

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE

*Corso di laurea Specialistica in*  
Economia dei Sistemi Produttivi



COME CAMBIA IL MADE IN ITALY  
NELL'ERA DELLA GLOBALIZZAZIONE:

*Il caso del distretto della  
Riviera del Brenta*

*Relatore:* Prof.ssa PATRIZIA MESSINA

*Laureando:* DARIO ZAMBELLO

matricola N. 589914

A.A. 2010/2011



## SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	7
-------------------	---

### *Capitolo 1*

#### LE ORIGINI DEL MADE IN ITALY E LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO

1.1. Come e perché è diventato grande il “ <i>made in Italy</i> ” .....	11
1.2. L’origine delle merci e il quadro normativo internazionale.....	16
1.2.1. Il Codice Doganale Comunitario.....	16
1.2.2. Il marchio d’origine.....	20
1.2.3. Denominazioni di origine e indicazioni geografiche protette .....	22
1.2.4. Marchi di qualità e marchi regionali .....	26
1.2.5. Regole nazionali sul mercato d’origine: la posizione delle istituzioni comunitarie .....	31
1.2.6. Il marchio d’origine “ <i>made in EU</i> ” .....	33
1.3. <i>Made in Italy</i> : situazione attuale ed ipotesi di nuove normative.....	38
1.3.1. L’Accordo di Madrid e il fermo in dogana del falso “ <i>made in Italy</i> ” .....	38
1.3.2. La legge 350/2003 (finanziaria 2004) .....	40
1.3.2.1 Sentenza Legea n. 13712/2005.....	45
1.3.2.2 Sentenza Dolce e Gabbana n.157/2006.....	47
1.3.3. Il decreto di legge 55/2010.....	50
1.4. Il marchio collettivo “100% <i>made in Italy</i> ” e la legge 166/2009.....	55

### *Capitolo 2*

#### L’INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI

2.1. Globalizzazione e distretti produttivi: competere tra locale e globale .....	60
---	----

2.2. Le conseguenze della globalizzazione sui distretti produttivi italiani .....	66
2.2.1. La propensione all'export e i mercati di sbocco dei distretti italiani .....	71
2.2.2. Gli Investimenti Diretti Esteri, IDE .....	77
2.2.3. La crisi economica mondiale del 2008.....	81
2.3. L'internazionalizzazione e le imprese del <i>made in Italy</i> : il settore calzaturiero .....	94
2.3.1. Il riposizionamento geografico e di mercato.....	95
2.3.2. Gli scambi commerciali con l'estero e l'internazionalizzazione produttiva .....	99
2.4. I Paesi BRIC e le altre economie emergenti: verso nuovi sbocchi commerciali? .....	106
2.5. L'imprenditoria extracomunitaria .....	110

### Capitolo 3

#### MADE IN ITALY TRA QUALITÀ ED INNOVAZIONE

3.1. Perché il <i>made in Italy</i> è di qualità? .....	117
3.1.1. Le certificazioni nazionali e internazionali .....	119
3.1.2. La risposta delle imprese .....	125
3.1.3. Quale certificazione per il <i>made in Italy</i> ? .....	127
3.2. Innovazione e sostenibilità .....	133
3.2.1. Il marchio d'area.....	145

### Capitolo 4

#### IL DISTRETTO INDUSTRIALE DELLA RIVIERA DEL BRENTA

4.1. La struttura produttiva .....	150
4.2. Le istituzioni del distretto.....	156
4.2.1. L'A.C.Ri.B .....	156
4.2.2. Il Politecnico Calzaturiero.....	157
4.2.3. Il Consorzio Maestri Calzaturieri del Brenta .....	159
4.2.4. La Consulta del distretto calzaturiero.....	159
4.3. Apertura commerciale e internazionalizzazione produttiva.....	161
4.4. Le criticità del distretto e le strategie per affrontare la crisi.....	170

4.4.1. Gli investimenti in distribuzione, innovazione, marketing ....	170
4.4.2. Le maison internazionali della moda e il “ <i>downgrading</i> ” della Riviera del Brenta .....	174
4.4.3. L’importanza dell’integrità delle filiere produttive.....	176
4.4.4. Il ruolo della politica .....	181
CONCLUSIONI.....	183
BIBLIOGRAFIA.....	192
SITOGRAFIA .....	199



## INTRODUZIONE

La valorizzazione del *made in Italy* è indicata da molti come via di uscita dalla crisi attuale, con la quale affrontare in modo valido la globalizzazione e sottrarsi alla mera competizione sul prezzo. Tuttavia la questione è oggi al centro di un dibattito che coinvolge politici ed economisti, produttori e consumatori, istituzioni private e pubbliche, che faