali: tradizione, creatività e design, qualità del prodotto, professionalità delle maestranze.<sup>393</sup>

---

<sup>392</sup> Il distretto della ceramica e della terracotta di Nove, p. 21.

<sup>393</sup> Relazione al Patto per lo sviluppo produttivo della ceramica e della terracotta, Regione Veneto, p. 3.

Il sistema distrettuale della Ceramica artistica e Terracotta (Progetto Challenge)<sup>394</sup> si sviluppa nei Comuni di tre province (Treviso, Padova e Vicenza) e precisamente nei Comuni di Asolo, Bassano del Grappa, Borso del Grappa, Campolongo sul Brenta, Cartigliano, Cassola, Cismon del Grappa, Cittadella, Crespano del Grappa, Fontaniva, Fonte, Galliera Veneta, Marostica, Mason Vicentino, Molvena, Montebello Vicentino, Mussolente, Nove, Paderno del Grappa, Pianezze, Pove del Grappa, Pozzoleone, Romano d'Ezzelino, Rosà, Rossano Veneto, San Zenone degli Ezzelini, Schiavon, Solagna e Tezze sul Brenta e interessa le seguenti attività: fabbricazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali e la fabbricazione di piastrelle in ceramica per pavimenti e rivestimenti (attività proprie della filiera classica); ed inoltre, il commercio all'ingrosso di ceramiche e porcellane, l'attività degli agenti e rappresentanti di articoli casalinghi, porcellane e vetrerie, il commercio al dettaglio di utensili per la casa, di cristallerie e vasellame, il design e styling relativo a tessuti, abbigliamento, calzature, gioielleria e altri beni personali o per la casa.<sup>395</sup>

Nel 2005 le imprese appartenenti alla filiera classica del distretto della ceramica e terracotta erano 278. Di queste ben il 91,4 per cento aveva natura artigiana. La loro quota sull'intera filiera (allargata) si attestava al 51,2 per cento. Per le imprese della filiera classica la dimensione media era di 4,2 addetti. L'analisi dimensionale delle imprese della filiera classica - dove coesistono una maggioranza di microimprese (88,1%) e una significativa minoranza di piccole imprese (9,3%) - mette bene in luce le due anime che compongono il distretto. La prima, quella della ceramica artistica, per sua natura non può che avere dimensione ridotta e produzione di tipo artigianale. La seconda, quella impegnata nella

---

<sup>394</sup> Il progetto Challenge è un'iniziativa della Regione del Veneto e del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, che si pone l'obiettivo di promuovere il capitale umano quale principale leva per favorire maggiori livelli di competitività dei distretti in questa fase di profonda trasformazione socio-economica. In quest'ottica il Progetto prevede interventi mirati e sinergici tesi a sviluppare le risorse umane quale fattore chiave per lo sviluppo competitivo dei distretti veneti (in [www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it)).

<sup>395</sup> Piano Integrato del distretto della ceramica artistica e terracotta, Progetto Challenge, Regione Veneto, Venezia, settembre 2008, p. 6 - 7.

produzione di articoli in terracotta e di laterizi, è invece caratterizzata da dimensioni maggiori e – nella maggior parte dei casi – lavorazioni di tipo industriale. Nel distretto non esistono grandi o medie imprese. Oltre la metà delle imprese della filiera classica nel 2005 erano ditte individuali (51,8%). Il 38,8 per cento società di persone, l'8,6 per cento società di capitali, il residuo 0,7 per cento assumevano altre forme. A livello occupazionale gli addetti nel 2005 ammontavano a 1.176 (75,5% degli addetti impiegati nella filiera allargata), di cui 749 dipendenti, 428 indipendenti. L'esame delle principali dinamiche delle imprese dal 2000 al 2005 evidenzia una riduzione significativa della filiera classica, passando dalle 350 alle 278 unità, le imprese sono calate mediamente all'anno del 4,1 per cento. Sul piano della dimensione d'impresa, la riduzione delle imprese impegnate nella produzione è avvenuto sia a livello di microimpresa che a livello di piccola imprese. Se le microimprese della filiera sono diminuite mediamente del 3 per cento annuo, le piccole imprese addirittura del 9 per cento medio anno, dimezzandosi. A livello di filiera classica, il trend è ancora più accentuato se guardiamo alle forme societarie. Tanto le società di persone quanto le ditte individuali sono diminuite notevolmente – rispettivamente del 3,9 e del 4,8 per cento medio annuo. Più lieve la contrazione delle società di capitale (-2,2%). Sul versante dell'occupazione si osserva invece una forte diminuzione dal 2000 al 2005 degli addetti (-7,8% in media annua), più decisa per i dipendenti impiegati in attività di produzione (-8,3%) rispetto agli indipendenti (-5,1%).<sup>396</sup>Diversa è la situazione delle aziende della terracotta e del laterizio le quali, pur avendo dovuto lottare per sopravvivere nei momenti di crisi economica e in una condizione di estrema penuria di materia prima grazie ad una spiccata managerialità, si trovavano in un trend occupazionale abbastanza stabile e addirittura foriero di dichiarate aspettative di ampliamenti aziendali ed aumenti di personale.<sup>397</sup>

Al contrario delle imprese impegnate nella produzione di laterizi, per loro natura non molto propense all'export, la parte del distretto impegnata nella produzione di

---

<sup>396</sup> Piano Integrato distretto ceramica artistica e terracotta (2008), pp. 8 – 10.

<sup>397</sup> Piano Integrato distretto ceramica artistica e terracotta (2008), pp. 19 – 21.

ceramiche artistiche e ornamentali ha sempre vantato un'indiscutibile successo sui mercati internazionali. Nel corso degli ultimi anni la situazione è cambiata. Guardando ai dati dell'export provinciale per i prodotti del distretto nel periodo 2000-2006, questa dinamica risulta evidente. Nel 2006, le imprese vicentine impegnate nella produzione di ceramica e laterizi esportavano beni per un totale di 38,5 milioni di euro, una cifra decisamente inferiore ai numeri del 2000, quando il valore delle esportazioni raggiungeva 101,6 milioni di euro. Un calo di ben 63,1 milioni di euro pari ad una flessione media annua del 10,4 per cento. La crisi delle esportazioni del distretto è ancora più significativa se messa in proporzione con i trend delle esportazioni regionali per lo stesso settore. Mentre nel 2000 quasi la metà (43,2%) delle esportazioni di ceramica e laterizi del Veneto partivano dalla provincia di Vicenza, sei anni dopo questa percentuale era di appena il 25,7 per cento, (un quarto). Anche la rilevanza delle esportazioni di ceramica e terracotta vicentine sulle esportazioni manifatturiere provinciali è calato drasticamente, riducendosi dallo 0,9 per cento del 2000 allo 0,3 per cento del 2006. Interessanti osservazioni sono possibili per quanto riguarda i mercati di destinazione delle principali tipologie di prodotto del distretto. Per quanto riguarda la ceramica ad uso domestico ed ornamentale, si nota una forte riduzione delle esportazioni verso tutti i mercati di sbocco tradizionali. Nel corso del periodo 2000-2006, le esportazioni dirette verso gli Stati Uniti – primo partner commerciale del distretto – si sono ridotte di due terzi. Una calo (impressionante) di 25,2 milioni di euro che corrisponde ad una flessione media annua dell'11,7 per cento. In fortissimo calo anche l'altro mercato "storico" per i prodotti ceramici del distretto: la Germania. Nel periodo considerato, le esportazioni verso questo paese si sono attestate a poco più di un quinto del valore iniziale, passando da 16,1 a 3,5 milioni di euro (-13% medio annuo). Più in generale, l'export verso tutti i mercati tradizionali del distretto si è ridotto in maniera significativa. Se le vendite verso il Giappone sono diminuite mediamente dell'11,6 per cento annuo, quelle verso la Francia e Gran Bretagna addirittura del 13,4 e 13,6 per cento. In netta controtendenza con questo trend negativo sono le esportazioni verso il mercato russo. Come per altri distretti produttivi del Vicentino, la Russia e – più in generale - il mercato rappresentato dalle nuove classi abbienti dell'ex Unione Sovietica (i c.d. "Novi Russki") si sono rilevati un importante sbocco per i prodotti più

tradizionali e/o elaborati. Il distretto della ceramica e terracotta non fa eccezioni: nel periodo 2000-2006 le esportazioni di ceramiche ornamentali ed ad uso domestico verso la federazione russa sono infatti decuplicate. Un crescita media annua del 126,5 per cento che ha portato il valore delle esportazioni verso questo paese dai 0,2 ai 1,9 milioni di euro. Per quanto riguarda il laterizio, si deve notare come la natura stessa del prodotto non lo renda molto adatto all'esportazione. Non deve quindi stupire il bassissimo volume di export (1.467.060 euro nel 2006) e la prossimità dei mercati di sbocco di questo tipo di prodotto. Sono infatti i paesi più vicini all'Italia a rappresentare le principali destinazioni dei laterizi vicentini. Tra questi paesi spiccano quelli balcanici, ed in particolare quelli che – negli ultimi anni – hanno avuto crescite economiche (ed immobiliari) più significative (Croazia e Slovenia).<sup>398</sup>

I fattori critici del distretto, gli elementi che possono rappresentare dei punti di debolezza del sistema distrettuale, sono stati rilevati qualitativamente facendo riferimento all'analisi congiunturale svolta per ogni distretto, alle informazioni raccolte durante gli incontri con i Rappresentanti di distretto, alle interviste condotte in occasione dell'elaborazione dei dossier, ai Patti di sviluppo di distretto, alla letteratura prevalente sul tema del singolo sistema imprenditoriale e ai documenti relativi al distretto.<sup>399</sup>

---

<sup>398</sup> Piano Integrato distretto ceramica artistica e terracotta (2008), p. 16 – 18

<sup>399</sup> Piano Integrato distretto ceramica artistica e terracotta (2008), p. 19 – 21.

Tab. 7.1 Punti di eccellenza e criticità del distretto della ceramica e della terracotta

<b><u>Punti di criticità del distretto</u></b>		<b><u>Punti di eccellenza</u></b>	
<b><u>Punti di criticità del settore della ceramica artistica</u></b>	<b><u>Punti di criticità del settore della terracotta e laterizio</u></b>	<b><u>Punti di eccellenza del settore ceramica</u></b>	<b><u>Punti di eccellenza della terracotta</u></b>
Concorrenza interna, giocata quasi esclusivamente sulla leva del prezzo (con le evidenti conseguenze che ciò comportava);	Scarsa vocazione alla ricerca ed all'innovazione	Una creatività diffusa che si esprimeva nella capacità di offrire un prodotto costantemente rinnovato, fresco ed attuale	Qualità dei prodotti
Tendenza ad "essere comperati" piuttosto che a vendere i propri prodotti (le aziende ricevevano la visita dei compratori piuttosto che cercarli), con la conseguente mancanza di presidio dei mercati di interesse	Mancanza di un punto di riferimento per la crescita di una parallela formazione professionale a supporto dell'utilizzo dei prodotti	La professionalità delle maestranze formate in larga parte in "bottega" attraverso un lungo apprendistato	Continuità negli investimenti produttivi
Progressiva perdita di identità del prodotto artistico locale, con la conseguente progressiva perdita di visibilità del distretto	Incapacità di frenare l'ingresso di nuovi mercati	L'estrema flessibilità produttiva data non solo dalla dimensione relativamente piccola delle aziende, ma anche dalla capacità di affrontare e risolvere i sempre diversi problemi legati alla produzione di un prodotto nuovo	Modernità dei processi
La mancanza di ricambio generazionale con la conseguente	Progressiva carenza di materie prime utilizzabili	L'appartenenza ad un distretto, con tutti i vantaggi che ciò	

progressiva riduzione di manodopera professionalmente adeguata;		comportava dal punto di vista tecnico-produttivo, commerciale ed organizzativo	
I limiti tecnologici relativi sia alla qualità intrinseca del supporto che all'evoluzione dei sistemi produttivi.	Alti costi energetici		

Fonte: Relazione al Patto per lo sviluppo produttivo della ceramica e della terracotta, Regione Veneto.

## **Il nuovo patto di sviluppo del distretto della Ceramica, Porcellana e Vetro artistico**

Nel 2010, alla scadenza del primo Patto, è stato scelto di rivedere le impostazioni del Distretto, includendo aziende impegnate nella produzione e lavorazione di porcellane e vetro artistico (lavorazione del tubo di vetro, modellato con la tecnica del cannello a lume) e, al tempo stesso, rinunciando all'apporto del settore del laterizio. Ceramica, porcellana e vetro artistico, dunque, si riteneva costituissero tre settori che ben potevano rappresentare un unicum nella Regione, per storia, tradizione e vocazione all'esportazione, in grado di competere per qualità e genio creativo con produzioni di riconosciuto valore mondiale. Il nuovo patto di sviluppo del distretto della Ceramica, Porcellana e Vetro artistico nasce quindi come evoluzione naturale del precedente Patto per lo sviluppo del distretto produttivo della Ceramica Artistica e Terracotta (triennio 2006 – 2009 e precedentemente triennio 2003 – 2005).<sup>400</sup>

Si riporta di seguito quanto si legge nel portale dell'Osservatorio nazionale dei distretti relativamente al nuovo distretto della Ceramica, Porcellana e Vetro artistico.

Il distretto della ceramica, porcellana e vetro artistico, a cui hanno aderito più di 100 partner, copre un' area di produzione che ha come epicentro i Comuni di Nove e Bassano, attorno ai quali si estende una fitta rete di aziende che arriva ad interessare alcuni comuni delle provincie di Treviso e Padova (Este). La specializzazione produttiva nell'area legata alla produzione di ceramiche si divide tra quella della ceramica artistica e quella delle porcellane e del vetro artistico. La produzione di ceramiche nell'area distrettuale varia da comuni, ma ricchi prodotti per la casa a prodotti di grande eleganza. Parallelamente alla riproduzione di antichi modelli, esiste un nuovo trend stilistico negli accessori, nei soprammobili e negli ornamenti.

---

<sup>400</sup>in Osservatorio nazionale dei distretti.

Il Patto di sviluppo sottoscritto dalle imprese distrettuali prevede in linea di massima di : migliorare l'immagine e la visibilità sul mercato, rafforzare la cultura dell'estetica e della percezione del prodotto, passare dalla concorrenzialità al lavoro di gruppo, migliorare la capacità di commercializzazione, approfondire la conoscenza della tecnologia e le qualità delle materie prime, aumentare la professionalità della mano d'opera, percepire ed affrontare in modo adeguato gli effetti della globalizzazione e dell'andamento dei nuovi mercati, valorizzare e promuovere i marchi di "Antica Tradizione" e di "Qualità" già istituiti con la Legge n° 188/90, assicurare il mantenimento in loco delle aziende, innovare profondamente i processi e i prodotti, far coesistere l'attività produttiva con i processi di risanamento ambientale, favorendo i processi produttivi che possano riutilizzare, in piena armonia con i più consolidati concetti ecologici, quei materiali di risulta di altre lavorazioni che attualmente vengono stoccati in discarica, affiancare all'attività produttiva nuove scuole o nuovi indirizzi scolastici che possano garantire la formazione di specifiche professionalità al servizio del settore.

Nell'elencare i punti di forza del nuovo distretto si è fatto riferimento a quelli del vecchio, per quanto riguarda i punti di criticità, a quelli precedenti riferiti al distretto del 2003, si sono aggiunti anche:

- i limiti finanziari legati alla piccola dimensione che non permette adeguati investimenti;
- la difficoltà a rinnovare i campionari secondo l'evoluzione delle tendenze stilistiche dettate dal settore dell'arredo.

Tab. 7.2 Dati quantitativi del Distretto della Ceramica, Porcellana e Vetro Artistico anni 2007 - 2009

N. imprese (2009)	363	Var % Imprese (2009/2007)	+ 14,15
N. imprese fino a 49 addetti (2008)	294 (98,00%)	Var % Imprese fino a 49 addetti (2007-2008)	- 6,07
N. addetti (2008)	1.919	Var addetti (2007/2008)	- 4,54
Export 2009 (MI Euro)	51	Var % Export 2009/2008	- 15,00

Fonte: Osservatorio Nazionale Distretti Italiani

Il distretto conta, nell'intero territorio veneto, un totale di 681 aziende attive al registro imprese alla data del 30 settembre 2009 e una media di 5,16 dipendenti per impresa (considerando solo quelle artigiane con dipendenti, dati regionali al 2008).

Tab. 7.3 Distribuzione per forma giuridica delle imprese del distretto della Ceramica, Porcellana e Vetro Artistico (Anno 2009)<sup>401</sup>

Distribuzione delle imprese per forma giuridica(Anno2009)			
Ambito merceologico Core Business		Totale ambiti merceologici	
Società di capitali	89	Società di capitali	180
Società di persone	132	Società di persone	165
Ditte individuali	137	Ditte individuali	158
Altre forme	5	Altre forme	13
<b>TOTALE</b>	<b>363</b>	<b>TOTALE</b>	<b>516</b>

Fonte: Infocamere (in Osservatori Nazionale Distretti Italiani)

Tab. 7.4 Numero Addetti del distretto della Ceramica, Porcellana e Vetro Artistico Anni 2007-2008

Numero Addetti. Anni2007-2008			
Ambito merceologico Core Business		Totale ambiti merceologici	
2007	2008	2007	2008
2.010	1.919	2.812	2.648

Fonte:Istat-Archivio Statistico delle Imprese (in Osservatori Nazionale Distretti Italiani)

Tab. 7.5 Esportazioni delle imprese del distretto della Ceramica, Porcellana e Vetro Artistico anni2008-2009

Esportazioni delle imprese operanti nelle attività economiche del distretto. Anni2008-2009(in milioni di euro)

<sup>401</sup>I dati riportati nelle tabelle sono stati elaborati dall'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani e divisi in due gruppi:settori core business, che rappresentano le vocazioni produttive tipiche dell'area;settori non core business, per lo più appartenenti alla stessa filiera produttiva delle attività core.

Ambito merceologico Core Business		Totale ambiti merceologici	
2008	2009	2008	2009
60	51	67	60

Fonte: Istat – Statistiche del commercio con l'estero ((in Osservatori Nazionale Distretti Italiani)

Tab. 7.6 Valore aggiunto delle imprese del distretto della Ceramica, Porcellana e Vetro Artistico anno 2007

Valore aggiunto delle imprese operanti nelle attività e economiche del distretto. Anno 2007 (in milioni di euro)	
Ambito merceologico Core Business	Totale ambiti merceologici
108	145

Fonte: Unioncamere - Fondazione Istituto Guglielmo Tagliacarne ((in Osservatori Nazionale Distretti Italiani)

Le aziende del nuovo distretto investono quasi 2.700.000 euro in fiere, promozione e marketing (in Riv. Nove e dintorni, 2011).

La Giunta della Regione Veneto, con deliberazione n. 3495 del 30 dicembre 2010, ha deliberato di non riconoscere, tra gli altri, anche il Patto per lo sviluppo del Distretto della Ceramica, Porcellana e Vetro Artistico, nello specifico, per quanto concerne il "Patto per lo sviluppo del Distretto della Ceramica, Porcellana e Vetro Artistico", il parere in ordine all'ammissione non era favorevole per carenza dell'indicatore di rilevanza del sistema produttivo locale relativo al numero minimo necessario di addetti occupati dalle imprese che hanno sottoscritto il patto di sviluppo, così come previsto dall'art. 3, comma 1, lettera a della L.R. n. 8/2003.

## **Appendice Le strutture ausiliarie**

### **Il Consorzio Ceramiche Artistiche del Veneto.**

All' interno del settore ceramico del Veneto, il Consorzio dei produttori di ceramica artistica fondato nel 1982, con la presenza delle più importanti firme, è un organismo no-profit che opera per lo sviluppo, la promozione ed il marketing dei prodotti della Ceramica Veneta in Italia e all'estero. Grazie alle campagne pubblicitarie nella rivista Ceramica Veneta ed alla partecipazione alle più importanti fiere del settore, il Consorzio ed il suo logo sono stati riconosciuti ed apprezzati in Italia e all' estero” (in [www.ceramicaveneta.it](http://www.ceramicaveneta.it)).<sup>402</sup>

Il ruolo del Consorzio Ceramiche Artistiche del Veneto è stato quello di un intermediario di fiducia (Coleman), il cui apporto non può essere ridotto alla partecipazione consortile alla manifestazione fieristica MACEF di Milano.<sup>403</sup>

Il portale gestito dal Consorzio delle Ceramiche del Veneto è tra i protagonisti del mondo della ceramica italiana da oltre sei anni nella promozione delle collezioni stagionali e la scoperta di artisti e aspetti del Veneto caratteristici. Ad ogni cambio di stagione assume una veste nuova e presenta nuovi prodotti, che fanno tendenza e propongono l'immagine del “made in Italy” dei consorziati. Al di là delle sezioni e delle aree, con contenuti e materiali informativi diversi, il portale [www.ceramicaveneta.it](http://www.ceramicaveneta.it) mira a diventare “uno strumento di dialogo tra colui che vende e colui che compra, non come mera vetrina, ma come un vero e proprio ufficio relazioni”.<sup>404</sup>

Ceramica Veneta o CV è la rivista informativo-culturale del Consorzio Ceramiche Artistiche del Veneto, esce ormai ininterrottamente da diciotto anni, con lo scopo di proporre i prodotti delle aziende associate, che rappresentano parte della produzione della ceramica e della porcellana artistica veneta. I primi numeri sono usciti con un particolare formato ridotto e molti articoli in bianco e nero, e, numero dopo

---

<sup>402</sup> (in [www.ceramicaveneta.it](http://www.ceramicaveneta.it))

<sup>403</sup> Vedù C., Un caso particolare di distretto industriale: la ceramica artistica del Veneto,

<sup>404</sup> Rigon D. (2005), Il portale del Consorzio Ceramiche artistiche del Veneto, Una sezione dedicata ai clienti, Ceramica veneta, Rivista n. 42, luglio 2005, Semestrale informativo culturale del Consorzio Ceramiche Artistiche del Veneto n° 42 - Luglio 2005, p.52.

numero, ha raccontato la realtà storica, paesaggistica e artistica della terra della ceramica, focalizzando l'interesse soprattutto sulla zona di Nove e Bassano. Gli articoli hanno raccontato di artisti, molti dei quali affermatosi a livello internazionale, e i poliedrici aspetti della realtà delle aziende locali, ognuna con il suo bagaglio di tradizione e professionalità, ma anche di intuizione e creatività. Una rilettura degli articoli di questa rivista dà l'idea di quanto siano cambiati i tempi: il territorio, la realtà economica, i mercati e il sistema di vendere e di esportare.<sup>405</sup>

Tra le sue attività promozionali si ricordano anche:

- il marchio comune: alle aziende che utilizzano il marchio del Consorzio è richiesto un livello produttivo di qualità;
- i vari meeting organizzati con i buyers;
- l'organizzazione di fiere sia in Italia che all'estero;
- il poster della "Strada della ceramica", che va da Asolo a Bassano del Grappa;
- missioni economiche negli Stati Uniti e nei paesi orientali;
- ricerche sia sui mercati nazionali che internazionali, finalizzate alla conoscenza della domanda e delle sue dinamiche;
- azioni commerciali, volte alla creazione di legami con l'estero, in particolare negli Stati Uniti con il sostegno del Consorzio Palladium, che dispone di una propria sede in Florida.

---

<sup>405</sup> Cazzola L. (2005), op. cit., p. 2.

## **Intervista**

*(da un'intervista condotta nella primavera del 2012 ad una collaboratrice del Consorzio)*

Il Consorzio risale al 1982 e nei primi tempi di vita raccoglieva l'adesione di più di cento aziende del territorio, che contribuivano al fondo consortile mediante il versamento di una quota, sulla base delle risultanze di un bilancio annuale preventivo e poi consuntivo. Le aziende iscritte provenivano per lo più dal Comune di Nove. Gli organi erano e sono ancora oggi il presidente e un C.d.A.

Oggi il Consorzio conta una quindicina di aziende iscritte, tra cui si annoverano tre di Nove (VBC, San Marco e Dal Prà), due di Marostica (Linea Sette e Millenium), una di Bassano del Grappa, una di Schiavon, una di Montebello Vicentino, una di Rosà, una di Cartigliano e due di Monticello Conte Otto.

Le azioni del Consorzio sono state sempre a carattere promozionale: a titolo esemplificativo si ricordano le missioni "ricognitive" compiute da incaricati e/o collaboratori all'estero, la preparazione e l'organizzazione di partecipazioni collettive alle varie edizioni della Fiera di Vicenza e al Macef di Milano, l'organizzazioni di workshop. In occasione della partecipazione al Macef il Consorzio seguiva l'allestimento degli stand, venivano contattati gli operatori e le aziende si presentavano con un unico marchio "Villa Veneta".

Il primo numero della rivista consortile è stato pubblicato nel 1982 e nel tempo è stato creato anche un sito internet, sono stati pubblicati anche dei cataloghi.

Il Consorzio ha poi organizzato, in collaborazione con il Cesa, un corso di vetrinistica rivolto agli associati, che ha registrato la partecipazione per lo più di imprenditori. E' stato organizzato anche un corso di design, con la collaborazione di architetti, che si sono recati personalmente presso le singole aziende dei consorziati.

Il Comune di Nove ha collaborato una sola volta con il Consorzio, in occasione di una mostra a Caorle.

Nel tempo l'attività del Consorzio si è ridotta progressivamente e questo proprio a ragione degli scarsi finanziamenti, anche il progetto di aprire un punto vendita è stato abbandonato per tale motivo, considerate anche le notevoli spese richieste per un addetto alla vendita.

## L'Istituto Statale G. De Fabris" di Nove

### La storia dell'Istituto G. De Fabris di Nove

Il Liceo Artistico "G. De Fabris" affonda le sue radici storiche nella seconda metà del XIX secolo: risale infatti al 1875. In quell' anno, su iniziativa del novese Pasquale Antonibon, allora deputato al Parlamento italiano, venne data esecuzione concreta alle volontà testamentarie del celebre scultore novese Giuseppe De Fabris (1790-1860), il quale aveva stabilito di finalizzare le cospicue sostanze da lui lasciate in eredità alla fondazione di una scuola d' arte, volta a istruire gli allievi all'arte della ceramica proprio nel suo paese natale, dove già da secoli fiorivano le manifatture di ceramica e porcellana. La scuola assunse agli inizi la denominazione di *Scuola di disegno e plastica applicata alla ceramica "G. De Fabris"* ed era amministrata dall' Opera Pia De Fabris. Il regolare funzionamento della scuola era garantito oltre che dai lasciti gestiti dall' Opera Pia G. De Fabris anche da un contributo comunale e, in seguito grazie all' interessamento del deputato Pasquale Antonibon, anche da un sussidio annuale governativo. Le sedi iniziali della scuola furono diverse: prima una modesta casa in via Pezzi, poi alcune sale del vecchio Caffè Nazionale e successivamente alcuni locali dell' Oratorio vicino alla sacrestia della chiesa parrocchiale; infine, nel 1879, la Scuola d' Arte trovò sistemazione nel palazzo appositamente fatto edificare dall' Opera Pia De Fabris: fu questa, per un secolo, la sede della scuola.<sup>406</sup>

Primo insegnante e direttore fu Giuseppe Lorenzoni, al quale successe nel 1881 Antonio Bianchi. La Scuola d' Arte acquistò ulteriore prestigio grazie soprattutto alla direzione magistrale dell' artista e scultore Giambattista Minghetti, che resse le sorti dell'Istituto dal 1886 al 1889, introducendovi, fra l' altro, un importante laboratorio di ebanisteria. La direzione della Scuola dal 1889 al 1892 passò a Edoardo Tommasi, un apprezzato pittore della fabbrica Antonibon. Fu però negli anni in cui fu direttore Francesco Troyer (1895-1911) che si ebbe il primo riordino della scuola con decreto 15 agosto 1900: vennero approvati lo Statuto e il

---

<sup>406</sup>In <http://www.liceoartisticonove.vi.it/>

Regolamento con annessi programmi di insegnamento; furono altresì fissati i criteri di ripartizione della spesa per il mantenimento della Scuola tra Comune di Nove, Provincia di Vicenza e Ministero di Agricoltura Industria e Commercio. Durante la prima guerra mondiale la Scuola si trovò nella necessità di ridurre l'attività didattica; le lezioni vennero addirittura sospese per un breve periodo, dal momento che i locali della Scuola furono utilizzati per alloggiare le truppe, impegnate sul vicino fronte dell'Altipiano dei Sette Comuni. Dal 1911 al 1916 fu direttore della Scuola Paolo Bagetto.<sup>407</sup>

Nel 1925, in occasione del 50° anniversario della fondazione della Scuola d'Arte, per ricordare questa ricorrenza venne istituito un apposito Comitato (vi facevano parte il Consiglio Direttivo della Scuola d'Arte, il sindaco di Nove Francesco Carlesso e altri benemeriti cittadini novesi) che provvide a ricordare la figura dell'illustre scultore G. De Fabris deponendo una corona di alloro sul sepolcro del De Fabris nella chiesa di S. Onofrio a Roma e promosse la pubblicazione della *Storia delle Nove* scritta da Matteo Stecco. Il 13 settembre 1925 venne altresì inaugurata la Mostra delle antiche ceramiche novesi; questa iniziativa, che faceva parte dei festeggiamenti in ricordo del De Fabris, diede vita al primo nucleo 'storico' del Museo dell'Istituto Statale d'Arte, arricchitosi nel corso dei decenni successivi di finissime maioliche e ceramiche e successivamente anche di opere di artisti contemporanei. Era allora direttore dell'Istituto il prof. Silvio Righetto, che era subentrato al Bagetto nel 1916 e che resse le sorti dell'Istituto d'Arte fino al 1935. Fu proprio durante gli anni in cui fu direttore il Righetto che ebbe a formarsi la personalità artistica di uno dei più prestigiosi allievi dell'Istituto: Giovanni Petucco (1910-1961) raffinato artista e insegnante poi dell'Istituto stesso a partire dal 1934 e fino agli anni Cinquanta. Nel 1942, dopo che si ebbero a succedere ben tre direttori tra il 1935 e il 1942 e precisamente Roberto Rosati (1935-1937), Renzo Dazzi (1937-1938) e Cosimo Calò (1938-1942), assunse l'incarico di direttore dell'Istituto d'Arte Andrea Parini (1906-1975), valente artista della ceramica che assolverà a tale funzione fino al 1963. Sono anche gli anni in

---

<sup>407</sup>In <http://www.liceoartisticonove.vi.it/>

cui operano nell' Istituto docenti e artisti quali Giovanni Petucco, Antonio Cecchetto, Andrea Tolio e Gino Cuman. Intanto nel 1954 la Scuola d' Arte diventò Scuola d' Arte di 2° grado, garantendo così, una volta terminato il corso di durata triennale, il conseguimento del diploma di Maestro d' Arte. Alcuni anni dopo nel 1961 la Scuola d' Arte si trasformò in Istituto Statale d' Arte per la ceramica con annessa Scuola Media. Dal 1970 l' ordinamento degli studi divenne quinquennale permettendo il conseguimento del Diploma di Maturità d'Arte Applicata. Sempre negli anni Settanta, e precisamente nel 1979, l' Istituto si rinnovò ulteriormente ampliando la sua offerta culturale e formativa: venne, infatti, affiancata alla Sezione Ceramica quella per Disegnatori di Architettura e Arredamento. Intanto dal 1963 ebbero a succedersi nella direzione-presidenza dell' Istituto i prof. Pompeo Pianezzola, Antonio Perin e Nicolò Sebellin e tra i docenti non sono mancati in questi ultimi decenni valenti artisti quali Pompeo Pianezzola, Alessio Tasca, Toni Zarpellon, Cesare Sartori, solo per fare qualche nome. Continua tuttora la partecipazione a mostre e ad iniziative in campo culturale e artistico.<sup>408</sup>

Nel 1981 è stata inaugurata l'attuale sede dell' Istituto, presso la quale ha trovato sistemazione anche il Museo della Ceramica. L'Istituto nel 1988 ha aderito al Piano Nazionale per l'informatica. Nel 1991 è stata inaugurata la nuova ala dell' Istituto e la scuola ha così assunto la sua attuale e definitiva fisionomia. Nella seconda metà degli anni Novanta l' Istituto ha avviato due importanti sperimentazioni: nel 1995 ha avuto inizio la sperimentazione nota come Progetto Michelangelo e dal 1996 è attiva un' altra sperimentazione, quella del Liceo d'Arte che prevede l' unificazione tra Istituti d' Arte e Licei Artistici.<sup>409</sup>

### **L'Istituto e il distretto**

Fin dalla sua fondazione la Scuola d'Arte si è contraddistinta per alcune caratteristiche specifiche che hanno conferito a questo istituto scolastico un'indiscussa peculiarità e originalità: a) lo stretto legame con la locale

---

<sup>408</sup>In <http://www.liceoartisticonove.vi.it/>

<sup>409</sup>In <http://www.liceoartisticonove.vi.it/>

attività manifatturiera ceramica: la frequenza della Scuola garantiva, infatti, la formazione di abili ceramisti, di ottimi modellatori e decoratori; b) la connessione con la realtà sociale e culturale attraverso iniziative quali la partecipazione alle varie Esposizioni nazionali, regionali e distrettuali (basti ricordare quella di Milano del 1881 in occasione della quale la Scuola d'Arte ottenne la prima medaglia di bronzo) e l'allestimento della mostra annuale di ceramiche nel mese di giugno; ottenne una seconda medaglia di bronzo, quale ulteriore riconoscimento significativo, all'Esposizione nazionale di Torino del 1884

<sup>410</sup>

Nate per vocazione ceramica, le proposte della scuola si sono via via ampliate, raccogliendo gli stimoli del territorio e guardando ai mutamenti di gusto e di linguaggi della società regionale e nazionale. L'area del bacino d'utenza è caratterizzata da una capillare presenza di piccole aziende del settore ceramico, dell'arredamento, del mobile e della lavorazione dell'oro. L'Istituto locale costituisce l'unica realtà territoriale che soddisfa i bisogni formativi offrendo una preparazione culturale nell'ambito dell'insegnamento artistico. Esso si propone come polo culturale artistico all'interno del territorio aprendo un dialogo costruttivo con altre agenzie educative, con enti esterni e con il mondo imprenditoriale per non limitare le esperienze educative al ristretto ambito scolastico. Da segnalare è la soppressione del primo biennio del corso Ceramica attivato all'interno della scuola superiore per la mancanza del numero di iscritti, a testimonianza della visione del settore che hanno le famiglie locali nel momento della scelta della scuola dei propri figli, e quindi del loro futuro professionale. Oltre a questa formazione più strutturata vanno inoltre menzionate iniziative all'interno delle singole aziende, anche relative agli stessi impasti, le quali offrono la possibilità di sperimentare e quindi di appassionare a quest'arte sempre più persone avvicinandole ad essa attraverso corsi, seppur a volte di breve durata.<sup>411</sup>

Il 17 gennaio 2012 si è tenuta una serata organizzata dall'amministrazione comunale di Nove (VI), in cui si sono affrontati diversi temi, tra cui anche quello del nuovo indirizzo professionale "Produzioni artigianali e industriali" presso il Liceo Artistico "G. De Fabris" di Nove, l'accordo di

---

<sup>410</sup> In <http://www.liceoartisticonove.vi.it/>

<sup>411</sup> Il distretto della ceramica e terracotta di Nove, p. 35 – 36.

cooperazione con il Governo dello Stato del Cearà (Brasile) e la missione in Cina dell'Assessore per conto dell'Associazione Italiana della Ceramica.<sup>412</sup>

La possibilità di riprendere l'insegnamento della Ceramica al Liceo Artistico di Nove forse darebbe alle aziende di produzione dell'area nuove idee, nuove energie grazie anche all'impiego di giovani lavoratori : “i ceramisti di esperienza sono la forza che ancora muove la nostra economia e, nonostante la crisi, hanno saputo cogliere tutte le opportunità per proporsi con nuove linee, studiate per i nuovi mercati, però non c'è futuro dove non c'è ricambio generazionale”<sup>413</sup>. L'arte della ceramica è complessa e richiede buone conoscenze dei materiali usati (composizione, reazione), dato che la riuscita dell' oggetto, nella forma, nell'aspetto e nel colore, dipende da molti fattori. In effetti la composizione della terra, l'uso degli ossidi, la temperatura del forno, il metodo di cottura giocano un ruolo determinante. Le attitudini richieste per questo mestiere sono: abilità manuale, attitudine a lavorare in modo indipendente, buona capacità di rappresentazione spaziale, creatività e immaginazione, perseveranza e sensibilità artistica. I ceramisti sono dei creatori indipendenti e lavorano oramai sempre più in collaborazione con altri settori professionali (studi di architettura, design ecc.).<sup>414</sup>

---

<sup>412</sup> In [www.ceramics.it](http://www.ceramics.it) (ceramics.it Le ceramiche di Nove e Bassano).

<sup>413</sup> In [www.ceramics.it](http://www.ceramics.it) (ceramics.it Le ceramiche di Nove e Bassano).

<sup>414</sup> In <http://www.berufsberatung.ch>.

## I Musei della ceramica

### Il Museo civico della ceramica di Nove

A testimoniare l'importanza del settore della ceramica vi è nella zona il Museo civico della ceramica di Nove.<sup>415</sup>

Il Museo Civico della Ceramica di Nove, allestito nell'Ottocentesco Palazzo De Fabris e sede fino a qualche anno fa dell'Istituto Statale d'Arte per la Ceramica, è stato inaugurato nell'aprile 1995. La collezione ripartita per epoche, documenta ampiamente la storia della ceramica veneta, novese e vicentina in particolare, dal Settecento ai nostri giorni, oltre a presentare alcuni interessanti oggetti di epoche precedenti. In merito all'aspetto tecnologico dei materiali, il Museo offre una panoramica dei tipi ceramici prodotti nel Veneto: terrecotte, cristalline, maioliche, porcellane, terraglie, semirefrattari, gres. Anche le tecniche di produzione sono presentate attraverso un'ampia gamma di esempi: dalle terrecotte semplici a quelle ingobbiate, alle ceramiche graffite e alle maioliche a gran fuoco e così via. Questa collezione si presenta di notevole interesse anche sotto il profilo storico, dato che sono rappresentate quasi tutte le manifatture novesi e bassanesi, ma anche di Vicenza, Venezia, Treviso ed Este, e vi sono anche esempi di altre regioni (Toscana, Lombardia, Trentino Alto Adige e Liguria) e stranieri (Germania, Francia e Olanda). Interessante è inoltre rilevare come, oltre ai vari materiali e tecniche di produzione, è presente un'estrema varietà di forme e di decori, per cui si possono ammirare i più importanti motivi decorativi settecenteschi. Una menzione a parte merita il nucleo di ceramiche contemporanee, concesso in deposito permanente al Museo di Nove dall'Ente Fiera di Vicenza, costituito da circa trecento manufatti premiati ai vari concorsi del Salone Internazionale della Ceramica dal 1949 al 1975. Uno dei pezzi più pregevoli di quest'ultima collezione è un grande vaso di Pablo Picasso.<sup>416</sup>

Il patrimonio artistico conservato presso il Museo Civico della Ceramica di Nove ospita anche una collezione di numerosi fischietti dei maggiori cucari, donata da Nino Athos Cassanelli. Sono oggetti provenienti da tutto il

---

<sup>415</sup> Il distretto della ceramica e terracotta di Nove, p. 7.

<sup>416</sup> in <http://www.venetianceramics.com/>

mondo che permettono di creare una prima sezione espositiva specifica su questi simpatici manufatti, che da sempre hanno attratto e coinvolto eccezionali artisti e artigiani a Nove, in Italia e in tanti altri paesi del mondo. Sono esposti la bellezza di circa milletrecento pezzi, di cui 190 sono cuchi veneti.

## **Il Museo della Ceramica del Liceo Artistico “G. De Fabris” di Nove**

Il Museo della Ceramica del Liceo Artistico Fabris conserva un'interessante e cospicua raccolta di manufatti ceramici che documentano l'attività delle fabbriche novesi e vicentine a partire dal XVIII secolo, relative a maioliche, terraglie e porcellane. Il fondo più antico risale al periodo di fondazione della “Scuola d'Arte Ceramica”, una delle prime in Italia, istituita nel 1875 su iniziativa di Pasquale Antonibon, allora deputato del Parlamento italiano, in ottemperanza alla volontà testamentaria dello scultore neoclassico e direttore dei Musei e delle Gallerie Pontificie Giuseppe De Fabris (1790-1860). Il nucleo primitivo della raccolta è costituito da oggetti donati da privati cittadini novesi, o da discendenti delle famiglie un tempo proprietarie di manifatture, allo scopo di contribuire alla conoscenza e trasmissione delle forme e dei motivi decorativi tipici della produzione locale. La collezione è stata continuamente arricchita e sempre grazie a donazioni, lasciti e acquisizioni e oggi comprende molte sculture e opere in ceramica di celebri artisti italiani e stranieri contemporanei. La scuola conserva anche un corpus di disegni e alcuni gessi del suo fondatore.<sup>417</sup>

---

<sup>417</sup>In <http://www.liceoartisticonove.vi.it/>

## Il Museo della Ceramica di Bassano del Grappa

Il Museo della Ceramica di Bassano dal 1992 trova sede a Palazzo Sturm, splendida dimora settecentesca che accoglie i visitatori con un pronao ionico e un salone d'onore affrescato nel 1765 dal veronese Giorgio Anselmi. La fitta decorazione di stucchi che orna alcuni ambienti costituisce una delle più rilevanti decorazioni rococò del Veneto. Il Museo della Ceramica, dedicato dal 2011 al marchese Giuseppe Roi, occupa tutto il piano nobile dell'edificio. L'ampia veranda offre una cornice appropriata alla terraglia di gusto eclettico, mentre la vecchia cucina espone i piatti popolari e il piano inferiore raccoglie opere di artisti di fama internazionale. La raccolta di maioliche, porcellane e terraglie composta di 1200 pezzi circa è esposta cronologicamente: si parte dai frammenti più antichi di ceramica medievale alle maioliche dei Manardi (XVII-XVIII sec.); la testimonianza più consistente è rappresentata dalla produzione degli Antonibon (XVIII-XIX sec.). Il primo nucleo della collezione del Museo, maioliche della manifattura Antonibon, entrò nelle raccolte grazie a donazioni tra il 1919 ed il 1949 ed era originariamente collocato al piano terra del Museo Civico insieme alle incisioni popolari dei Remondini, documenti storici, frammenti architettonici, stemmi in pietra e su carta e a busti di personaggi eminenti nelle vicende di Bassano. L'incremento della raccolta, dovuto ad acquisizioni inviate grazie ai fondi del lascito Chini e alle annuali donazioni del marchese Giuseppe Roi e degli Amici dei Musei e dei Monumenti di Bassano del Grappa, ha reso necessario il suo spostamento nel 1992 nell'attuale sede. La collezione è sistemata secondo criteri cronologici, raggruppando i materiali all'interno dei diversi periodi storici, delle differenti manifatture e creando sezioni distinte (sale) per tecnica esecutiva. <sup>418</sup>

---

<sup>418</sup> (in <http://www.museibassano.it/Palazzo-Sturm>)

## **Le altre strutture ausiliarie**

### **La Fiera di Vicenza e i premi.**

Tra le fiere volte a promuovere la produzione della ceramica si ricordano:

- 1837 l'annuale Fiera in Campo Marzio;
- 1855 prima Mostra campionaria della provincia
- 1871 Esposizione regionale veneta
- 1908 e 1922 le due grandi mostre ai giardini Salvi di livello regionale di arte decorativa
- 1946 Prima fiera di Vicenza, che si configura come campionaria, ma dal 1948 al suo interno trovano spazio le "mostre speciali", tra cui quella dell'artigianato e della ceramica, alle quali si affiancano i convegni nazionali; dal 1946 al 1957 vi è un aumento degli espositori extra-provinciali, come pure una crescente specializzazione delle esposizioni; dal 1957 vengono ammesse solo aziende produttrici e i settori di esposizione sono tre:
  - Il Salone internazionale della ceramica, dedicato sia alla produzione artigianale- industriale che a quella artistica;
  - la Mostra Nazionale dell'oreficeria e dell' argenteria;
  - la Mostra Nazionale del marmo.

I premi istituiti già nel 1949, e sino al 1958, sono due:

- Concorso Nove, aperto a tutti i ceramisti italiani con la realizzazione di tre pezzi originali;
- Vicenza esportazione, rivolto alle manifatture per la realizzazione di oggetti da tavola, con finalità di promozione del commercio estero.

Dal 1958:

- Premio Andrea Palladio, per la produzione di ceramica in genere;
- Premio Scuole di Arzignano, rivolto ad allievi degli Istituti d'Arte d'Italia.

Dal 1960 il Premio Andrea Palladio si suddivide in tre sezioni, con crescente interesse verso l'estetica del prodotto, il disegno industriale e la continuità con la tradizione. Il premio permette l'assegnazione di marchi di qualificazione ai vincitori da apporre alle proprie produzioni e dal 1964 il premio in denaro consta in opportunità di viaggi studio all'estero.

Dal 1962 si ha il Premio Internazionale di Vicenza, dal 1966 il premio Italy export, il Premio Palladio solo per la produzione di nuovi oggetti riproducibili in serie.

## **Un breve excursus storico tra le dieci sale del Museo della ceramica di Bassano;**

La prima sezione del Museo ospita materiali frammentari rinvenuti o prodotti a Bassano dal Medioevo alla fine del Seicento. Dall'area del castello provengono i pezzi più antichi, particolarmente interessanti per provenienza e datazione. Vi sono alcune ceramiche ingobbiate, dipinte e/o invetriate di produzione bizantina confrontabili, per caratteristiche, con materiali rinvenuti a Salonicco o di area bizantina, databili tra il XIII ed il XIV secolo.<sup>419</sup>

Il nucleo più consistente dei materiali del Museo appartiene indubbiamente alla produzione della fabbrica degli Antonibon di Nove, esposta nelle sale centrali, e divisa tecnologicamente nelle tre grandi classi della maiolica, porcellana e terraglia. I primi saloni sono dedicati alla maiolica, prodotta già negli anni anteriori al 1732. Uno dei decori che resero celebre la maiolica Antonibon è il motivo decorativo individuato negli ultimi decenni da esperti con il termine "tacchiolo", identificato con il termine "blanser" negli antichi inventari della manifattura Antonibon. Tale decoro compare in tutta la produzione da tavola ed è possibile riconoscerlo per la presenza di una base rocciosa, situata spesso al bordo, su cui poggiano tre piccoli fiori petaliformi accorpati e stilizzati. Il lungo e sottile stelo che con ampie curve va a sostenere una triade di piccoli fiori, caratterizzato dalla sontuosità della linea, è di derivazione orientale ed è ripreso dai motivi decorativi "a fiore di pruno" delle porcellane Kakiemon giapponesi e dalle sue diverse imitazioni cinesi ed occidentali. Il motivo "blanser" non si è sviluppato solo in area bassanese, ma anche in altre manifatture venete e, con leggere modifiche, nelle Marche, in particolare a Pesaro.<sup>420</sup>

Nella Sala 3A sono esposti oggetti appartenenti a differenti produzioni di maiolica in Italia: i piatti con bordo a rilievo eseguito a stampo, provenienti da Pavia, già ritenuti prodotti ad Angarano, la maiolica savonese del Settecento della manifattura di Angelo Levantino, le maioliche provenienti da Milano e Faenza. Le manifatture milanesi concorrenti di Felice Clerici e Pasquale Rubati presentano qui piatti con decoro ispirato al motivo giapponese Imari, a volte imitato, altre liberamente interpretato. A partire dal 1693, a Faenza, capitale storica della maiolica italiana, il conte Annibale II Ferniani introdusse nel repertorio decorativo della sua manifattura il motivo detto del "garofano", con fascia "all'orientale" con graticcio nella balza. Sono esposte anche maioliche di area fiorentina. Intorno agli anni Cinquanta del Settecento Lorenzo Ginori, direttore della manifattura di Doccia a Sesto Fiorentino, introdusse il Masso bastardo, un ibrido derivante da un biscotto di porcellana a pasta dura di natura silicea, coperto

---

<sup>419</sup> (in <http://www.museibassano.it/Palazzo-Sturm>)

<sup>420</sup> (in <http://www.museibassano.it/Palazzo-Sturm>)

da una bianca smaltatura stannifera, composta cioè da un mix di silice, piombo e stagno, di costo inferiore alla porcellana, consentendo così notevoli utili economici alla manifattura fiorentina.<sup>421</sup>

Nella sala 3B è esposta una piccola sezione di piastrelle, a documentare un settore della produzione ceramica che ebbe largo uso negli ambienti del XVIII secolo; in Italia si assistette ad una cospicua importazione di piastrelle provenienti dall'Olanda. Vi sono anche esemplari firmati provenienti dalle produzioni degli Antonibon e dei Cozzi, a testimonianza di come le piastrelle a tema paesistico, in bianco e blu ed in bianco e marrone, siano state prodotte anche in contesto italiano.<sup>422</sup>

Nella sala 4 trova collocazione la produzione della manifattura di Laterza, che fu nel Settecento il luogo di produzione più attivo della Puglia, con ben sessantasette operatori organizzati in circa venti fabbriche. Attiva già agli inizi del Seicento, venne paragonata, per la qualità delle sue ceramiche, all'importante centro di Faenza. Le maioliche di Laterza, o laertine, si distinguono per lo smalto berrettino (particolare tono di grigio azzurro ottenuto aggiungendo allo smalto stannifero piccole quantità di cobalto) e per l'elegante e contenuta stesura cromatica, prevalentemente turchina, con sobri interventi del giallo e del verde, derivante in parte dalla ceramica ligure e prevalentemente da quella turca e iberica. Del resto il centro salentino fu feudo di famiglie spagnole o legate da vincoli di fedeltà e gratitudine alla monarchia spagnola. I manufatti più tipici della manifattura di Laterza sono costituiti dai piatti, piccoli, medi, e da parata o da pompa, i presentatoi, le alzatine, le caraffe, fino alle targhe e piastrelle devozionali di diversa misura. Molto intensa era, infine la produzione di albarelli farmaceutici dalle diverse proporzioni, recipienti utilizzati nelle antiche farmacie per contenere spezie, prodotti erboristici o preparati medicinali.<sup>423</sup>

Nella sala 5 si trova la terraglia dell'Ottocento. La terraglia all'inglese era caratterizzata da un corpo ceramico bianco-grigiastro e dalla possibilità di essere lavorato in spessori sottili o a rilievo, la cui cottura era realizzata abbassando le temperature. Si otteneva un impasto leggero color avorio che era necessario impermeabilizzare con una economica vetrina a base di piombo. Principale produttore fu Josiah Wedgwood (1730-1795), discendente da una dinastia di ceramisti, fondatore di una fabbrica, l'"Etruria", che sfornò le celebri terraglie color crema destinate a diventare, dopo l'acquisto di un servizio da parte della regina Carlotta, il vasellame preferito dalla nascente classe borghese. Un successo rapidissimo e mondiale arrivò ai prodotti di Wedgwood. Giunta in Italia nella seconda metà degli anni

---

<sup>421</sup> (in <http://www.museibassano.it/Palazzo-Sturm>)

<sup>422</sup> (in <http://www.museibassano.it/Palazzo-Sturm>)

<sup>423</sup> (in <http://www.museibassano.it/Palazzo-Sturm>)

Settanta, la terraglia color crema divenne una temibile concorrente della maiolica settecentesca. Anche a Nove Giovanni Maria Baccin volle inserire nel suo repertorio questo nuovo prodotto. Nei primi anni ottanta egli riuscì nell'intento grazie alla collaborazione di Pietro Poatto, che precedentemente aveva lavorato a Trieste. Accolta la sua supplica dal Senato veneziano egli poté fondare a Nove nel 1786 una fabbrica. Due anni dopo il conte Carlo Vicentini del Giglio eresse la sua, a Vicenza. La produzione di queste fabbriche si orienta su due linee, da un lato la riproposizione di forme e decori delle contemporanee produzioni di porcellana o maiolica fine, dall'altro l'imitazione - talvolta fino alla marca impressa - della grande produzione inglese.<sup>424</sup>

Nella sala 6 vi è la porcellana Antonibon e Cozzi. E' esposta la produzione della maggiore fabbrica di ceramica veneziana del Settecento, quella di Geminiano e Vincenzo Cozzi, attiva a San Giobbe dal 1764 al 1812, che si fregiava della marca dell'ancora, rivale nelle forme e nei decori di Pasquale Antonibon e della successiva gestione Baccin e Baroni. Le porcellane Cozzi degli anni '60 sono caratterizzate dalla decorazione di ispirazione orientale, come è evidente nelle due piccole salsierine bianche ornate con fiori di pruno in colori naturali, marrone, verde, rosso, non siglate ma comunque riferibili alla manifattura veneziana. Un servizio di 24 piatti rosso, blu ed oro riferibile al 1770-1775, presenta ancora il motivo orientale del ponticello con bordo nei modi della porcellana giapponese di Imari, così come ancora caratterizzato dai motivi orientalizzanti sono i servizi di tazze con o senza manico, dove ponticelli a graticcio, pagodine e palme realizzati in rosso mattone sono accostati su diversi piani con una scelta asimmetrica del decoro ispirata al rococò francese. L'importanza del servizio con piccoli inserti di verzura con vedute di ville venete tratte dal repertorio incisivo di Francesco Costa risiede nella stupefacente varietà del decoro, diverso nei 23 piatti fondi, 48 lisci, 4 ovali grandi, 2 piccoli, 4 coppe per bere a piede basso del genere "crespina", un piatto da portata ed una salsiera. Accompagnano il servizio di piatti altri servizi decorati da vari motivi. Dello stesso periodo è il servizio di tazzine con piattino e zuccheriera in porcellana bianca con piccoli rametti in oro, con i bordi sottolineati dalla fascia di blu di Prussia chiusa da un decoro dorato "a pettine". Notevole è anche la tazza ornata con il motivo a mazzetti recisi nella quale il motivo a scaglie è proposto in verde, sempre con la sottolineatura dorata. Significative sono anche le tazzine con piattino con decoro a raggiera o "a striche", secondo la classificazione degli inventari, con fiori stilizzati, nei modi del decoro delle "indiane", tessuti in cotone a fiori di ispirazione orientale, attestata nella fabbrica veneziana nel 1775-80. Nel troumeau collocato sulla parete a destra di quella di fondo è esposto, infine, un interessante servizio da caffè composto da caffettiera, tazze a pozzetto, piattini e zuccheriera in porcellana bianca con maglie lobate e piccole fronde in rosso ferro e porpora.

---

<sup>424</sup> (in <http://www.museibassano.it/Palazzo-Sturm>)

Nella sala 7 è esposta la terraglia dell'Ottocento. Nell'Ottocento una grave crisi politico-economica costrinse molte fabbriche di porcellana a chiudere. Sopravvissero molte manifatture specializzate nella produzione di terraglia, all'epoca considerata il materiale ideale per la piccola scultura e per il vasellame d'arredo di gusto neoclassico. Nel vicentino, oltre al successo della manifattura Baccin, poi Cecchetto, assistiamo nel XIX secolo ad un fiorire di manifatture incentrate sulla produzione di terraglia all'inglese illustrata nella sala 5.<sup>425</sup>

Nella sala 8, la grande loggia-belvedere, originariamente aperta verso il fiume Brenta, ospita la maiolica eclettica della fine del XIX secolo, caratterizzata per produzioni in grandi dimensioni, la cui peculiare tecnica di modellazione e cottura fu particolarmente apprezzata nelle Grandi Esposizioni Universali di quegli anni. Il suggestivo allestimento illustra ed esalta la qualità delle manifatture Antonibon e Viero, la cui produzione è segnata dal recupero della grande tradizione artistica dal neo-rinascimento al neo rococò, esemplificato nella meravigliosa Alzata, i cui bei terminali accartocciati sono sorretti da un dio Pan facilmente riconoscibile per il flauto ai suoi piedi, e dal raffinato Versatoio, opera di Giuseppe Lorenzoni, tra i migliori modellatori degli ultimi decenni dell'800. Nella loggia è esposta anche la produzione della fabbrica Bassanese di Raffaele Passarin (1890-1911), che segna un deciso aggiornamento ai modi della ceramica liberty; di rilievo è soprattutto il Vaso in maiolica, con decori ispirati alla cultura preraffaellita, raffigurante una Primavera in un giardino.<sup>426</sup>

La nona stanza del museo della ceramica Giuseppe Roi illustra la complessa e variegata produzione novese, bassanese e vicentina di inizio-metà novecento. La ceramica bassanese e vicentina della prima metà del Novecento è un universo sfaccettato sia sul piano delle presenze che dei risultati stilistici. Persiste il recupero dei modelli e dei soggetti del rococò veneziano, che diviene linguaggio comune delle stoviglie e dei servizi da tavola nelle numerose fabbriche di Nove e Bassano. Vi compare anche purificato in un linguaggio da secessione monacense, nella durezza tagliente della forma e nella brillantezza e timbricità dei toni nei gruppi in porcellana del bassanese Luigi Fabris. E' invece interprete locale delle novità del design di Gio Ponti Luigi Zortea in un momento di vitalità delle fabbriche negli anni '20 e '30. Vi si accostano anche alcune produzioni sempre del bassanese Antonio Marcon nella ripresa della fabbrica dopo il 1927. L'influenza di Gio Ponti e della torinese Lenci continua nel secondo dopoguerra nella produzione dei Fratelli Ronzan. Nel 1932 Tarcisio Freccia rileva a Vicenza la fabbrica Brotto; la sua produzione catalizzerà fino agli anni '60 gli artisti dell'epoca, Otello de Maria, Neri Pozza, Nina Anselmi. Nel secondo dopoguerra centro delle innovazioni artistiche diviene l'Istituto

---

<sup>425</sup> (in <http://www.museibassano.it/Palazzo-Sturm>)

<sup>426</sup> (in <http://www.museibassano.it/Palazzo-Sturm>)

d'Arte di Nove, dove si apre il nuovo capitolo contemporaneo della storia della ceramica nel Bassanese.<sup>427</sup>

Nella sala 10 vi è la ceramica popolare. Nell'Ottocento in tutte le fabbriche ceramiche novesi e vicentine si rende necessario un adeguamento alle mutate situazioni politiche, sociali ed economiche. Si limita la produzione di lusso e si punta sulla vendita ad una clientela più modesta ma più vasta: la media borghesia, gli operai, i contadini. Gli esemplari del primo trentennio, eseguiti in terraglia dipinta, risentono della produzione aulica settecentesca ma gradatamente i pittori tralasciano i particolari, rinnovano i soggetti in nuove composizioni e sveltiscono il segno con spigliatezza istintiva. Inventano inoltre nuovi procedimenti per rendere più rapida l'esecuzione dei decori. Si avvia una vera e propria produzione in serie condotta in vari stadi ma sempre individuale. Tra i soggetti è protagonista la realtà: il lavoro dei campi, le "arti per via", i religiosi, le attività del tempo libero e la natura.<sup>428</sup>

---

<sup>427</sup> (in <http://www.museibassano.it/Palazzo-Sturm>)

<sup>428</sup> (in <http://www.museibassano.it/Palazzo-Sturm>)

## **INTERVISTE AD IMPRENDITORI LOCALI**

**Ditta: La Belfiore di Nove**

### **Anno di fondazione: 1967**

Bortoli Antonio, fondatore della Belfiore, non è stato sempre un ceramista, ricorda come da giovane, e precisamente dal 1962 e sino al 1967, svolse la professione di rappresentante, agente di commercio. Tra i suoi clienti annoverava anche un'azienda di ceramica di Nove, la Fidia, e così che ha iniziato a conoscere il settore ceramico.

L'azienda Belfiore di Nove venne costituita nell'anno 1967 a Tezze sul Brenta, sotto forma di società. Nel luglio del 1968 i due soci Bortoli Antonio e Vettorazzo Alessandro si trasferirono a Nove. Il 9 agosto del 1968 diventa ditta individuale: nell'impresa lavoravano allora il titolare Bortoli Antonio, la sorella e poi successivamente due operai.

Nel 1972 partecipa alla sua prima Fiera di Vicenza ai Giardini Salvi, poi anche a tutte le altre fiere.

### **Clienti**

I clienti provenivano dall'Europa e dagli Stati Uniti, soprattutto però dall'Europa, l'export infatti rappresentava il 90 % del fatturato.

Dal 1972 al 1982 la Germania era il suo maggiore mercato. Nel 1982 - 1984 anche la Francia e l'Olanda. Fa notare che questi erano due mercati diversi, quello della Francia e della Germania, che richiedevano due prodotti differenti.

Fino agli anni '80 ha prodotto piatti a muro, articoli da regalo, copri vasi, in Germania si vendeva allora soprattutto la ceramica decorata. Le lampade e i punti luce si vendevano, invece, in Francia e in Olanda, negli Stati Uniti esportava poco.

Nel 1978 partecipa al Macef di Milano. La crisi a Nove, ricorda, si fa sentire già nei primi anni '80. Con la crisi passa di moda la ceramica bianca e in oro.

Alla fine degli anni '80 dei 20 decoratori che aveva ne erano rimasti solo due.

Nel 1981 decise di passare dalla ceramica artistica ad un prodotto ceramico d'illuminazione, ancora oggi la Belfiore produce lampade e punti luce. Ricorda che un insegnante dell'Istituto d'Arte negli anni '80 gli disse che " la ceramica non faceva ormai più regalo", e questa frase, che lo colpì particolarmente, lo spinse a rivedere la sua produzione, così decise di produrre prodotti per l'illuminazione, ovvero un prodotto "utile".

All'inizio adotta lo stile liberty, poi produce punti luce più moderni.

Oggi, afferma, si vende più in Russia, in Cina, nei paesi arabi, anche in India, qualche ordine di alto arredamento anche in Cecoslovacchia.

### **Gli addetti e/ o dipendenti**

Nel 1968 aveva alle proprie dipendenze due addetti, nel 1980, nelle sue tre aziende, invece ne contava 48 alla Belfiore, 17 alla Ceramica Haura e 23 alla Azeta.

L'Haura produceva prevalentemente animali stilizzati di alta qualità.

Prima della guerra l'impresa Azeta era la ditta Elba di Marchesane (che è una frazione di Bassano del Grappa). Nel 1981 il sig. Bortoli vende la sua quota del 50%.

La ditta Azeta era specializza nella produzione di copri vasi e servizi (vassoi e piattini a forme varie, ad es. di verza, elefanti etc) ed esportava anche in America.

Nel 1981 vende Haura e Azeta, poi negli anni '90 Azeta chiude. Haura è ancora oggi attiva.

In definitiva, afferma, rilevava aziende in difficoltà e le ristrutturava, per poi cederle ad altri.

Tra il 1980 e il 1981 contava alle sue dipendenze circa 100 dipendenti tra le sue tre aziende, di cui 10 lavoratori a domicilio.

I dipendenti erano a tempo indeterminato e il rapporto con loro era di tipo familiare, di aiuto, ricorda come una volta rifiutò le dimissioni di una dipendente che non poteva, per problemi familiari, essere presente regolarmente al lavoro. I suoi dipendenti ricambiavano con professionalità e serietà sul lavoro.

I dipendenti qualificati, stampisti e decoratori, erano più uomini che donne.

Per il design a volte ci si avvaleva anche di consulenti esterni.

### **Fatturato**

La Belfiore dal '70 sino al 2000 conta nel suo fatturato un export per più del 70%, dal 70% al 90%. Nel 2000 cede la ditta ai suoi dipendenti.

Il fatturato è in crescita dal '70 sino al '97, poi c'è stato un calo e nel 2000 ha deciso di cederla. Nel 1986 inizia la produzione dei punti luce.

Nel 1990 crea l'Abruzzo Vasi, che raggiunge un fatturato di 3.400.000 nel 2004, è in liquidazione dal 12.01.2010.

Il massimo del fatturato nella Belfiore è stato intorno ai 9 miliardi di lire nel 1997-1998, poi nel 1999 è già in calo.

Un artigiano, afferma, deve essere per la sua azienda allo stesso tempo un bravo operaio, un discreto commerciante, il marketing e il design spetta a lui. Ritiene di essere stato un bravo commerciante, per il resto ha delegato, il design lo seguiva la moglie, a cui deve molti modelli anche di lampade.

Ricorda quando una ditta americana, quella volta, ha ordinato due container di una lampada detta l'alba disegnata proprio dalla moglie.

Nell'84 importò ben 6 vagoni di bocce di vetro, che servivano a comporre una lampada a forma di conchiglia.

### **Le tre aziende : Belfiore, Haura e Azeta**

Le tre aziende erano totalmente indipendenti, producevano tre prodotti diversi ed erano amministrare con diverse strategie, l'unico collegamento riguardava il personale che spostava in caso di necessità da una ditta all'altra.

In fiera i tre stand erano addirittura lontani, i clienti erano diversi.

### **I fornitori di materie prime**

La terra viene importata dalla Germania e dal Piemonte, allora era acquistata da alcune ditte, 4 o 5 della zona, che poi la rivendevano: di Nove ricorda Alessi, Roberti, Cecchetto, la San Marco era di Sandrigo. Oggi sono rimaste solo Alessi e Cecchetto.

I colorifici sono inglesi, tedeschi, uno italiano a Sesto, i rivenditori novesi, locali erano rappresentanti con deposito. Ora invece si acquista da multinazionali tramite corriere.

### **Impressioni personali sul mercato**

E' cambiato il mercato, la distribuzione del prodotto, ora il mercato chiede il vasetto Ikea, prodotto in Thailandia che costa un euro, mentre in Italia solo per produrlo serve un euro. Il mercato chiede grosse quantità a prezzi bassi. Le ditte novesi producono ora poco e di qualità, prodotti specifici. La fiera più importante è ora quella di Francoforte, quella di Vicenza e anche il Macef sono meno visitati.

### **I Piatti**

Esaurita la cava di Tretto, per la produzione di prodotti come i piatti manca la disponibilità di materia prima, perché occorre importarla e quindi sono avvantaggiati i paesi che c'è l'hanno già. Noi possiamo vendere solo prodotti di alta qualità, a causa del costo delle materie prime e della manodopera.

### **Il futuro del distretto**

A Nove gli elementi sono tre: il primo comprende i ceramisti, le aziende e gli addetti, il secondo il Comune di Nove, il terzo è la Scuola d'Arte di Ceramica, poi Istituto d'Arte e ora Liceo Artistico.

Il futuro del distretto è solo in articoli di alto design, e questo perché mancano le materie prime, che devono essere importate, e il costo del lavoro è alto.

## **2) Ditta: La ceramica V.B.C. snc**

Anno di fondazione: 1979

Intervistato: Venzo Mariano

I tre soci fondatori Venzo Mariano, Paolo Bresolin e Carollo Leonardo rilevarono la ditta UCA. I soci della Uca decisero di vendere perché non avevano figli o parenti, o comunque successori, a cui lasciare l'azienda.

Quello ceramico, ricorda il sig. Venzo, è un settore in cui il rinnovamento deve essere costante, continuo, almeno ogni sei mesi occorre innovare, altrimenti subentra la crisi: se non ci sono successori è facile che con l'avanzare dell'età si perda interesse e non ci si rinnovi più con costanza.

Dei tre soci iniziali oggi ne sono rimasti due: Venzo e Carollo. Bresolin ha lasciato l'azienda circa sette anni fa.

### **Dipendenti.**

Nel 1979 i dipendenti erano circa una decina, tutti già addetti dell'UCA.

Nel 2000 avevano circa 32 dipendenti, mentre oggi ne hanno 25. Tutti i dipendenti sono a tempo indeterminato e possono considerarsi specializzati: sono stati assunti come apprendisti e si sono qualificati nel tempo.

Il sig. Venzo fa notare che, nonostante si possa credere il contrario, nella ceramica qualsiasi figura professionale è importante, dal fornaciaio al decoratore, così come anche chi "ritocca". Se l'addetto alla cottura non è capace di mettere in forno i pezzi, il prodotto non esce perfetto. Per avere un buon prodotto occorre che tutti sappiano fare il proprio lavoro sapientemente.

Su 25 la maggioranza sono maschi, ma di poco, le femmine sono 12.

I rapporti con i dipendenti sono familiari.

### **Altre aziende**

La massima espansione dell'attività si è avuta dal 1994 al 2000, quando è stato acquistato un altro stabilimento e si è aperta così un'altra azienda: "Nove Arte Ceramica srl".

I dipendenti della Nove Arte Ceramica erano circa 30 e il prodotto era più seriale. In quella ditta è stato fatto uso

anche di lavoro interinale, o tramite cooperative, soprattutto per lavori di etichettatura, imballaggio, pressatura.

Nella VBC il prodotto era, invece, più artistico e la quantità minore rispetto alla Nove Arte Ceramica; in quest'ultima si produceva su larga scala, in quantità elevate, anche se la qualità era comunque notevole.

La produzione delle due aziende era distinta, ma la qualità, ribadisce, era comunque elevata in tutte e due.

I clienti a volte erano comuni, gli stessi, ma il prodotto era diverso: nella VBC ad esempio si produceva un piatto più elaborato, con mosaico, mentre nella Nove Arte il piatto era, invece, bianco o con poche decorazioni.

In tutte e due le fabbriche del design si occupava il titolare, il sig. Venzo.

### **Fatturato**

L'export rappresenta ancora oggi quasi il 100% del fatturato. Fino al 2000 il fatturato è cresciuto, ora invece si è stabilizzato.

I mercati di destinazione erano gli Stati Uniti, il Giappone, l'Europa, specie Spagna e Francia, ma anche l'Inghilterra. Oggi si lavora ancora molto con gli Stati Uniti, che rimane il mercato maggiore, per l'interno, invece, si lavora poco, verso l'Europa non si esporta più.

La Nove Arte è stata chiusa intorno al 2000 – 2001, in concomitanza con l'introduzione dell'euro e quando è venuta meno la domanda per un prodotto seriale.

### **La crisi del settore**

La crisi nel settore è iniziata con il mutamento del gusto dei consumatori, basti pensare, afferma, quanto diverso oggi è l'arredamento delle nostre case, in cui si vive ormai molto meno e non si sente più il bisogno di arredarle con un pezzo di ceramica.

L'articolo da tavola è sempre meno richiesto, si preferiscono prodotti più commerciali e meno costosi, e in Italia i costi di produzione sono comunque alti. La gente ora è più interessata ad acquistare articoli più economici, come quelli dell'Ikea.

È convinto che non si potrà più tornare ai livelli di produzione raggiunti prima del 2000/2001, quando il mercato americano andava bene.

Rammenta come nel frattempo molte cose sono cambiate, tra cui anche i gusti dei consumatori, anche le stesse persone, e conclude affermando che, per uscire dalla crisi, occorre investire nella ricerca di nuovi materiali, prodotti, design, così da poter incontrare il gusto di oggi; innovare, anche nel design, cercando un nuovo prodotto. Rammenta come non sia mai facile capire l'orientamento, la tendenza, la direzione del mercato, della domanda, dove il gusto sta andando.

### **3) DITTA: LINEA SETTE CERAMICHE snc**

**Anno di fondazione:** 1977

Titolari: Giuseppe Bucco e Flavio Cavalli (entrambi provenienti da Marostica)

Nel 1977, quando è stata fondata, nella ditta lavoravano solo i due titolari, entrambi diplomati alla scuola d'Arte di Nove, allora hanno dovuto affrontare delle difficoltà, producevano semilavorati (biscotto) per altre ditte, ma ambivano a realizzare le loro idee "moderne". Con il ricavato del semilavorato hanno finanziato la loro ricerca, riuscendo a produrre articoli con il gres porcellanato, un materiale di solito usato per le piastrelle. Il gres è un materiale simile alla porcellana come resistenza. La produzione dei semilavorati ha interessato solo i primi quattro - cinque anni di vita dell'azienda.

**Vendite:** Le vendite nel tempo sono andate aumentando, fino al crollo del 1994. Hanno sempre lavorato con il mercato italiano, dal 1994 anche con l'estero (allora con la Germania). Le ragioni della crisi del 1994 sono da ricercarsi in fattori interni all'azienda, per due volte è stato sbagliato il campionario, e quando si lavora con i negozi specializzati, ricorda il titolare, il negozio acquista il campionario sulla fiducia, ma se poi non vende non compra più.

Il fatturato si aggira intorno ai 600 – 700 mila euro.

**Occupati:** 14 compresi i 2 titolari, il numero dei dipendenti è stabile da quasi dieci anni (circa 12/14).

Dei 12 dipendenti, 3 sono con rapporto di lavoro part – time. I dipendenti sono tutti a tempo indeterminato, 4 sono maschi e 8 le femmine. Hanno un'età che varia dai 58 anni in giù, il più giovane ha 20 anni. Sono stati formati tutti in azienda, e sono quasi tutti diplomati, a parte forse i più anziani.

Con i dipendenti, racconta il titolare, i rapporti sono familiari, di rispetto e di aiuto reciproco, si cerca di essere una famiglia, di lavorare in armonia. Negli anni alcuni dipendenti se ne sono andati proprio perché guastavano questa armonia. Siamo, di principio, sempre stati contrari ai rapporti sentimentali tra dipendenti e tra dipendenti e titolari, non sono stati mai assunti familiari proprio per mantenere questo clima nell'ambiente di lavoro.

I titolari si occupano del marketing. La sede produttiva è a Nove, mentre a Marostica, dove si intrattengono i rapporti con i clienti, vi sono il magazzino e l'ufficio. I titolari si sono sempre occupati del design, ma per il design utilizzano anche collaboratori esterni (architetti o diplomati alla scuola di design), alcuni modelli, ricorda, sono stati creati anche da un laureato del Politecnico di Milano.

Vi sono 4 persone, 3 a tempo pieno e un part-time, che seguono l'aspetto commerciale e il design, 10 la produzione.

Le innovazioni sono soprattutto nel design e un po' anche sui materiali.

Lavorano soprattutto sulla forma, e non sul decoro. Non hanno decoratori.

Hanno brevettato il marchio, alcune forme, alcuni processi di lavoro (ad es. per colorare con colori non ad acqua).

**Clients:** Gli ordini sono di 1,2,3 pezzi, ma anche di 50 se si tratta di bomboniere.

Ai negozi forniscono la merce con la scatola, ma anche i mobili (gli scaffali) in cui esporla, creano poi i link.

I cataloghi sono molto curati, hanno un listino prezzi pubblico e tutti i negozi lavorano con questo listino, il prezzo dei loro prodotti si aggira dai 25 euro sino ai 150 euro, e alcuni pezzi di più.

I modelli sono proposti dall'azienda stessa, e il prodotto va dalla bomboniera al vaso, dalla tavola (piatto) sino ai quadri e alle decorazioni, soprammobili e anche un po' di lampade, tutto quello che serve per soddisfare le esigenze di un negozio da articoli da regalo.

L'argilla e i colori sono acquistati a Nove, in Germania, Inghilterra e anche in Francia, i colori anche a Montelupo.

Lavorano soprattutto con negozi specializzati, un po' di tutto il mondo (Europa, America, Asia, paesi dell'est, Russia, Africa e Cina), ma non con grossisti.

I loro concorrenti sono di altri settori dell'articolo regalo (es. alluminio, plastica), ma non della ceramica. Non hanno risentito della concorrenza dei cinesi. Spiega che l'azienda non si rivolge ai mercati di massa, e ai grossisti non

interessa produrre un prodotto di 100 pezzi, il loro cliente è di fascia medio - alta.

La contabilità è seguita prevalentemente all'interno, le dichiarazioni e le cose più complesse da un commercialista.

**Impressioni sul mercato:** Alla domanda se il mercato è in crisi, un'opinione sulle ragioni di questa crisi e i rimedi possibili, il titolare sottolinea che, secondo lui, il mercato è da 2 o 3 anni in leggera espansione, la loro crisi, ribadisce, è stata nel 1994, non nel 2001. Poi dal '97 /'98 c'è stata una ripresa, le cose sono andate abbastanza bene.

La crisi, secondo il titolare, deve essere uno stimolo per cercare strade nuove, l'abilità di un'azienda sta, infatti, nell'adattarsi, occorre investire molto nel marketing, creare cataloghi, lavorare con i rappresentanti, seguirli, incontrarli etc.

Non nega che il mercato sia difficile, soprattutto per quanto riguarda i pagamenti, ma però, afferma, non va male.

Nel mercato ceramico, prosegue, c'è poca cultura commerciale, l'ottica è stata sempre quella di produrre, Ma ora non può più essere così, forse questa cultura poteva andare bene 30 o 40 anni fa quando la domanda era 3 o 4 volte superiore all' offerta.

Altro problema sono poi le proposte, non si può sempre seguire il cliente.

I rimedi alla crisi del settore ceramico sono indubbiamente un bel problema, nel passato si è cercato di formare un gruppo di lavoro, proponendo una serie di lezioni, proprio per cercare di creare una cultura commerciale. Il gruppo di lavoro, denominato Apice, era stato finanziato dalla Comunità Europea, ma tali finanziamenti sono arrivati solo dopo, si è rimasti fuori di 60.000 euro per due anni.

Il Consorzio: L'azienda ha fatto parte del Consorzio Ceramiche Veneto, che è una realtà nata come una costola dell'Associazione Artigiani. Il Consorzio ha portato un po' d'aiuto, ricorda in particolare un corso di vetrinistica, e che al Macef c'era un'area comune e che negli anni, anche grazie al Consorzio, l'immagine della ceramica è cresciuta. Lo stesso oggetto posizionato sopra un mobile o un scatolone cambia, la presentazione è molto importante.

Rammenta di un esempio fatto da un relatore in un corso: il relatore ha mostrato ai partecipanti una borsa e ha chiesto a tutti quanto sarebbero stati disposti a pagare per quella borsa, tutti hanno detto un prezzo, alla fine il relatore ha confessato che aveva comprato quella borsa al mercato delle pulci per 1,50, gli aveva poi attaccato un marchio, un'etichetta, che contestualizzando aveva aumentato di molto il valore di quell'oggetto, e questo indipendentemente dal costo effettivo del prodotto.

Intorno al problema prezzo – qualità, ricorda come nel dopoguerra vi era stata una grande richiesta di prodotti, e per aprire una ditta non ci volevano grandi capitali, così molta gente, anche senza forse cultura imprenditoriale, era riuscita ad entrare nel mercato, allora era sufficiente produrre, poi con le prime crisi, i licenziamenti, chi si è trovato senza lavoro ha aperto piccole ditte, nel circondario ad un certo momento si contavano circa 700 ditte. E poi ancora la crisi .....

Il 90% del costo dell'articolo è comunque rappresentato dal costo lavoro (la busta paga). I colori non hanno molta influenza sul prezzo del pezzo. L'argilla pesa un 0.40, un 0,30 centesimi su un articolo che costa intorno ai 12 euro.

Il mercato entra in crisi quando il costo è più alto del prezzo che i consumatori sono disposti a sborsare.

Alla domanda sui rapporti con Nove, risponde che i campanilismi ormai non esistono più.

#### **4)Ditta: ALESSI CERAMICHE SNC**

**Anno di fondazione:** intorno al 1946.

È nata come ZAB, Zarpellon, Alessi e Baggio, i nomi dei tre soci fondatori, rimasti poi in due fino al 22/11/1948, dopo qualche anno è continuata sotto il nome di Alessi Stefano fu Sante, il nonno dell'attuale titolare, il 4/10/1952 è divenuta Alessi Stefano & figli, nel '62 – '64 Alessi Antonio (suo padre). Nell'89 era una società di fatto, intorno al 1989 – 1991 è divenuta una snc, l'attuale titolare Leonardo Alessi è entrato in azienda nell'aprile del 1989 come erede.

**Occupati:** I dipendenti negli anni 60 erano circa 100 – 120, nel '70, quando iniziò a calare la domanda, non si faceva ormai più ricorso al lavoro a cottimo, i dipendenti erano circa 60, così anche alla fine degli anni '60. Nel 1976 – 81 l'azienda si scorpora, si divide in due società: Stelelima (che produceva impasti ceramici e ceramiche artistiche) e Alessi (che produceva solo ceramiche artistiche), uno dei motivi della scelta della scissione aziendale è stato quello di non diventare industria ( e quindi la necessità di rimanere al di sotto dei 31 dipendenti). Nel 1990 i dipendenti erano circa 40, nel 1991, quando eredita l'azienda, vi erano 40 dipendenti tra tutte e due le aziende. Dal 2000 al 2009 i dipendenti tra le due aziende erano circa 25, nel 2012 i dipendenti tra le due aziende sono 10.

Il lavoro interinale è stato utilizzato solo per uno o due anni negli anni 90.

I dipendenti sono molto qualificati, ben formati all'interno dell'azienda, l'età media è sui 40 – 45 anni, 4 donne e 6 maschi, e tutti a tempo indeterminato. I dipendenti generalmente non sono diplomati.

Fino agli anni 80 il rapporto con i dipendenti, afferma, era molto padronale/paternalistico, i dipendenti erano sentiti come parte dell'azienda, oggi invece è familiare, ma forse più professionale. Oggi il dipendente non è più visto come un figlio, il rapporto è sicuramente familiare ma c'è la consapevolezza che il dipendente è una grossa responsabilità, vissuta con preoccupazione.

**Vendite e mercati di riferimento:** I clienti delle due aziende erano diversi. Stelelima forniva la materia prima e i

semilavorati per Alessi e gli impasti per i ceramisti della zona, la ditta Alessi, invece, produceva ceramiche artistiche. Alessi ceramiche vendeva per il mercato interno in percentuale ridotta, fino agli anni 70 il mercato di riferimento era per un 90% quello statunitense, il resto era Europa occidentale (Francia, Gran Bretagna, Spagna e Germania). Il mercato interno contava appena un 3% fino agli anni 70.

La grossa crisi del mercato statunitense a metà degli anni 70 (intorno al 75 – 77) ha portato ad una contrazione della produzione e a Nove è cambiato tutto, nei primi anni '70 molti operai si sono messi in proprio. Stelelima è cresciuta negli anni con la fornitura delle materie prime (impasti ceramici), ma non con i semilavorati (biscotto), prodotti solo per Alessi. La crisi a cavallo degli anni '70, la contrazione, ha portato un sbilanciamento a favore dei paesi europei. Gli Stati Uniti contavano per un 50%, l'altro 50% era verso : la Francia e la Germania (30%), un 5% verso l'Australia, un 10% verso Inghilterra e Spagna e un altro 5% verso l'Italia. Un po' anche Olanda e Bruxelles fino agli anni 90. Negli anni '70 la ceramica ha iniziato a pulsare in modo importante in tutto il comprensorio per almeno 15 anni, fino all'83- 85, quando si è avuta una prima crisi, nel 91 – 92 poi vi è stata un'altra crisi.

Per quanto riguarda il biscotto, ricorda come da metà degli anni 80 alcune aziende si sono specializzate nei semilavorati: stampi, biscotto decorazioni.

Nel 90, continua, si è iniziato a lavorare con i Paesi arabi (un 10%), gli Stati Uniti ormai contavano per un 30 – 35%, è cresciuto, invece, anche il mercato interno italiano (30%), un 30% poi anche verso i paesi occidentali (Francia, Germania, Inghilterra poco). Nel periodo 2000 – 2012 è cresciuto il mercato interno e quello statunitense (40%), nel 2001 abbiamo però perduto gli arabi (ormai quasi a zero), per il resto Francia, Germania e Inghilterra.

Le vendite, precisa, hanno seguito un po' l'andamento dei dipendenti.

Il fatturato è cresciuto sino agli anni 70, nel 1990 si vendeva più impasto ceramico che ceramica, i dipendenti erano calati ma il fatturato continuava a crescere. Il fatturato ha conosciuto degli sbalzi enormi, da un anno all'altro, anche di

un 20-30%. L'anno peggiore è stato il 2009, nel 2010 – 2011 c'è stata una sensibile ripresa

Nel 2012 nel settore si è registrata una crisi: si vende molto meno in Europa piuttosto che in America, l'unico mercato che tira è la Russia. In Cina non vendono direttamente, ci sono, ricorda, alcuni distributori italiani che vendono in Cina ma molto poco.

Si avvalgono a volte anche di forniture esterne da altre ditte della zona (biscotto da ditte di Nove, Friola e Cartigliano).

**Clienti:** I clienti dell'azienda, eccetto piccole percentuali, sono quasi tutti grossisti, pochi i negozi ( in alcuni anni i negozi hanno rappresentato l'1% dal 91 – 94 – 95). I grossisti sono organizzazioni, società che vendono ai negozi. Spiega che ci sono 3 tipologie di clienti: quelli che vendono al negozio e hanno come clientela quella del paese di origine (questa era la tendenza fino a 5 anni fa), il grossista dell'Europa occidentale tende ad avere come cliente quello del paese d'origine; la formula del grossista commerciante che compera all'ingrosso: è una figura che sta scomparendo, ora va molto il franchising, la grande distribuzione (le catene come la Rinascente etc.); ed infine, quelli che considera i buyers, ovvero figure all'interno delle catene addetti all'acquisito. Riassumendo brevemente :

- Il grossista o il distributore (che compra e vende).
- La grande distribuzione.
- I negozi/ catene in franchising soprattutto all'estero e i piccoli negozi.

L'azienda vende un prodotto finito, come ad esempio i vasi. Vende anche prodotti non finiti come ad es. basi per lampade, che alla fine al consumatore finale possono costare anche 3, 4 o 5 volte in più. Il prodotto venduto è costituito: da un 90% da basi per lampade, e quindi un prodotto c.d. utile, un 10% vasellame (vasi, figure, tavoli, piatti decorativi). Oggi i prodotti dell'azienda sono perlopiù decorati molto poco, sono solitamente monocolori, invece fino al 2008 era tutto molto decorato. Le decorazioni floreali, il fiore, sono finite già da vent'anni, ricorda, ora sono di moda le decorazioni tecniche. Comunque si utilizzano un po' tutte le tecniche di decorazione.

Il cliente finale è un cliente di fascia alta.

**Marketing/design:** Il design è seguito da un addetto (modellatore disegnatore) formato in azienda.

Per quanto riguarda Internet, ritiene che per la sua azienda conti zero, ora i clienti sono quasi tutti grossisti o la grande distribuzione.

Non hanno addetti al marketing. Ritiene che non ci sia marketing, ma piuttosto vendita. Non si cercano più nuovi clienti perché il cliente che oggi si acquisisce, in una fase di recessione, o è insolvente oppure è perché i prezzi sono troppo bassi. In questo periodo di recessione i grossisti stanno ormai chiudendo. L'azienda non cerca più nuovi clienti ormai da circa 4 o 5 anni.

L'azienda non investe in pubblicità, in promozione già da alcuni anni. Gli investimenti sono invece diretti a rinnovare le forme, i modelli, si investe nella ricerca di nuovi materiali, in prodotti innovativi (si parte da un progetto, da obiettivi e si lavora all'interno dell'azienda).

Non partecipa più a nessuna fiera, neanche al Macef. Non fa più promozione, non sviluppa eccessivamente il sito, preferisce investire nei clienti abituali, seguirli, le fiere, spiega, costano molto, e alle fiere non si vende molto, i suoi clienti sono tutti clienti di vecchia data (acquisiti negli anni 90, pochi sono quelli acquisiti negli anni 2000). Racconta che quando spendeva in pubblicità (sui giornali, su riviste, mediamente sui 15.000,00 euro) e partecipava alle fiere (per una fiera 15.000,00 euro erano il minimo) non registrava alcun ritorno. Conclude che preferisce tenersi i clienti che ha già, seguendoli, anche perché ritiene che di nuovi non ce ne siano.

**Impressioni sul mercato:** Il mercato va male perché non siamo competitivi, il prodotto della zona è costretto a competere con Paesi la cui manodopera costa 2 euro all'ora (che sono per lo più cinesi, un po' anche dai paesi dell'est Europa), la materia prima in realtà incide molto poco, viene acquistata da aziende estere (francesi, inglesi e tedesche) ma anche da ditte italiane.

In Italia, prosegue, vi è un costo sociale, amministrativo, energetico, burocratico, ambientale elevatissimo. E le regole sono eccessivamente proibitive più che restrittive.

Il prodotto italiano oggi non è più concorrenziale proprio a causa dei costi eccessivi, dall'altra vi è un mercato che ha perso potere d'acquisto, e quindi la spesa si dirige sempre più verso beni essenziali, di prima necessità e la ceramica non è considerata un bene essenziale. Forse, ammette, in Italia si è tra i più penalizzati tra i paesi sviluppati.

Il nostro oggi è invero un prodotto di qualità, non si vende più il prodotto difettoso. Il prodotto negli anni è cambiato, ha subito un'evoluzione, si è cercato di seguire il mercato, andando verso oggetti più piccoli, fatti per costare meno (di media intorno alle 50 euro).

Tra gli imprenditori della zona c'è concorrenza (e difficilmente, sottolinea, tra concorrenti vi è accordo), però si lavora anche in sinergia: quando due aziende nel mercato sono in competizione sono competitor, nella recessione occorrerebbe fare squadra ma è difficile dimenticare che un tempo si è stati competitori.

L'artigiano non è un imprenditore, lo è solo perché ha un'impresa, non ha come obiettivo l'utile, il proprio obiettivo è l'azienda, che è come un figlio, un proprio riflesso.

Vi è poi un'enorme difficoltà a superare il passaggio generazionale, i figli degli imprenditori, la c.d. seconda generazione deve maturare, portare avanti l'azienda, garantire una continuità e poi far emergere la propria personalità. Occorrerebbe poi una visione d'impresa per fare progetti comuni, ma in condizioni di crisi mancano anche le risorse, le condizioni necessarie per fare squadra. Ricorda che per alcuni anni ha lavorato su progetti comuni con altri suoi coetanei ceramisti, ma tali progetti non sono stati poi avviati, nemmeno per la fase analitica.

I rimedi: la nostra amministrazione politica dovrebbe avere come obiettivo capire, permettere agevolare l'impresa. I rimedi per la ceramica sono pochi: aspettare la ripresa della domanda, puntare sul rinnovamento, investire nell'innovazione del prodotto, del processo produttivo e su una diversa commercializzazione.

Delocalizzazione: oggi non è possibile perché non c'è domanda di ceramica.

E' anche vero che l'operaio cinese ha una diversa cultura rispetto a quello italiano, oggi ogni prodotto fatto qui, nella nostra azienda è un prodotto quasi "su misura", la nostra forza sta nella flessibilità della produzione che è negli ultimi anni su piccola scala (anche 10 – 15 pezzi per articolo), si fa anche il pezzo singolo, anche il solo modello. Ci sono delle collezioni, ogni grossista ha una propria collezione.

La copiatura: non c'è più, si copia ciò che è interessante. A Empoli, ricorda, c'è una zona, un distretto del vetro, che usa gli stessi decori della zona. A Nove forse si è ancora troppo individualisti.

Negli anni 70 vi erano 400 aziende, gli imprenditori entravano in fabbrica con molta voglia di lavorare, c'era domanda, c'era un prodotto nuovo e non c'erano tutte le voci di spesa di oggi. Negli anni 70 vi erano pochi televisori, pochi telefoni, poche auto e il livello medio di istruzione era la terza media, oggi gli stili di vita sono cambiati, la ceramica non è più di moda.

L'errore che forse è stato fatto nella zona è stato quello di non aver ad un certo momento, quando la produzione andava calando, puntato sul marketing, si doveva diventare commercianti, e aggiunge, salvare il nostro prodotto, entrare nella vendita diretta, ma forse mancava la cultura imprenditoriale, i tentativi, tutte le iniziative delle associazioni di categoria hanno aiutato dal punto di vista gestionale, ma guardando in un'ottica promozionale non vi è stato ritorno.

Il Consorzio: La nostra azienda si è associata al Consorzio, per 5 – 8 anni, ma poi la scelta è stata quella di non aderire più quando si è dovuto contribuire per ripianare i conti consortili.

## Conclusioni

### La struttura distrettuale classica

A parere di alcuni autori la struttura distrettuale classica appare composta da produttori, che rappresentano “altrettanti piccoli monopolisti parziali consapevoli del fatto che il loro potere di mercato si regge sulla loro capacità di stimolare continuamente la domanda”; nonostante si tratti di microimpresa, questa non agisce per nulla in un mercato perfettamente concorrenziale, ma al contrario, segue una logica di tipo “monopolista”; in definitiva, si tratta di un sistema di imprese che opera in concorrenza monopolistica. Le caratteristiche della struttura di mercato della concorrenza monopolistica sono essenzialmente tre: la concorrenza tra imprese (che adottano un comportamento di tipo atomistico e quindi ignorano le reazioni delle imprese rivali alle proprie azioni), la libertà di entrata e di uscita dal mercato, e l’eterogeneità delle merci prodotte dalle varie imprese ma tra loro sostituibili in senso stretto. Le prime due caratteristiche evidenziano l’aspetto concorrenziale di tale forma di mercato; la terza l’aspetto monopolistico. Infatti, a seguito della differenziazione del prodotto, ciascuna impresa riesce a “conquistare” un dato segmento di mercato sul quale può esercitare un certo potere. L’impresa è dunque *price setter*, tuttavia la sua discrezionalità nel fissare il prezzo è vincolata dalla concorrenza proveniente dai sostituti stretti offerti dalle imprese rivali. Ciascuna impresa fissa il proprio prezzo assumendo che le altre imprese non modifichino i loro prezzi. Ne deriva che ciascuna impresa si trova a fronteggiare una curva di domanda attesa la cui elasticità rispetto al prezzo dipenderà dalla misura della “fedeltà” alla marca. Se la clientela è molto fedele, anche nel caso in cui l’impresa aumenta il suo prezzo, pochi consumatori si rivolgeranno ad altre marche per cui la funzione di domanda sarà anelastica. In caso di scarsa fedeltà alla marca da parte dei consumatori, l’impresa, al contrario, si troverà di fronte una funzione di domanda molto più elastica. I beni prodotti dalle imprese distrettuali, il cosiddetto *Made in Italy*, possono essere considerati una tipica situazione nella quale la differenziazione dei prodotti e quindi il potere di mercato si basa molto sull’immateriale... Quindi, il potere d’ingresso, nella misura in cui si realizza non necessariamente sul mercato locale immettendo prodotti originali, fa spostare verso il basso la curva di domanda dei produttori presenti producendo quella inerziale tendenza ad annullare le quasi rendite fino al punto di determinare un equilibrio inefficiente nel quale la produzione si colloca ad un livello al di sotto dell’ottimo tecnico, e la struttura del mercato è dominata da una popolazione di

imprese di dimensioni estremamente ridotte, dinamicamente molto fragili a fronte di un intensificarsi della concorrenza. In definitiva, la perdita di efficienza che si riscontra in concorrenza monopolistica è dovuta al fatto che, a causa della differenziazione del prodotto, “troppe” sono le imprese che operano nell’industria, ciascuna delle quali produce un livello di output inferiore a quello ottimale; si hanno in definitiva “troppe imprese e troppo piccole”. Gli autori, richiamandosi a Becattini, sottolineano che tuttavia questi fattori di debolezza dell’impresa distrettuale possono essere più che compensati da quelle che si suole definire “le economie esterne all’impresa ma interne al distretto”. Queste economie devono essere interne alla struttura distrettuale perché se fossero esterne, esse diventerebbero patrimonio di tutti e le imprese del sistema locale perderebbero un fattore specifico di vantaggio competitivo di particolare importanza. Inoltre, riprendendo quanto detto da Joan Robinson (1933), un’altra pioniera della teoria della concorrenza monopolistica, ricordano che “un monopolista deve essere necessariamente un monopsonista nel mercato del fattore che egli impiega”. Pertanto, un’impresa che opera in concorrenza monopolista sul mercato dei beni, in funzione del suo potere di prezzo, si configura automaticamente come impresa monopsonista (o più correttamente “in concorrenza monopsonistica”) sul mercato dei fattori produttivi. Il che evidenzia, concludono, un caso di fallimento cumulativo dei mercati nel senso che – senza alcun vantaggio per uno degli operatori coinvolti – agli esiti inefficienti del mercato dei beni si aggiungono quelli altrettanto inefficienti sul mercato dei fattori.<sup>429</sup> Quando si cali questa struttura produttiva nel turbine della globalizzazione, continuano gli autori, la capacità di mantenere le posizioni relative dipende, da un lato, dalla possibilità di conseguire progressive riduzioni di costi medi unitari e/o, dall’altro, dalla possibilità di agganciarsi ad una dinamica espansiva del mercato di riferimento. Una dinamica che deve essere in grado di compensare l’effetto “inefficienza” dovuto ai nuovi ingressi su un mercato di concorrenza monopolistica.<sup>430</sup>

Sempre secondo gli autori, il soccorso alla dinamica relativa dei costi ed al sostegno della domanda è stato un compito assolto fin dall’inizio degli Anni Settanta dalle ricorrenti svalutazione competitive, che sono state almeno fino al 1987, e poi nel periodo cruciale 1992 – 1993, la vera politica industriale. Con la fissazione nel 1999 di parità irrevocabili

---

<sup>429</sup> Giannola A. e Lopes A. (2007), Relazioni tra imprese e distretti industriali: luci e ombre di una storia italiana, Quaderno n. 13/2007, Quaderno riprodotto al Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche - Università degli Studi di Foggia nel mese di luglio 2007, pp. 3 – 7.

<sup>430</sup> Giannola A. e Lopes A. (2007), op. cit., pp. 10 – 12.

fra la lira e le altre monete europee, l'economia italiana ha rinunciato ad "una valvola di sfogo che nel passato le aveva consentito di governare le proprie debolezze strutturali".<sup>431</sup>

Ma, c'è anche chi osserva, che il brusco raffreddamento del clima congiunturale a partire dalla seconda metà degli anni '90 non può tuttavia far dimenticare "che l'economia italiana ha vissuto una lunga storia di sviluppo". E se negli anni '50 l'Italia correva ad un tasso di crescita del 6%, negli anni '60 non si discostava molto dal 5%. Anche nei turbolenti anni '70 le crisi ricorrenti sono state metabolizzate da tassi medi annui di crescita vicini al 4%. Negli anni '80, nonostante la crisi di inizio decennio, alla fine l'Italia si è assestata su un tasso medio annuo più che soddisfacente del 3% : *"Perciò, sia nella fase in cui prevale la grande impresa ('50-'60), sia quando si affermano i sistemi locali di piccola impresa ('70-'80), l'economia italiana vive una fase espansiva"*.<sup>432</sup>

---

<sup>431</sup> Giannola A. e Lopes A. (2007), op. cit., pp. 10 – 12.

<sup>432</sup> Corò G. (2008), Le Medie imprese industriali nell'evoluzione del capitalismo italiano. Considerazioni sul VII Rapporto Mediobanca-Unioncamere, Nota di Lavoro, Dipartimento di scienze economiche, Università Ca' Foscari di Venezia, No. 06 /NL/ 2008 , [www.dse.unive.it/publicazioni](http://www.dse.unive.it/publicazioni), p. 4. No. 06/NL/2008

## Le tendenze di fondo del distretto di Nove

Il distretto ceramico di Nove si è ampliato, “come la maggior parte dei distretti italiani, durante il miracolo economico degli anni Cinquanta e Sessanta, quando l’economia mondiale è cresciuta a ritmi elevati”.<sup>433</sup> Le imprese avevano un capitale investito basso, che aveva finanziato il capannone, il macchinario e il magazzino, le reti di fornitura e di vendita erano corte, di tipo locale, e molti imprenditori hanno usato soprattutto conoscenze pratiche, e svolto direttamente le funzioni decisionali e manageriali. La crescita delle imprese è stata forse anche frenata da queste condizioni di partenza che se hanno sì facilitato l’avvio imprenditoriale e la proliferazione delle imprese, ne hanno reso più difficile l’evoluzione verso dimensioni e competenze maggiori.

I primi anni settanta sono stati poi caratterizzati dalla crisi petrolifera e da elevati tassi di inflazione, e se da un lato il rialzo dei prezzi delle materie prime e l’aumento sostanziale del costo del lavoro ha determinato una sensibile riduzione dei margini di profitto e quindi dei tassi di crescita delle grandi imprese, dall’altro la maggiore flessibilità ha permesso alle imprese minori di reagire meglio ai cambiamenti del contesto economico e sociale e di approfittare della caduta del cambio per aumentare la conquista dei mercati esteri.<sup>434</sup>

Negli anni Ottanta con la globalizzazione, un prodotto globale e un consumatore universale, si è assistito ad un’omologazione dei territori e ad una scomparsa delle differenze. Il modello italiano di specializzazione cognitiva, che si era formato in modo da essere complementare a quello della Germania, del Giappone o degli Stati Uniti (paesi ad alto costo del lavoro), si è trovato ad essere concorrente dell’Est Europa, della Cina e degli altri paesi emergenti e non più in grado di reggere questa concorrenza data la differenza di costo del lavoro<sup>435</sup>. Il problema dei nuovi paesi non è stato tanto il costo del lavoro quanto la rapidità del loro apprendimento, che ha ridotto il differenziale di

---

<sup>433</sup> Ricciardi A. (2010), Le PMI localizzate nei distretti industriali: vantaggi competitivi, evoluzione organizzativa, prospettive future., Quaderni di ricerca sull’artigianato, n. 54, pp. 136 - 137.

<sup>434</sup> Ricciardi A. (2010), op. cit., p. 130.

<sup>435</sup> Rullani E. (2008), Dai distretti alle reti. L’internazionalizzazione che fa bene al territorio, Presentazione (slide), Forum d’impresa per l’internazionalizzazione, Enav Academy, Confindustria Forlì - Cesena, 23 ottobre 2008, Forlì.

produttività, rendendo insostenibile il differenziale di costo a svantaggio degli imprenditori italiani. All'inizio c'era l'internazionalizzazione (commercio tra diversi) con i suoi scambi di mercato, poi è arrivata la multi-nazionalizzazione (espansione di una impresa sull'estero e di un paese leader su altri paesi)<sup>436</sup>. La globalizzazione dei mercati ha creato un'economia delle differenze, in cui la concorrenza si fa partendo da basi di costo differenziate (costo del lavoro, ecc.), che devono essere compensate da differenziali cognitivi di pari importanza. La smaterializzazione del valore ha creato un'economia della conoscenza dove si vendono idee, creatività e servizi, e non (solo) prodotti materiali.<sup>437</sup>

Riguardo ai costi, l'industria ceramica presenta delle caratteristiche che non la rendono paragonabile all'industria metalmeccanica o all'industria manifatturiera in generale: l'industria ceramica, infatti, è rimasta l'ultima a contenere al suo interno tutte le fasi di lavorazione a partire dalle materie prime di cava fino al prodotto finito e inscatolato, pronto per la distribuzione sul mercato. Nessun altro settore industriale ha mantenuto questa caratteristica tipicamente artigianale; da tempo ormai, in tutti gli altri settori, la produzione dei semilavorati si è consolidata in attività industriali specifiche. Non si può negare che anche nel settore ceramico sia in atto da tempo questa metamorfosi, ma la grande maggioranza del settore è caratterizzata ancora dalla preparazione interna dei semilavorati. Alcune fasi della produzione, poi, sono ancora tipicamente artistiche e si basano sull'abilità dell'operatore e non sull'efficienza degli impianti industriali. Questi sono solo alcuni dei motivi per cui il problema della determinazione dei costi si presenta pieno di insidie che possono portare ad una indesiderabile complessità nella gestione. Il problema sorge nel momento in cui sia necessario eseguire delle previsioni su di un lotto di produzione molto piccolo, ed è ancora più grave quando il prodotto è nuovo, per cui non si hanno dati storici a disposizione. I dati che si ottengono soffrono sempre di un'incertezza proporzionale e l'entità dell'aggiustamento eseguito per ottenere la quadratura.<sup>438</sup>

---

<sup>436</sup> Rullani E. (2008), op. cit.

<sup>437</sup> Rullani E. (2008), op. cit.

<sup>438</sup> Paganelli M., L'analisi del costo industriale : due metodi a confronto. Contabilità industriale e ripartizione multipla con Budget Master. Traduzione in lingua italiana dell'articolo pubblicato in INTERNATIONAL CERAMICS JOURNAL N°60 – SETTEMBRE 1993.

Dai dati relativi al distretto di Nove sembrano emergere, relativamente alle scelte strategiche, due tendenze di fondo in risposta ai nuovi contesti competitivi.

Una prima tendenza è stata alla polarizzazione strutturale sul piano della verticalizzazione. Infatti, le imprese negli anni sembrano aumentare sempre più il proprio grado di integrazione verticale fino ad internalizzare, al limite, l'intera filiera, non di rado invertendo una tendenza all'esternalizzazione avviata alcuni anni prima. La scelta all'integrazione può essere dettata da diverse ragioni. La più diffusa è la volontà di esercitare il massimo controllo su tutte le fasi del processo, in quanto ritenuto condizione fondamentale per garantire la qualità e l'affidabilità del prodotto finito, la tempestività delle consegne, il servizio al cliente finale. L'appartenenza ad un distretto gioca il più delle volte un ruolo di rilievo: affidare lavorazione a imprese terziste espone al rischio di una rapida circolazione a livello locale di informazioni relative ai nuovi modelli, a nuovi prodotti, a particolari componenti o materiali utilizzati.<sup>439</sup>

I processi di verticalizzazione, nella misura in cui si diffondono in un distretto, riducono il volume e la frequenza delle transazioni infradistrettuali e di conseguenza le opportunità di apprendimento, prime fra tutte quelle di cui le imprese committenti.<sup>440</sup>

Un'altra tendenza sembra essere stata quella di una focalizzazione su specifici segmenti o nicchie. La strategia di focalizzazione può essere definita sia in termini strettamente merceologici, ovvero una specifica classe di prodotti destinata ad uno specifico segmento di mercato, sia in termini qualitativi, che nella maggior parte dei casi significa scegliere il segmento "alta qualità – alto prezzo": in questo modo oltre a valorizzare al meglio sia le conoscenze e le competenze aziendali, sia quelle derivanti dall'utilizzo del distretto, si riduce il rischio di doversi confrontare direttamente con le imprese di maggiori dimensioni, che talora non trovano conveniente entrare in specifici segmenti,

---

<sup>439</sup> Montemerlo D., Preti P. (2006), a cura di, *Distretti e piccole e medie imprese*, Capitolo 8, volume 17, *Piccole e medie imprese. Imprese familiari*, Management, Egea – S.P.A., Milano, pp. 185 – 187.

<sup>440</sup> Montemerlo D., Preti P. (2006), *op. cit.*, p. 189.

e subire la crescente concorrenza delle imprese appartenenti a paesi a basso costo della manodopera.<sup>441</sup>

A livello interno, come in quello internazionale, la definizione della strategia di posizionamento può avvalersi di molteplici criteri, tra cui quello in base al rapporto prezzo/qualità. Alcune imprese propongono un'offerta superiore in termini di prestazioni fisico-funzionali, di design o di servizio post-vendita, adottando un prezzo più alto al fine di segnalare la qualità più elevata al potenziale acquirente. Un modo diverso per utilizzare le variabili prezzo e qualità nel posizionamento consiste nel sottolineare l'elevata qualità offerta a parità di prezzo. Si tratta di una scelta che può risultare coerente sia con una strategia di differenziazione sia con una leadership di costo e ricorda che in ogni fascia prezzo/qualità si può puntare all'eccellenza sul piano della qualità relativa (rispetto alla concorrenza nel segmento). La differenza tra le due situazioni è evidente: nel primo caso si comunica coerenza (la qualità giustifica il prezzo superiore), nel secondo un vantaggio competitivo (una qualità superiore allo stesso prezzo).<sup>442</sup>

Le spiegazioni sulla specializzazione internazionale fornite dalle teorie sul commercio internazionale sono perlopiù basate su elementi dell'offerta. Vi è però un approccio alternativo, che fa derivare la specializzazione internazionale da differenze nella struttura delle preferenze nei vari mercati interni, ovvero dalle condizioni di domanda: «*Perché un prodotto venga consumato (o usato come bene di investimento) in un paese, occorre che vi sia una domanda per tale prodotto ...*»<sup>443</sup>. Linder si occupa del problema tra quali tipi di paesi si possa sviluppare un intenso flusso commerciale, e considera il livello medio del reddito il più importante tra i fattori che determinano le strutture della domanda. Inoltre, ritiene che vi sarebbe una forte relazione fra il livello del reddito pro-capite e i tipi di beni domandati, nel senso che al crescere del reddito prodotti di qualità superiore tenderanno a rimpiazzare prodotti meno sofisticati.

---

<sup>441</sup> Montemerlo D., Preti P., op. cit., pp. 190 – 191.

<sup>442</sup> Valdani E., Bertoli G. (2006), La politica dei prezzi, Management, Volume 12, Marketing dei mercati internazionale, Egea – S.P.A., Milano, pp. 418 – 419.

<sup>443</sup> Linder S. B., *Effects of Trade on Composition of Production*, da "An Essay on Trade and Transformation", Wiley, New York, 1961, trad. it. in Franco R. e Gerosa C. (a cura di), *Il commercio internazionale*, Milano, Etas Libri, 1980, p. 182.

Partendo dal modello di Linder, Barker<sup>444</sup> ha elaborato una sua teoria volta a spiegare il legame esistente tra l'aumento della *trade intensity* al crescere del reddito reale dei paesi. Nella sua *variety hypothesis* egli (recuperando i concetti elaborati da Lancaster<sup>445</sup> nella moderna teoria del consumatore) formula la tesi che al crescere del reddito reale pro-capite i consumatori sono in grado di acquistare più varietà di un prodotto. Questo modello, come già quello di Linder, è un modello di *trade-intensity*, ovvero fornisce una risposta perlopiù all'intensità e alla direzione (piuttosto che alla struttura) degli scambi internazionali, e non di specializzazione. Numerosi autori si sono, inoltre, occupati dell'importanza delle economie di scala e della loro influenza sul commercio internazionale, tra i quali Melvin<sup>446</sup> e Drèze<sup>447</sup>. I contributi più significativi volti ad analizzare il commercio internazionale in mercati di concorrenza monopolistica, con differenziazione dei prodotti ed economie di scala, possono considerarsi quelli di Lancaster, Venables, Helpman e Krugman. Riguardo al commercio intra-industriale, e alla tendenza a passare dalla specializzazione per settori a quella per prodotti, per inciso di ricorda come secondo il modello classico e neoclassico, l'incremento nel volume degli scambi internazionali avrebbe dovuto accompagnarsi ad una specializzazione produttiva sempre più accentuata e dar luogo al fenomeno del commercio inter-industriale, mentre recenti studi empirici hanno invece dimostrato come gli scambi si siano sviluppati soprattutto tra paesi industrializzati ed abbiano avuto come oggetto beni sostanzialmente simili, provenienti dalla stessa industria.

---

<sup>444</sup> Barker T., *International trade and economic growth: an alternative to the neoclassical approach*, "Cambridge Journal of Economics", giugno 1977.

<sup>445</sup> Lancaster K., *Consumer demand: a new approach*, New York, Columbia University Press, 1971; Lancaster K., *Variety, equity and efficiency*, Oxford, Blackwell, 1979. Secondo la teoria della domanda di Lancaster, i consumatori acquistano i beni non in quanto tali ma in base alle loro caratteristiche ed il prezzo può essere visto come una di queste caratteristiche. Ogni consumatore ha una sua funzione di utilità individuale ed esercita la sua libera scelta entro una gamma di prodotti differenziati.

<sup>446</sup> Melvin J.R., *Increasing Returns to Scale as a Determinant of trade*, "Canadian Journal of Economics", agosto 1969.

<sup>447</sup> Drèze J., *Quelques réflexions sur l'adaptation de l'industrie belge au Marché Commun*, "Comptes Rendus des Travaux de la Société Royale d'Economie Politique de Belgique", dicembre 1960; Drèze J., *Les exportations intra-CEE en 1958 et la position belge*, "Recherches d'Economie de Louvain", 1961.

## La politica dei prezzi nei mercati internazionali

La formulazione della politica dei prezzi per i mercati internazionali ripete lo schema adottato in ambito nazionale e dipende da una serie di fattori interni ed esterni all'impresa. Sul fronte dei fattori interni i problemi maggiori possono derivare: dalle carenze conoscitive in merito ai costi, dalle difficoltà di valutare con precisione l'effetto esercitato dalle spese di marketing sui prezzi, dalla definizione di obiettivi commerciali vaghi e approssimativi, dalla necessità di coordinare gli obiettivi e la politica di marketing sui vari mercati, di riorganizzare il sistema di imputazione dei costi umani e di definire il livello desiderato di controllo sul prezzo finale (in considerazione dell'allungamento dei canali distributivi). E' comunque sul lato dei fattori esterni che, nel contesto internazionale, la politica dei prezzi incontra i maggiori ostacoli. I fattori in questione sono costituiti: dalle condizioni economiche, sociali e politiche del mercato di destinazione, dalle differenze in termini di gusti e percezioni che caratterizzano i soggetti di domanda appartenenti a paesi diversi, dall'operare tramite canali distributivi non consueti, dalla differente struttura competitiva esistente nei vari mercati, dalle fluttuazioni dei tassi di cambio, dalle diverse tradizioni nazionali da rispettare, da vincoli legislativi vigenti sia nel paese di appartenenza dell'azienda sia in quello verso cui essa intende indirizzare le proprie attività, dall'immagine del paese di origine dell'impresa e così via.<sup>448</sup>

La politica seguita dai concorrenti rappresenta da sempre per le imprese un'area di riferimento per le decisioni in ordine ai prezzi. Molte imprese orientano infatti i prezzi rispetto a quelli praticati dai concorrenti più prossimi alle loro posizioni di mercato.<sup>449</sup> Tramite l'orientamento alla concorrenza l'impresa sceglie se posizionare la propria offerta a un livello di prezzo inferiore, pari o superiore a quello praticato dai concorrenti. In particolare, qualora l'impresa decida di proporre al mercato un differenziale positivo è necessario considerare il valore che la domanda attribuisce alla differenziazione del prodotto e, quindi, se è disposta a privilegiare una situazione di premium price. In quest'ottica emerge con chiarezza come la definizione del

---

<sup>448</sup> Valdani E., Bertoli G. (2006), op. cit., pp. 521 – 522..

<sup>449</sup> Valdani E., Bertoli G. (2006), op. cit., pp. 529.

prezzo di vendita non possa razionalmente prescindere dall'esame delle modalità con cui l'acquirente valuta i prodotti che gli vengono offerti, ossia dal rapporto prezzo/qualità che questi percepisce. Tale fattore è particolarmente evidente quando il soggetto di domanda è posto di fronte alla scelta fra due prodotti, uno nazionale e uno estero, con prezzi diversi. Se il compratore percepisce un maggiore rischio nell'acquisto di un prodotto straniero, all'impresa esportatrice non resta solitamente che praticare un prezzo inferiore rispetto a quello dell'industria locale. Se, viceversa, il compratore attribuisce al prodotto estero un'immagine di qualità (collegata ad esempio ad una connotazione positiva del "made in"), l'esportatore potrà applicare un differenziale positivo rispetto al prezzo dell'impresa locale presa a riferimento.<sup>450</sup>

Inoltre, la definizione del prezzo di vendita praticabile nei diversi mercati esteri non può prescindere dalle caratteristiche che il sistema della domanda assume in ciascuno di essi e dai vari aspetti che ne delineano il comportamento. Questo è anzi l'orientamento più solido per quelle imprese che si prefiggono di massimizzare non il valore della singola transazione ma il life time value di una relazione di lungo periodo. Sotto questo profilo, va considerato che il prezzo è espresso in termini quantitativi, in modo non ambiguo e unidimensionale. Rispetto agli altri stimoli di marketing esso risulta frequentemente favorito dalla domanda, in quanto fornisce maggiore oggettività e affidabilità nel processo di valutazione che precede l'acquisto. Ciò si riflette in un maggior valore dell'elasticità della domanda rispetto al prezzo in confronto all'elasticità rispetto alle altre variabili di marketing. Il prezzo contribuisce quasi sempre al posizionamento di un bene o di un servizio. ... Il prezzo viene quindi "incorporato" dagli oggetti e ne diventa una qualità essenziale".<sup>451</sup>

Per descrivere le caratteristiche della domanda e la loro influenza sulla formulazione dei prezzi di vendita, si suole ricorrere alla stima dell'elasticità, la quale misura in modo diretto la sensibilità degli acquirenti rispetto al prezzo. E' lecito attendersi che tale valore presenti valori differenti in ciascun mercato – obiettivo, essendo la sensibilità del

---

<sup>450</sup> Valdani E., Bertoli G. (2006), op. cit., pp. 530 - 532.

<sup>451</sup> Valdani E., Bertoli G. (2006), op. cit., p. 533.

prezzo funzione di numerosi fattori che variano da paese a paese: l'esistenza di qualità distintive importanti per l'acquirente; la conoscenza di prodotti sostitutivi; le difficoltà nel confrontare le alternative di prezzo; l'ammontare dell'acquisto rispetto alla capacità di spesa complessiva; il valore attribuito al prodotto; la possibilità di condividere i costi con altri; l'effetto – scorta; il reddito pro-capite e quello spendibile; i gusti; le tradizioni; e così via. I metodi per stimare l'elasticità della domanda rispetto al prezzo sono i medesimi per il mercato nazionale e per quelli esteri. La maggiore complessità con cui la politica dei prezzi deve confrontarsi per i mercati internazionali deriva piuttosto dalla difficoltà di reperire, interpretare e confrontare i dati relativi.<sup>452</sup>

L'elasticità misura l'impatto sul prezzo della quantità acquistata, ma non misura l'effetto del prezzo sulla propensione a provare il prodotto, sulla fedeltà e sugli aspetti importanti per comprendere i meccanismi di risposta dei consumatori di fronte al prezzo. In ragione di tali considerazioni, la letteratura specializzata suggerisce che la definizione del prezzo dovrebbe essere riferita al valore che il cliente attribuisce all'offerta dell'impresa. Più precisamente il valore economico per l'acquirente rappresenta "il valore misurabile di un prodotto offerto al cliente per la soluzione dei suoi bisogni in una specifica situazione". Al fine di quantificare tale valore sono utilizzabili varie tecniche d'indagine. Uno degli approcci concettualmente più soddisfacenti consiste nel misurare, tramite l'analisi congiunta (conjoint analysis), il valore associato dagli acquirenti ai diversi attributi che compongono l'offerta, in rapporto ai costi che gli stessi acquirenti dovranno sostenere per il godimento del bene o del servizio offerto, in tutto l'arco del ciclo di vita utile del prodotto. I risultati di tale misurazione possono rivelare rilevanti differenze nella percezione del valore economico da parte dei diversi segmenti di domanda, giustificando così l'adozione di politiche di segmentazione basate sulla discriminazione del prezzo. Il criterio risulta particolarmente adatto ai mercati esteri. Varie ricerche hanno evidenziato come ogni consumatore costruisca, relativamente a un dato bene servizio, un "intervallo di valutazione", il quale definisce il

---

<sup>452</sup> Valdani E., Bertoli G. (2006), op. cit., p. 535.

range dei prezzi accettabili. Tale intervallo presenta una struttura caratterizzata da tre componenti: un prezzo limite superiore, un prezzo limite inferiore e un prezzo interno. Il prezzo interno funge da riferimento per la valutazione delle alternative offerte al consumatore. L'intervallo di accettabilità è delimitato dal prezzo-soglia inferiore e superiore. Ogni segmento di domanda manifesta differenti intervalli di prezzi accettabili. L'impresa che intende orientare la propria politica dei prezzi per i mercati esteri al valore percepito dall'acquirente deve quindi cercare di individuare con precisione la struttura dei diversi intervalli, valutando, per ogni paese, quelli che presentano le caratteristiche più congruenti con i suoi obiettivi e che si rivelino più interessanti dal punto di vista del range e del numero di consumatori a esso associabile. E' evidente che un tale orientamento supporta l'azione, da parte delle imprese, di logiche di target-pricing, antitetiche rispetto alle tradizionali logiche cost – based: adottare una logica di target-pricing significa infatti non solo identificare il prezzo di vendita che il cliente è disposto a corrispondere in base al valore attribuito all'offerta aziendale, ma anche re-ingegnerizzare i processi aziendali, in modo da rendere economicamente sostenibile la pratica di tale prezzo (ossia in modo che esso copra non soltanto i costi, ma offra all'impresa un congruo margine di redditività)<sup>453</sup>

I beni di qualità e/o beni di lusso sono caratterizzati da una domanda che presenta un certo grado di inelasticità.<sup>454</sup> Generalmente si ritiene abbiano domanda inelastica i beni di lusso, perché il consumatore di quei beni, godendo di un reddito elevato, non è molto sensibile alle variazioni di

---

<sup>453</sup> Valdani E., Bertoli G. (2006), op. cit., pp. 536 – 537.

<sup>454</sup> La curva di domanda descrive in che misura il consumatore modifica la quantità acquistata di un determinato bene al variare del prezzo. La reazione del consumatore al mutare di questa variabile può essere misurata mediante un parametro indicato originariamente dal Marshall, e noto come coefficiente di elasticità della domanda. Questo è dato dal rapporto tra variazioni proporzionali della quantità domandata e variazione proporzionale del prezzo:  $= - (dq/q)/(dp/p) = - dq/dp * (p/dp) = L'elasticità\ della\ domanda\ in\ un\ punto\ è\ data\ quindi\ dal\ rapporto\ tra\ la\ funzione\ marginale\ (dq/dp)\ e\ quella\ media\ (q/p)$ . Poiché la funzione di domanda ha generalmente andamento negativo, la derivata  $dq/dp$  nella formula ha sempre valore negativo. E' per questo che viene premesso il segno meno, per avere a che fare con un numero positivo. Il coefficiente  $\epsilon$  ha valore maggiore dell'unità tutte le volte che ad una variazione del prezzo corrisponde una variazione più che proporzionale della quantità domandata, valore minore dell'unità quando invece ad una variazione del prezzo corrisponde una variazione meno che proporzionale nella quantità domandata, è uguale all'unità quando le due variazioni sono proporzionali. Si individua così una domanda *elastica* ( $\epsilon > 1$ ), *inelastica* ( $\epsilon < 1$ ), *unitaria o neutrale* ( $\epsilon = 1$ ).

prezzo. Più in generale si può dire che l'elasticità misura il grado in cui un determinato bene è circondato da sostituti. Se i succedanei sono molti ed efficienti, anche un piccolo aumento del prezzo induce il consumatore ad orientarsi verso prodotti consimili, e la domanda risulta perciò molto elastica.

Superando la contrapposizione tra valenza negativa e positiva del concetto di lusso, la dottrina ha prodotto numerose ed articolate definizioni del termine "lusso" che si trovano ugualmente tra loro non concilianti ed armoniche. Sul versante degli economisti il bene di lusso è infatti considerato quel bene la cui domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto al reddito; in particolare nel caso che un bene esibisca una curva reddito-consumo di Engel stabile (che rende possibile il calcolo dell'elasticità della domanda) allora esso si può definire di lusso se manifesta un'elasticità della domanda rispetto al reddito maggiore ad uno. Le definizioni di lusso proposte dai sociologi, dagli aziendalisti e dalle società di consulenza si concentrano invece sugli elementi del mix di marketing sviluppato appositamente per questa particolare categoria di beni.<sup>455</sup> Gli economisti hanno utilizzato il concetto di lusso nel confronto tra beni necessari e beni superflui e hanno analizzato i beni di lusso in termini di elasticità al prezzo. Datamonitor definisce così i beni di lusso: *"quei beni che godono di una distribuzione limitata, controllata dal produttore in maniera diretta o indiretta, che hanno un prezzo elevato in confronto alla media di mercato e che solitamente usufruiscono di un certo livello di assistenza e servizio sul punto vendita. La marca è percepita come desiderata o aspirazionale e la qualità del bene è generalmente ritenuta dei migliori standard"*. Il rapporto McKinsey sui beni di lusso (1990) li definisce come *"quelle marche che hanno saputo costantemente giustificare un prezzo elevato, significativamente maggiore rispetto al prezzo di prodotti con funzioni tangibili comparabili"* Infine, Kapferer (1997) ha affermato che l'industria del lusso comprende tre livelli: la *griffe* (creazione pura, prodotti unici, perfezione materializzata); la marca di lusso (serie limitate,

---

<sup>455</sup> Aiello G., Donvito R. (2006), L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso, Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing, Università Ca' Foscari Venezia, 20-21 Gennaio 2006", p. 2.

artigianato, realizzazione a mano); e per ultimo i prodotti di alta gamma (realizzati in serie, di elevata qualità nella propria categoria di prodotto).<sup>456</sup>

---

<sup>456</sup>Brioschi A. (2000), Comunicare il lusso, Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Ca' Foscari Venezia, 24 Novembre 2000.

## **Nove come distretto culturale**

Dai dati relativi al distretto ceramico di Nove sembra emergere anche una terza tendenza di fondo, forse la più importante, e quella che in qualche modo sembra dar ragione delle altre due, ovvero la trasformazione da distretto industriale a distretto culturale.<sup>457</sup>

Secondo l'accezione estesa di cultura proposta da Valentino o Santagata, possono avere natura 'culturale' anche quei distretti operanti nella produzione e distribuzione di manufatti a forte contenuto simbolico, artigianale, creativo (le filiere della ceramica, del vetro artistico, dei prodotti di design, ecc.), di frequente legati a tradizioni localizzate.

### **Il concetto di distretto culturale**

I distretti culturali sono stati definiti come: «forme organizzative reticolari densamente popolate da imprese o organizzazioni specializzate in uno specifico ambito culturale o in ambiti culturali strettamente correlati, organizzate in un logica di filiera, dotate di forte identità geografica e storica e supportate da un contesto istituzionale dedicato»<sup>458</sup>.

Nell'era postmoderna le preferenze della domanda hanno potuto orientarsi sempre più verso prodotti dall'elevato contenuto simbolico e la cultura, in questo contesto, ha assunto un ruolo di primaria importanza, in virtù della sua natura altamente simbolica e intangibile, come risorsa fondamentale per una crescita economica sostenibile. La cultura, secondo Santagata, è la base dell' 'economia creativa', che costituisce un esempio di industria localizzata, che può assumere la forma di distretto, specializzandosi nella produzione di beni fondati sulla cultura materiale e immateriale, incorporando nei prodotti in misura preponderante idee e proprietà intellettuale. Nel considerare il modello distrettuale, quale forma idonea e ottimale per la valorizzazione di attività legate alle 'filiera produttive' in ambito culturale, Santagata pone l'accento sulla cultura quale bene 'idiosincratico', nell'accezione anglosassone del termine, quale patrimonio basato su creatività e proprietà intellettuale, localizzato, peculiare e unico nella sua

---

<sup>457</sup> Alberti F. G., Giusti J. D. (2009), *Alla ricerca dei distretti culturali. Un'analisi critica della letteratura*, *Liuc Papers n. 229, Serie Management ed economia della cultura 2*, giugno 2009, pp. 27 – 30.

<sup>458</sup> Alberti F. G., Giusti J. D. (2009), *op. cit.*, pp.27 – 30.

relazione di appartenenza a un dato territorio e nel legame con il contesto sociale, fattori peraltro all'origine di ogni vantaggio competitivo. I beni culturali, afferma Santagata, sono idiosincratici perché per crearli e distribuirli è necessaria una conoscenza tacita, ma anche perché la stessa conoscenza personale di chi effettua tali azioni deriva da un'esperienza idiosincratICA pregressa. Ispirandosi dunque al modello di distretto industriale di stampo Marshalliano, da cui ritiene derivi direttamente la forma del distretto culturale (i due modelli si differenziano invece per la natura dei prodotti), Santagata individua quattro tipologie di distretto culturale, che si basano sulla produzione di beni idiosincratici, universali, caratterizzati da elevata creatività e proprietà intellettuale non cumulativa (e quindi non automaticamente utilizzabile da successivi creatori): il distretto culturale industriale, il distretto culturale istituzionale, il distretto culturale museale, il distretto culturale metropolitano.<sup>459</sup> Le quattro forme di distretto individuate sono, secondo Santagata, complementari e compatibili, pur essendo anche molto diverse tra loro.<sup>460</sup> Esempi di distretto culturale industriale sono l'industria cinematografica di Hollywood e il distretto della ceramica di Caltagirone.<sup>461</sup>

Il processo di distrettualizzazione in ambito culturale può avvenire attraverso le seguenti fasi mutuete dalla letteratura distrettuale: *l'innescò delle attività caratteristiche del distretto*, che dipende dalla dotazione di risorse culturali presenti sul territorio o dalla capacità imprenditoriale nell'ambito delle industrie culturali, unite al capitale umano e a condizioni sociali, politiche ed economiche favorevoli; *la gestazione*, ovvero la fase evolutiva vera e propria, che deve coincidere con un incremento di conoscenza, di professionalità e di scambio di informazioni tra gli attori, così da sviluppare una capacità volta a soddisfare la domanda; *il decollo*, che coincide altresì con la presa di coscienza della forma distrettuale, in cui le caratteristiche sopra descritte vengono a consolidarsi.<sup>462</sup>

---

<sup>459</sup> Alberti F. G., Giusti J. D. (2009), op. cit., pp. 7-10.

<sup>460</sup> Alberti F. G., Giusti J. D. (2009), op. cit., pp. 12-13.

<sup>461</sup> Alberti F. G., Giusti J. D. (2009), op. cit., pp. 7-10.

<sup>462</sup> Alberti F. G., Giusti J. D. (2009), op. cit., pp. 27-30.

Anche Lazzeretti evidenzia come, al verificarsi contemporaneamente almeno di due condizioni, quali l'esistenza di un sistema produttivo locale e l'esistenza di un capitale sociale locale, sia possibile riferirsi ad una qualche forma distrettuale, che peraltro, se ben funzionante, è capace di produrre le esternalità positive riconducibili alle seguenti categorie: a) esternalità di rete; b) esternalità di consumo; c) economie di tempo; d) economie di scala; e) economie di varietà/scopo. Le posizioni rispetto alla concettualizzazione di distretto culturale si distribuiscono lungo due assi principali: vi è da un lato chi considera il distretto come un fenomeno programmato, dunque risultante da una precisa azione di *policy*; dall'altro chi lo assimila a un *cluster* di attività in senso più vicino alla teoria dei distretti industriali. Nel primo caso si considera il distretto culturale una forma organizzativa di rete pianificata, attivabile in presenza di determinate condizioni strutturali, economiche, sociali, mentre nella seconda ipotesi lo si osserva quale risultato di un processo sostanzialmente spontaneo di distrettualizzazione. È questo il caso del distretto del restauro artistico di Firenze studiato da Lazzeretti. Una via intermedia potrebbe essere individuata in quello che Santagata definisce 'distretto culturale istituzionale' (l'area DOC delle Langhe o del Chianti), in cui le istituzioni svolgono un ruolo facilitante se non determinante al processo di distrettualizzazione.<sup>463</sup>

---

<sup>463</sup> Alberti F. G., Giusti J. D. (2009), op. cit., pp. 16 – 17.

## Nove come distretto culturale industriale

Tra i vari tipi di distretto culturale, Nove rappresenta un esempio di “distretto culturale industriale”, presentando tutte le caratteristiche di questa nuova categoria economica.

Il distretto culturale industriale riguarda realtà, negli importanti settori delle arti applicate e dell’artigianato, che trasformano tradizioni culturali in beni e prodotti fondati sul design, che traducono creatività in cultura del design industriale, dal settore tessile e abbigliamento, alla produzione di una vastissima gamma di oggetti pratici e funzionali per il lavoro, la vita domestica e il tempo libero<sup>464</sup>. Le caratteristiche salienti di questo tipo di distretto ricordano ampiamente, anche se non del tutto, quelle della teoria dei distretti industriali, sia per quanto riguarda le caratteristiche dei nodi (imprese di medie e piccole dimensioni) e delle connessioni (legami di tipo familiare), sia per quanto riguarda la presenza di un sistema di valori o di quella che nella tradizione Marshalliana è definita ‘atmosfera industriale’.<sup>465</sup> Questa è la tipologia di distretto culturale che presenta maggiori analogie con i distretti industriali classici. Essi si basano su «una comunità locale coesa nelle sue tradizioni culturali e sedimento di accumulazione di conoscenza tecnologica e capitale sociale»; presentano «un basso livello di standardizzazione del prodotto, un alto tasso di nascita di nuove imprese e presenza di attività finanziarie cooperative»; hanno, infine, una «forte apertura verso i mercati internazionali». Possono generare attorno all’attività principale del distretto tutta una serie di servizi quali musei, negozi, centri di studio che possono incrementare e influenzare l’ “atmosfera” di questo sistema territoriale. I distretti culturali industriali sono, inoltre, il frutto di un processo di costituzione spontaneo e non possono essere indotti meccanicamente, attraverso azioni politiche, in quanto trovano linfa vitale nel contesto socio-culturale (ovvero) nel milieu locale del territorio dove sorgono. La filiera culturale organizzata in questo modo è in grado di diventare sistema locale e di produrre esternalità positive. In particolare, si può innescare il cosiddetto “effetto atelier”,

---

<sup>464</sup> Debernardi L. (2005), Distretto della cultura, dello sport e del loisir della città di Torino e delle sue valli alpine, Uno sguardo alla teoria e alla letteratura, a cura di, Working Paper n. 1/2005, Giugno 2005, pp. 9.

<sup>465</sup> Alberti F. G., Giusti J. D. (2009), *op. cit.*, pp. 7-10.

ossia l'aver un gran numero di persone formate e specializzate in quella che è la professione "culturale" dominante, così da soddisfare la domanda locale e di costituire terreno fertile per nuove iniziative imprenditoriali<sup>466</sup>. Santagata, pur considerando il distretto culturale industriale il risultato di un processo di lungo periodo, e quindi fondamentalmente un fenomeno spontaneo, risultante da un mix di fattori non totalmente controllabili o indirizzabili, non esclude però che tale tipologia distrettuale possa essere anche pianificata e indotta, in presenza di un contesto socio-economico idoneo.<sup>467</sup>

Tre sono le categorie in cui si suole ricondurre gli elementi socio-economici necessari per lo *start up* storico di un distretto culturale: l'apparizione di una tecnica e della relativa tecnologia, l'abilità professionale e la domanda. Nel caso delle produzioni ceramiche, ad esempio, la tecnologia per la produzione della terracotta artistica, in serie limitata o in pezzi unici, è elementare e stagnante: un tornio e un forno. La professionalità costituisce l'elemento culturale e d'identità del prodotto. Le capacità personali si rivelano nell'invenzione delle forme e nella decorazione degli oggetti. "Sono *skill*, trasmissibili solo per *tacite knowledge*". Le botteghe di ceramiche sono spesso composte da membri dello stesso nucleo familiare: padre e figlio, fratelli e suocero e genero. Anche se non mancano le occasioni di lavoro svolto in collaborazione tra imprese diverse che costituiscono motivo di emulazione e di scambio di tecniche e d'idee o decori. La combinazione di tradizione familiare e lavori comuni fa sì che le informazioni siano nell'aria, nell'*industrial atmosphere* di Marshall. La domanda costituisce il terzo elemento idiosincratico. I due fattori essenziali alle origini di una cultura localizzata come quella ceramica sono: la presenza di risorse naturali che spingono la gente del luogo a specializzarsi in un mestiere, trasmissibile tra generazioni, e lo sviluppo di uno o più ceti sociali che abbiano consumi di qualità o di lusso e che sviluppino relazioni con il mondo esterno al territorio per ragioni aristocratiche, religiose, militari o mercantili. "*Il genius loci culturale è l'insieme di risorse naturali e di ceti sociali emergenti*". Nel corso dei secoli e sul filo

---

<sup>466</sup> Debernardi L. (2005)., op. cit., p. 9.

<sup>467</sup> Alberti F. G., Giusti J. D. (2009), op. cit., pp. 7-10.

dell'evoluzione economica e istituzionale, territorio e società accumulano capitale culturale prodotto dai ceti *leader* e sedimentato nella sequenza delle generazioni".<sup>468</sup>

---

<sup>468</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), Adhesion – Exit : incentivi e diritti di proprietà collettivi, Distretti culturali, Regole, Mercato, Economia pubblica ed analisi economica del diritto, Papers, XV Riunione Annuale SIEP - Società Italiana di Economia Pubblica, Pavia, 3 - 4 ottobre 2003.

## I culture based goods

I distretti culturali si caratterizzano per la produzione di beni "idiosincratici" basati sulla creatività e sulla proprietà intellettuale. Il forte legame culturale con la comunità locale d'origine e la sua evoluzione storica è all'origine di un vantaggio competitivo discriminante, basato sull'accumulazione di capitale culturale.<sup>469</sup>

Accanto al capitale fisico, al capitale umano e al capitale naturale, riferito alle risorse rinnovabili e non rinnovabili presenti in natura, è possibile definire un quarto tipo di capitale: il capitale culturale. Esso è "... *un bene capitale che incorpora, preserva e fornisce valore culturale in aggiunta a qualunque valore economico esso possieda.*" Ne esistono due forme, entrambe idiosincratiche alla coppia spazio-tempo. In primo luogo esso può essere *tangibile*, assumendo la forma di palazzi, siti, opere d'arte, prodotti artigianali e così via. In secondo luogo, il capitale culturale può essere *intangibile*, manifestandosi come capitale intellettuale che assume la forma di idee, pratiche, credenze e valori condivisi. Ora, sia il capitale culturale tangibile che quello intangibile danno origine ad un flusso di servizi che possono trasformarsi in consumo o essere combinati con altri input per produrre ulteriori beni e servizi aventi sia un valore economico, sia un valore culturale. I beni culturali sono idiosincratici perché è necessaria una conoscenza tacita per crearli, produrli e distribuirli; ma anche perché la conoscenza personale si basa sull'esperienza idiosincratICA pregressa della persona. Pertanto, le capacità individuali, i gusti, gli stili di vita, le istituzioni sociali e le organizzazioni industriali non possono essere appresi mediante trasmissione meccanica. L'informazione tecnologica o culturale circola liberamente: è trasmessa mediante sistemi taciti di comunicazione, *tacite knowledg.*<sup>470</sup>

I beni *culture-based* o fondati sul capitale culturale intangibile di una comunità e di un territorio sono naturalmente riconducibili al concetto di *cultura materiale* (in inglese: *intangible*; in francese: *culture immatérielle*). C'è un tratto comune della cultura materiale, sia che si tratti di tecniche, consuetudini o riti per la produzione agricola, enologica, per quella artigianale o per servizi culturali: è il suo essere un'*intangible idiosyncratic asset*. Quando la cultura materiale o capitale culturale *intangibile* diventa input del processo produttivo la forma distrettuale acquista un significato strategico, perché la cultura materiale localizzata

---

<sup>469</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), op. cit. ,

<sup>470</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), op. cit. ,,

è un bene pubblico cui tutti possono accedere senza dover sopportare costi di esclusione o barriere all'entrata o costi per la ricerca di informazioni. Le idee e le informazioni sono liberamente disponibili e molti piccoli produttori, cercando di sfruttare le stesse opportunità, si rendono conto dei vantaggi della cooperazione, soprattutto di quella istituzionale e di quella altrettanto importante implicita nello sviluppo del capitale sociale. Diritti, marchi, consorzi, banche cooperative, Camere di Commercio, Centri espositivi collettivi e promozione artigianale e turistica diventano il cemento dell'industria distrettuale, la leva dell'accumulazione di reputazione collettiva. "Un processo evolutivo spontaneo e di lunga durata si prolunga, così, in una fase istituzionale dominata dall'affermazione dei diritti di proprietà e del senso di appartenenza comunitaria".<sup>471</sup>

*I culture based goods sono di tipo idiosincratico non solo per le origini materiali e sociali della loro produzione, ma anche per le loro caratteristiche materiali, intellettuali, tecnologiche e di mercato: come beni space-specific e time-specific. Il comportamento economico di mercato è sostanzialmente fondato su beni non specifici, senza tempo e senza dimensione spaziale. Diversamente il mercato diventa un'istituzione imperfetta, come, ad esempio, quando deve regolare beni fondati sulla creatività, come i beni di moda, di design e d'arte. Più un bene è time-specific e space-specific, meno il mercato funziona in modo efficiente nel regolarne la produzione e il consumo. Più un bene è specifico, meno il sistema dei prezzi è in grado di offrire le informazioni rilevanti e meno la concorrenza può raggiungere gli esiti attesi. Secondo l'economia neoclassica, tutti i settori industriali dovrebbero diventare asintoticamente indifferenti, nel lungo periodo, a qualsivoglia elemento idiosincratico di tipo spaziale. In altri termini, il comportamento degli operatori economici convergerebbe sulla ricerca di costi minimi e ogni mercato diventerebbe progressivamente un'arena globale, spazialmente aperta. Questo processo proseguirebbe in maniera efficiente e a prescindere da qualsivoglia peculiarità locale. Dal punto di vista teorico, la storia dei distretti industriali dimostra che la concorrenza non è un processo perequante. I beni culture-based sono space-specific e questa loro caratteristica li rende speciali, portatori di una qualità ulteriore solo da essi posseduta e non soggetta a logiche concorrenziali. La creatività dei beni*

---

<sup>471</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), op. cit. ,, ,

*fondati sulla cultura è di per sé storicamente il prodotto specifico e originale di una data generazione. Nella pittura, nel design industriale, nel cinema, nella moda, ed anche nel decoro e nelle forme della ceramica si osservano onde di creatività di tipo generazionale. Ora, le generazioni sono influenzate nella loro sequenza da condizioni diverse di spazio e di tempo, il che pone almeno due problemi. Il primo concerne la trasmissibilità intergenerazionale della creatività, in quanto ogni generazione produce il suo mondo creativo; l'altro riguarda la dinamica conflittuale della successione tra generazioni, fenomeno che vede spesso contrapposti i giovani della generazione emergente che cercano spazio per la loro affermazione, e i vecchi della generazione dominante, che controllano i requisiti e le istanze della produzione di valore. Le onde generazionali sono il risultato del carattere idiosincratico della produzione di beni fondati sulla cultura: la coppia spazio/tempo ha una forza formidabile nel creare l'immagine e la reputazione di una generazione. Ciò che era la produzione di ceramica negli anni Cinquanta non è riproducibile tout court negli anni 2000: sono cambiate le idee, la cultura, le tecniche di comunicazione e vendita, gli stili. Ne deriva che ogni generazione ha una propria identità, un proprio passo, una propria vena creativa.*<sup>472</sup>

---

<sup>472</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), op. cit. , ,

## Il marchio

Il marchio rappresenta una delle principali forme di tutela dei beni fondati sul capitale culturale intangibile. Da una prospettiva economica, il marchio è un segno distintivo che serve a ridurre l'asimmetria informativa che caratterizza molto spesso le parti nell'atto di scambio: il marchio informa il consumatore sull'esistenza di un prodotto, sul prezzo di questi e sulle sue caratteristiche culturali e qualitative, e lo aiuta ad esercitare con maggiore consapevolezza i suoi atti d'acquisto. La logica dei distretti culturali ammette la compresenza dei due tipi di diritto di proprietà, quelli relativi al singolo produttore e quelli riguardanti la comunità di produttori, *anche se poi "solo quello collettivo o comunitario si rivelerà essere essenziale per lo start up del sistema locale delle imprese"*.<sup>473</sup>

Gli *hidden quality goods* sono "quei beni che i consumatori possono giungere ad apprezzare *ex ante*, se pur con un tasso di incertezza effettivo, sopportando un costo informativo inizialmente elevato e che tuttavia si riduce nel tempo, in seguito all'esperienza acquisita grazie al ripetersi degli acquisti e alla conoscenza acquisita da materiale informativo di supporto". Tale costo informativo potrà ridursi anche grazie ad opportuni segni distintivi, così come avviene per i *credence good*, la cui presenza attesti la particolare qualità *intangibile*. Le ceramiche artistiche, nella misura in cui si differenziano nel mercato delle ceramiche per una qualità "che è sinonimo di capacità di evocare nelle forme e nei decori la cultura immateriale localizzata", rappresentano un esempio significativo di *hidden quality goods*. L'accertamento della qualità estetica e culturale comporta un *information search cost*: *riconoscere una "buona mano" non è un dono acquisito e richiede un investimento in expertness*.<sup>474</sup> Nel caso della produzione ceramica la presenza di un marchio che garantisca la provenienza e la tipicità dei decori, ed una qualità costante nel tempo, riduce notevolmente i costi di ricerca del consumatore.<sup>475</sup> Nella misura in cui le ceramiche artistiche si affermano sul mercato - non per la loro funzione ma per il grado di artisticità che viene loro conferito dalla stratificazione della cultura immateriale locale - l'attribuzione del segno distintivo potrebbe richiedere il coinvolgimento non solo degli attori privati direttamente interessati (i ceramisti, nel caso specifico) ma anche di tutti quei soggetti istituzionali (enti locali, musei, istituti professionali) che sono preposti alla

---

<sup>473</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), op. cit. ,, ,

<sup>474</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), op. cit. ,, ,

<sup>475</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), op. cit. ,

conservazione e alla tutela del patrimonio culturale localizzato.<sup>476</sup>

A livello nazionale vi sono state iniziative legislative a tutela della ceramica artistica e tradizionale e della ceramica di qualità (L.188/90, D.M. 15/07/1996 n.506, D.M. 26/6/1997). L'obiettivo della Legge 188/90 sulla "Tutela della ceramica artistica e tradizionale e della ceramica italiana di qualità" - e successivi provvedimenti attuativi (D.M. 15/07/1996 n. 506 e D.M. 26/6/1997) - è quello della difesa e conservazione delle caratteristiche tecniche e produttive (decori, forme e qualità) delle produzioni italiane di ceramica artistica e tradizionale e della ceramica di qualità (art.1 L.188/90). Tale obiettivo viene perseguito attraverso la costituzione di appositi organismi (Consiglio nazionale ceramico, Comitati di disciplinare) e con il coinvolgimento, nell'ambito delle rispettive competenze, delle regioni e degli enti locali ed eventualmente di consorzi volontari di produttori. Lo strumento normativamente prescelto è un marchio da apporre ai prodotti di coloro che, iscritti al "Registro dei produttori di ceramica", rispettino il disciplinare di produzione. Nel disciplinare di produzione sono definiti i caratteri fondamentali della ceramica artistica facendo riferimento ai modelli, alle forme, agli stili e decori ritenuti tipici, alle tecniche di lavorazione e produzione, alle materie usate e alla loro provenienza. I comuni italiani che hanno approvato il disciplinare sono 27, tra cui vi è anche quello di Bassano del Grappa.<sup>477</sup>

Ma, come è stato già detto, sia la firma che il marchio individuale possono essere due frontiere della protezione, ovvero due punti di partenza di un processo che può evolvere in senso collettivo (DOC, marchi territoriali), ma che ritorna ad essere una strategia individuale quando il marchio collettivo segnala una qualità media inferiore alla propria.<sup>478</sup> La redditività di un marchio, misurabile nell'ambito di una serie di acquisti ripetuti nel tempo, può derivare non solo dalle maggiori quantità vendute ma anche da un "premio" di qualità, ovvero da un "differenziale tra costo marginale e prezzo di vendita", che è tanto maggiore, quanto maggiore è il tempo necessario all'acquirente per percepire la qualità del prodotto. E tale differenziale, che non deve essere considerato un fallimento di mercato, ma piuttosto un costo legato alla carenza informativa dei consumatori, è direttamente proporzionale alla percezione che i consumatori hanno della qualità del prodotto. Con il

---

<sup>476</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), op. cit. ,

<sup>477</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), op. cit. , ,,

<sup>478</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), op. cit. ,,,,

diminuire della qualità del prodotto diminuisce anche il premio di qualità, e con il verificarsi di fenomeni di *adverse selection*, sul mercato potrebbero rimanere solo produttori di qualità sempre più bassa. Il segno distintivo, a questo punto, avrà perso la sua funzione di segnalazione di qualità. In questo caso c'è una tendenza all'*exit* o defezione dal marchio collettivo perché fregiarsi del marchio collettivo segnalerebbe una qualità che non corrisponde a quella reale e più elevata.<sup>479</sup> Infatti, con il tempo gli operatori "essenzialmente interessati al mercato", a differenza di quelli che si ritengono artisti, così come descritto nell'approccio di *game theory*, se operano in un orizzonte temporale di breve periodo, potrebbero ritenere conveniente fregiare con il marchio collettivo la loro produzione di bassa qualità e indurre i ceramisti artisti a non utilizzare il marchio collettivo. Alcuni autori hanno sostenuto che elevati costi di adesione al marchio collettivo, in termini di qualità standard richiesta, e adeguati meccanismi di controllo potrebbero essere utili ad impedire che nel corso del tempo il marchio contrassegni progressivamente un prodotto di qualità sempre più bassa, al punto da spingere i produttori di beni di alta qualità a rinunciare al segno distintivo collettivo, scegliendo un'opzione di *exit*. Infatti, per attribuire al marchio una reale funzione di segnalazione, è necessario che l'investimento iniziale per poter acquisire il diritto di uso del marchio collettivo, inteso come standard minimi richiesti per la produzione, sia tale da generare nel tempo profitti non inferiori a quelli che gli stessi produttori avrebbero potuto ottenere dalle vendite di prodotti non di marca. "Solo attraverso un investimento iniziale, il cui costo verrà recuperato nel corso della ripetizione degli acquisti e che potrebbe quindi generare all'inizio dei profitti inferiori a quelli ottenuti da produttori di bassa qualità, è possibile ottenere un equilibrio di separazione (*separating equilibrium*) che permetta di distinguere sul mercato i produttori in base alla qualità e dare corrette segnalazioni ai consumatori. Se, viceversa, i costi di adesione al marchio collettivo non sono elevati, e quindi i criteri richiesti per l'ammissione non sono particolarmente stringenti, potrebbe essere conveniente anche al produttore di bassa qualità aderire, perché nel breve periodo ciò gli comporterà dei profitti superiori di quelli ottenuti dai produttori di alta qualità, che sostengono dei costi di produzione più elevati. In questo caso si ha un *pooling equilibrium*, cioè non si potranno distinguere sul mercato i diversi tipi di imprese tramite lo strumento del marchio" Inoltre, "nel corso del tempo, la produttività di un marchio collettivo, come, per esempio, quello previsto dalla legislazione sulla ceramica artistica, può diminuire se non

---

<sup>479</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), op. cit. , „

vengono effettuati controlli periodici sugli imprenditori che hanno acquisito il diritto di utilizzare il segno distintivo. Gli stessi produttori che in un primo momento, per garantirsi l'accesso al segno distintivo, hanno deciso di produrre beni di alta qualità, in seguito, potrebbero decidere di apporre tale segno a prodotti di qualità più bassa nella convinzione che i consumatori non percepiranno la differenza. Questo comportamento, che in termini economici si definisce di "rischio morale" (*moral hazard*, Akerlof, 1970), produrrà un abbassamento della qualità media del prodotto offerto nel corso del tempo".<sup>480</sup>

---

<sup>480</sup> Cuccia T., Santagata W. (2003), op. cit. ,

## Appendice

### L' upgrading qualitativo delle imprese italiane

Le imprese italiane, pur dovendo fare fronte a mercati internazionali sempre più complessi e competitivi, sono riuscite comunque a difendere le proprie esportazioni, pur perseguendo strategie di aumento dei prezzi che presentano una dinamica molto più sostenuta rispetto a quella dei concorrenti. Questo dato analizzato a livello aggregato può nascondere molti fenomeni: un effettivo *upgrading* qualitativo lungo tutta la catena del valore aggiunto del settore: si esportano unitariamente meno “pezzi” ma il valore complessivo del paniere per ciascun settore è più elevato; un *upgrading* qualitativo solo in alcune produzioni all'interno di ciascun settore: la qualità aumenta, a macchia di leopardo, i produttori più deboli escono dal mercato, i produttori a qualità più elevata compensano più che proporzionalmente questa perdita; un cambiamento di mix settoriale : i settori meno competitivi gradualmente perdono peso a favore dei settori a più elevata qualità in tutto o in parte. Di fronte al marcato aumento dei valori medi unitari (VMU) italiani tra il 1998 ed il 2006 (45%), e a fronte di una flessione non particolarmente marcata delle quote in valore e appena più accentuata in quantità, sembra che gli esportatori italiani abbiano saputo nel tempo mantenere un certo potere di mercato, pur fronteggiando una concorrenza di prezzo sempre più agguerrita dai paesi emergenti, il venire meno della leva delle svalutazioni competitive dopo la fissazione della parità con l'Euro, il susseguirsi delle crisi finanziarie sui mercati emergenti tra il 1997 (crisi asiatica) e la fine del 2001 (svalutazione argentina). Ma un'analisi della dinamica dei VMU non è sufficiente per capire gli effetti di riposizionamento qualitativo delle nostre esportazioni, infatti i valori medi unitari colgono le proprietà tangibili e intangibili della qualità dei prodotti e sono influenzati anche da componenti di puro prezzo (cambio, costo del lavoro e prezzi alla produzione), che possono nascondere il reale *upgrading* qualitativo delle singole produzioni. Un possibile approccio può consistere nel valutare il potere di mercato degli esportatori italiani per prodotto sui principali mercati di sbocco. In una recente analisi si è cercato di dimostrare tale processo di *upgrading* qualitativo delle esportazioni italiane, iniziato con la spinta competitiva legata all'introduzione

dell'Euro, attraverso un'analisi comparata dell'aumento del *markup* italiano nel tempo per gruppi di prodotti. Il modello econometrico scelto si è ispirato ai contributi di Baker e Bresnahan (1988) e Bresnahan (1989), successivamente esteso da Goldberg e Knetter (1999), De Nardis e Pensa (2004) e De Nardis e Traù (2005), che mettono a frutto la coincidenza che si viene a creare tra il concetto di markup relativo, o indice di Lerner (Lerner, 1934), in rapporto ai prezzi e quello di elasticità della cosiddetta domanda residua.<sup>481</sup> Questo modello consente di valutare la scomposizione degli effetti di prezzo e qualità delle esportazioni, catturando eventuali spostamenti sulla catena del valore aggiunto. Gli autori concludono la loro ricerca osservando che dall'analisi emerge innanzitutto che le imprese italiane, in seguito all'introduzione dell'euro, hanno reagito apportando *upgrading* qualitativi ai propri prodotti tali da consentire un rafforzamento del loro potere di mercato nei 2/3 dei settori analizzati, al contrario, 1/3 dei settori analizzati non è stato in grado di rafforzare il proprio potere di mercato, e che tra questi settori figurano anche la seta, il cuoio e le pelli, e la pellicceria che mostrano complessivamente in tutto il periodo un potere di mercato da situazione quasi monopolistica. E' quindi naturale, affermano, che con l'ingresso di nuovi concorrenti questi produttori abbiano dovuto rinunciare a parte della propria capacità di fissare il prezzo in modo indipendente, per tenere conto dell'ingresso di nuovi attori. Non sembrano, invece, riuscire a tenere il passo il comparto della lana e della ceramica che, partendo già da posizioni di relativa debolezza, hanno dovuto sempre più rinunciare alla leva dei margini di profitto, nel tentativo di mantenere le quote e non essere messi fuori mercato.<sup>482</sup>

In un'altra ricerca condotta sul potere di mercato degli esportatori italiani negli anni 1985, 1990, 1995 e 1998, in cui sono stati considerati, per tutti i beni esaminati, i due

---

<sup>481</sup> Baker e Bresnahan (1988) e Bresnahan (1989) hanno proposto una metodologia indiretta di stima del *markup* per ovviare ai problemi di definizione dei costi marginali, Goldberg e Knetter (1999) hanno esteso questa metodologia per stimare l'intensità della competizione sui mercati internazionali misurando l'elasticità dei prezzi e delle quantità al *shock* del cambio. De Nardis e Pensa (2004) e De Nardis e Traù (2005) hanno esteso questo modello per misurare il potere di mercato degli esportatori italiani.

<sup>482</sup> Lamieri M. e Lanza A. (2006), La ripresa passa attraverso la qualità: un'analisi del potere di mercato delle imprese italiane di in *Imprese & territorio*, Rivista di analisi economica, a cura dell'Ufficio Studi Imprese Territorio di San Paolo Imi, numero 1 - novembre 2006, Torino, pp. 22 - 29

principali paesi europei, Germania e Francia, e a cui si sono aggiunti, di volta in volta, il mercato inglese, quello spagnolo e, fuori dall'Europa, il mercato americano - quest'ultimo è risultato l'unica destinazione extraeuropea rilevante, nel periodo di tempo esaminato, per le esportazioni italiane analizzate, ed in particolare è risultata una meta importante delle vendite italiane di ceramiche non vetrose e di quelle vetrose - dal confronto con i competitori è emerso che l'Italia deteneva, in tale periodo, quote di mercato molto elevate nel settore delle ceramiche (con un quota massima pari a quasi il 70% del mercato tedesco per quanto riguardava le ceramiche non vetrose)<sup>483</sup>.

In altre analisi è emerso che nella gran parte dei mercati di sbocco i competitori influenti delle economie emergenti, sebbene importanti, sono apparsi, nell'arco di tempo considerato (1977 – 1998), ancora in posizione minoritaria rispetto a quelli dell'area industriale. Tra quest'ultimi, si segnalava oltre all'influenza di due paesi come Spagna e Portogallo (ad es. per le ceramiche vetrose), a più basso livello di sviluppo rispetto all'Italia, anche la concorrenza di imprese localizzate in economie mature, come la Germania (che condizionava ad esempio le scelte di prezzo dei produttori italiani nelle ceramiche non vetrose vendute in Francia), l'Olanda (le ceramiche non vetrose vendute nel mercato tedesco). Più variegata appariva la situazione negli Stati Uniti, dove a condizioni di potere di mercato nullo o relativamente limitato (ad es. per le ceramiche) si contrapponevano casi di elevato mark up<sup>484</sup>, pur in presenza di un'influenza da parte dei concorrenti (ad esempio per le calzature). La stima "indiretta" del mark up, attraverso l'elasticità della domanda residua, ha mostrato che in

---

<sup>483</sup> De Nardis S., Pensa C. (2003), Misure di potere di mercato degli esportatori italiani di beni tradizionali, Contributo elaborato per il Rapporto ICE sul Commercio estero, giugno 2003, pp. 15 – 16.

<sup>484</sup> Il mark-up misura la capacità di un'impresa di praticare prezzi superiori ai suoi costi marginali, senza che ciò comporti l'uscita dal mercato. Recenti sviluppi della letteratura di organizzazione industriale (Baker e Bresnahan, 1988 e Bresnahan, 1989) hanno proposto metodi indiretti di valutazione del mark-up che evitano di incorrere nei rilevanti problemi di stima che tipicamente si incontrano quando si procede al calcolo diretto dei margini sui costi marginali (difficoltà di stima di tali costi e delle interazioni tra tutte le imprese operanti nel mercato). La metodologia mette a frutto la coincidenza che si determina tra il concetto di mark-up relativo (prezzi meno costi marginali in rapporto ai prezzi) e quello di elasticità della domanda residua che si rivolge all'impresa analizzata. Questo approccio è stato di recente esteso (Goldberg e Knetter, 1999) al caso di imprese esportatrici per esaminare il potere di mercato nei paesi di destinazione, con possibilità di differenziazione del mark-up a seconda del mercato di sbocco (pricing-to-market).

generale gli esportatori italiani di beni delle industrie tradizionali erano dotati, nel periodo esaminato (la stima ha riguardato il lasso di tempo 1977-98), di un potere di mercato statisticamente significativo e, in alcuni paesi di destinazione, molto ampio. Tale potere di mercato non è stato, però, svincolato del tutto, se non in pochi casi, dall'influenza dei competitori; in altri termini, i produttori italiani hanno avuto margini, talvolta rilevanti, per decidere autonomamente le loro politiche di prezzo, ma non hanno potuto prescindere dalle reazioni dei concorrenti a tali scelte; hanno dovuto, quindi, tenere conto, entro certi limiti, della pressione competitiva esercitata dai concorrenti. Tra questi, i paesi emergenti (in particolare asiatici) hanno esercitato un condizionamento sulle decisioni degli esportatori italiani soprattutto negli articoli in pelle e nelle calzature; nei restanti prodotti dell'industria tradizionale (ceramiche, divani-sedie-poltrone, calze, fibre tessili) la pressione competitiva più rilevante è provenuta da produttori di economie industriali, sia di più recente sviluppo (Spagna e Portogallo), sia "mature" (Germania, Francia, Olanda, Regno Unito). Emerge in questo quadro, una certa debolezza del potere di mercato dei produttori italiani in Germania, paese in cui gli esportatori italiani hanno sperimentato difficoltà, comparativamente più elevate che altrove, nel mantenere le loro quote; le indicazioni dell'evidenza econometria, relativa all'arco di tempo 1977-98, mostrano, comunque, che, in tal periodo, sono stati soprattutto gli esportatori localizzati nei paesi industriali (Spagna, Portogallo, Olanda, Francia) a premere sui prodotti italiani nel mercato tedesco; nel periodo considerato, solo un paese emergente (l'India) ha esercitato una pressione (molto forte) sulle esportazioni italiane nel mercato tedesco. Nel complesso, concludono gli autori, la posizione italiana nei mercati internazionali è apparsa più variegata di quanto le tesi estreme del dibattito sul grado di esposizione delle nostre esportazioni tradizionali (massima esposizione "contro" massimo riparo rispetto alla competizione di prezzo dei concorrenti) potrebbe lasciare intendere.<sup>485</sup>

In un'altra ricerca si è cercato di valutare se nel corso del tempo si siano verificati significativi mutamenti nell'elasticità al prezzo per i prodotti italiani in materia di esportazioni,

---

<sup>485</sup> De Nardis S., Pensa C. (2003), op. cit., pp. 18 – 20.

utilizzando un modello che, pur con alcune varianti, traeva ispirazione dal modello proposto da Modiano e Onida nel 1983, ed offrendo una comparazione dei risultati ottenuti su due periodi di osservazione successivi (1964-1980; 1990-2004). Si è provato poi a depurare la componente ciclica dell'elasticità al prezzo da quella strutturale per meglio identificare strategie di puro prezzo praticate dalle imprese rispetto ad *upgrading* qualitativi dei prodotti offerti sui mercati internazionali. Infine, è stata analizzata la presenza di break strutturali nel coefficiente dell'elasticità al prezzo per tentare di valutare l'impatto dell'introduzione dell'euro sul comportamento degli esportatori italiani e la loro eventuale risposta in termini di aggiustamenti qualitativi nei prodotti esportati. Confrontando i risultati ottenuti per il periodo di stima, con quelli ottenuti da Modiano e Onida (1983) per il periodo 1964-1980, si è osservato come, in media, l'elasticità delle esportazioni italiane si fosse ridotta negli ultimi 15 anni. Questo fenomeno ha interessato con diversa intensità quasi tutti i settori con l'eccezione – in netta controtendenza - dell'abbigliamento. Gli autori ipotizzano che gli esportatori italiani si sono trovati a fronteggiare mercati meno sensibili ai nostri mutamenti di prezzo rispetto ai concorrenti, e rispetto ai vent'anni precedenti; e che di conseguenza, i produttori italiani, pur mantenendo una chiara specializzazione verso i settori tradizionali, fossero riusciti ad effettuare spostamenti lungo la catena del valore aggiunto, che hanno consentito di apportare significativi miglioramenti di qualità ai beni esportati. Questo risultato è stato particolarmente evidente per: i metalli non ferrosi, i minerali non metalliferi, la siderurgia e i mezzi di trasporto. Tra i beni tradizionali di consumo spiccava la riduzione del coefficiente di elasticità del mobilio. In generale la performance dei beni tradizionali - sia di consumo, sia i macchinari – è rimasta molto vicina a quella del ventennio precedente. Risultato non di poco conto, se si considera che proprio in questi settori si era intensificato il processo di concorrenza da parte dei paesi emergenti. Questo significa, concludono gli autori, che i prodotti italiani erano scelti comunque sui mercati internazionali, anche a prezzi superiori, grazie alla “forza di prodotto”, alla maggiore qualità, al *brand*, al *design*, alla capacità innovativa e creativa. E per cogliere meglio questi aspetti più *soft* della capacità competitiva italiana si è provato quindi a scomporre il coefficiente dell'elasticità al prezzo per i prodotti selezionati

in una componente ciclica e in una componente strutturale.<sup>486</sup> L'analisi condotta sulle funzioni di esportazione ha consentito così di trarre alcune conclusioni preliminari, ovvero che le imprese italiane hanno saputo nel tempo aumentare la qualità dei propri prodotti arricchendoli oltre che nelle proprietà fisiche anche nelle qualità intangibili legate, in particolare nel comparto dei tradizionali, all'immagine dell'*Italian style*, alla forza del marchio, al *design*, mettendosi così al riparo dalla pura concorrenza di prezzo praticata dai paesi a basso costo. Questa trasformazione non è stata omogenea all'interno dei comparti, ma è stata largamente diffusa: il 77% dei settori analizzati presentava infatti un'elasticità al prezzo relativo nel periodo 1990-2004 inferiore a quella trovata da Modiano e Onida (1983) per il periodo 1964-1980. Questa tendenza è stata confermata anche dal confronto con i diretti concorrenti degli esportatori italiani sui mercati internazionali.<sup>487</sup>

---

<sup>486</sup> Con la componente ciclica si è cercato di cogliere le "strategie di prezzo" degli esportatori italiani, mentre la componente strutturale – depurata dagli effetti di breve periodo – avrebbe dovuto cogliere i mutamenti puramente qualitativi delle produzioni italiane. Il modello proposto da Modiano e Onida (1983) non consente di valutare direttamente la qualità delle esportazioni italiane, ma stima il potere di mercato delle imprese, misurato come elasticità della quota al prezzo relativo dei prodotti italiani e lascia alla variabile trend il compito di catturare tutti gli effetti non di prezzo. Immaginando che i valori medi unitari incorporino però anche una componente qualitativa e volendo provare a stimare in modo diretto il "peso" di questa componente sulla competitività delle imprese italiane, si è provato a isolare le strategie commerciali di breve periodo praticate dalle imprese, dagli aggiustamenti qualitativi che hanno effetti più duraturi sul potere di mercato delle imprese italiane. Si è quindi ipotizzato che l'andamento delle quote italiane relative per prodotto dipendessero in parte da una componente ciclica (strategie commerciali, *marketing*, etc) e in parte da una componente strutturale, che approssimava la qualità. L'elasticità al prezzo relativo del trend delle quote in valore ha catturato allora gli spostamenti qualitativi dei prodotti italiani, mentre l'elasticità al prezzo relativo della fluttuazione ciclica ha catturato semplicemente la reazione immediata delle imprese italiane a cambiamenti nelle condizioni di mercato. La scomposizione è stata fatta attraverso un processo di *smoothing*, utilizzando un filtro di Hodrick e Prescott.

<sup>487</sup> Lanza A. e Stanca L. (2006), Segnali di riposizionamento nelle strategie degli esportatori italiani, in *Imprese & territorio*, Rivista di analisi economica, a cura dell'Ufficio Studi Imprese Territorio di San Paolo Imi, numero 1/novembre 2006, Torino, pp. 6 - 18.

**Tab. 1 Prodotti italiani esportati e principali mercati di destinazione**

Settori	Prodotti	Mercati di destinazione	Quote delle esportazioni italiane
<b>Ceramiche</b>	ceramiche non vetrose (11% delle esportazioni del settore)	Germania	30
		Francia	15
		Stati Uniti	5
	ceramiche non vetrose (81% delle esportazioni del settore)	Germania	24
		Francia	16
		Stati Uniti	11

Fonte: Elaborazioni su dati Comtrade (Nazioni Unite) in De Nardis S., Pensa C. (2003), op. cit., p. 22

**Tab. 2 Il potere di mercato degli esportatori italiani**

Settore	Prodotti	Mercati di destinazione	Misura del potere di mercato (1)	Competitori influenti
Ceramiche	Ceramiche non vetrose	Germania	0,1	Olanda
		Francia	0,2	Germania
		Stati Uniti	0,3	-
	Ceramiche vetrose	Germania	0,3	Spagna
		Francia	0,7	Spagna
		Stati Uniti	No potere	Spagna

Fonte: De Nardis S., Pensa C. (2003), op. cit., p.27.

(1) la misura del potere di mercato è dato dal valore assoluto dell'elasticità della domanda residua, stimata per il periodo 1977-98 per ciascun prodotto considerato in ciascun mercato di destinazione; il valore teorico di questa elasticità può variare tra zero (nessun potere di mercato) e 1 (potere di mercato massimo).



I distretti italiani sono immersi nella competizione globale e nei territori con specializzazione produttiva si concentra circa un quinto del *made in Italy* (Fondazione Edison, 2010). E per le imprese distrettuali, esposte alla concorrenza sui mercati internazionali, la competitività aziendale e del sistema Paese rappresenta una variabile chiave e, in questo ambito, il sistema di offerta è condizionato da vistosi gap negativi con il resto d'Europa. Allo scarso dinamismo della competitività di costo contribuisce il basso profilo della produttività dell'economia italiana. La minore dinamica della produttività nella nostra economia è determinata da alcuni fattori interni all'impresa, ma sono numerosi quelli esterni che si riferiscono all'habitat economico e sociale in cui opera l'impresa. Le imprese italiane operano in un contesto delineato da indicatori che mostrano forti differenziazioni rispetto ai valori medi europei. Secondo una analisi di *benchmark* basata su dati provenienti da numerose fonti ufficiali l'economia italiana registra valori più elevati della media dei principali paesi europei per quanto riguarda il peso della Stato in economia, la dispersione del Pil regionale, le giornate perse in scioperi, la pressione fiscale, il tempo necessario per pagare le tasse, il cuneo fiscale sul costo del lavoro e la tassazione sull'energia. In Italia è sensibilmente più elevata della media europea la dipendenza energetica e il livello dei prezzi dell'energia elettrica pagati dalle imprese. L'Italia presenta divari negativi per quanto riguarda il tasso di crescita, il livello del Pil pro capite, la produttività, la natalità, la dotazione di infrastrutture, le nuove autostrade, l'uso dei rigassificatori e termovalorizzatori, il trasporto merci su ferrovia, la lunghezza delle linee ferroviarie ad Alta Velocità, gli investimenti di *venture capital*, l'utilizzo dell'*e-commerce*, l'uso di internet da parte della popolazione e l'accesso delle imprese a banda larga. I rapporti con la Pubblica amministrazione sono particolarmente critici. Ulteriori divari negativi si registrano relativamente all'attrattività degli investimenti *greenfield*, gli indici di qualità delle istituzioni e di performance della Pubblica Amministrazione, la spesa pubblica in ICT, qualità e tasso di utilizzo dei servizi di *e-government*. Infine il contesto influisce in modo più diretto su aspetti della concorrenza delle imprese: in Italia è più elevato rispetto all'Europa il livello di regolazione nelle professioni, le restrizioni sulle tariffe professionali, la spesa annua per un conto corrente, la dinamica di lungo periodo

dei costi una polizza assicurazione, il prezzo del gasolio al netto delle imposte, la concorrenza sleale dell'economia sommersa e il numero di articoli contraffatti sequestrati. Un divario negativo si registra, infine, per gli indici di libertà economica e di efficienza del mercato del lavoro e, in generale, per il livello di competitività del sistema Paese. È evidente che il solo elenco delle variabili per cui il nostro Paese registra un gap di competitività sottolinea la rilevanza dei fattori extraziendali nello spiegare i divari degli indicatori di efficienza e di competitività delle imprese italiane. Va ricordata la criticità correlata con l'applicazione della normativa di tutela della denominazione di origine dei prodotti (Confartigianato, 2010).<sup>488</sup>

Le maggiori difficoltà incontrate dalle imprese distrettuali sono in parte causate dalla loro elevata propensione ad esportare che, in un contesto di forte deterioramento della domanda estera e di apprezzamento del tasso di cambio dell'euro, le ha penalizzate maggiormente. Inoltre, occorre considerare la loro piccola dimensione che, come rilevato anche dall'indagine Invind-Banca d'Italia, si è dimostrata penalizzante sia nei rapporti con i committenti che internalizzando le fasi della produzione hanno scaricato sui piccoli fornitori il calo della domanda, sia nei riguardi delle banche che hanno adottato politiche di restrizione del credito soprattutto nei confronti delle Pmi. Questa lettura del fenomeno è confermata dai risultati di un'indagine condotta dal Censis su un campione di imprese dell'Osservatorio che ha evidenziato tra gli effetti della crisi: a) la criticità della gestione finanziaria delle imprese distrettuali; b) la riorganizzazione della struttura di distretto ed in particolare il ridimensionamento dei rapporti di subfornitura, con un effetto di destrutturazione delle filiere di produzione; c) la ristrutturazione delle politiche di presidio dei mercati esteri.<sup>489</sup>

Per quanto riguarda l'industria, ed in particolare quella ceramica, Confindustria Ceramica, nella sua quarta indagine statistica per il settore della porcellana e ceramica da

---

<sup>488</sup> *Il Rapporto, Osservatorio nazionale dei distretti italiani*, Le criticità della competitività delle imprese e del "sistema Paese". L'Indice 2011 della Qualità della Vita dei Distretti. Un indicatore delle condizioni di contesto delle imprese dei distretti italiani a cura di Confartigianato, pp. 167 – 169.

<sup>489</sup><sup>489</sup> Ricciardi A. (2010), op. cit., p. 164 - 168

tavola,<sup>490</sup> ha osservato, relativamente alla stoviglieria, che l'Italia, che strutturalmente importa porcellana da tavola (un tempo da Germania, Inghilterra e Francia) ed esporta ceramica, è stato comunque un esportatore netto sulla somma dei due prodotti fino al 2003 in termini di volume e fino al 2004 in termini di valori. Le importazioni cumulate di porcellana e ceramica da tavola nel 2010 hanno avuto invece un saldo commerciale negativo sia in termini di volume sia in termini di valore. Il saldo commerciale in valore assoluto ha praticamente cambiato di segno in dieci anni. Si è verificata quindi una sostituzione dei prodotti nazionali con prodotti importati a basso costo (in particolar modo dalla Cina). Relativamente ai principali paesi fornitori, appare di assoluta rilevanza il ruolo della Cina, che nel 2010 ha fornito al mercato italiano quasi il 73% delle importazioni totali in volume. A seguire, su livelli significativamente più bassi le importazioni dalla Turchia (4,61%), Germania (4,59%), Polonia (2,76%), Portogallo (2,00%), e Francia (1,10%). Se si analizzano le quote di mercato dei principali paesi importatori in valore è significativo notare come il peso della Cina scenda a livelli prossimi al 53%, evidenza di un prezzo medio significativamente più basso rispetto alle altre

---

<sup>490</sup> Confindustria in tale ricerca sottolinea come anche in questa occasione è stata riscontrata la non congruità dei dati ufficiali ISTAT elaborati per il settore relativi alla produzione e agli scambi con l'estero, in quanto non è stato possibile differenziare la produzione industriale da quella artigianale, essendo il settore molto frammentato. Dall'ultimo censimento ISTAT sono state rilevate oltre 600 aziende con meno di 15 dipendenti, per tale motivo non è stato possibile quantificare le dimensioni del mercato interno di questo comparto industriale, stante la sovrastima delle serie storiche dell'istituto nazionale di statistica. La rilevazione è avvenuta nei mesi di febbraio - maggio 2011, con riferimento all'intero anno 2010. La raccolta dei dati è stata realizzata attraverso intervistatori incaricati che hanno contattato le aziende industriali italiane attive in Italia nel comparto, ottenendo la compilazione di un questionario appositamente predisposto. L'indagine statistica è relativa al settore industriale in senso stretto, escludendo cioè i produttori artigianali di ceramica artistica e tradizionale. Nella quarta edizione dell'Indagine si è ritenuto di unificare, esclusivamente a fini statistici, la rilevazione per la "porcellana" e per la "ceramica" da tavola, anche se, osserva Confindustria, una distinzione permane sicuramente per quanto riguarda il prodotto, sia dal punto di vista del produttore, sia dal punto di vista del consumatore. Si è ritenuto però di procedere all'unificazione della rilevazione in funzione della comune destinazione d'uso (la tavola), sulla base delle indicazioni che provengono dall'associazione europea di settore FEPEF, che suole sommare a fini statistici i prodotti contraddistinti dai codici doganali 6911 e 6912. Si sono esclusi dalle rilevazioni gli articoli in porcellana e ceramica per uso artistico e ornamentale (codice doganale 6913), che, per ammissione di Confindustria, possono essere assegnati ai produttori non industriali assai numerosi sull'intero territorio nazionale. La grande varietà dei prodotti industriali in porcellana e ceramica da tavola non consente di misurare i volumi in numero di pezzi. L'unità di misura convenzionale dei volumi è quindi il peso (in tonnellate),

importazioni. La Germania, che detiene quasi il 15% delle quote in valore, non raggiunge il 5% delle quote in volume.<sup>491</sup>

---

<sup>491</sup> Confindustria Ceramica, Stoviglie, Indagini statistiche sull'industria italiana, 2010, ARBE Industrie Grafiche – Modena, giugno 2011, pp. 79 - 83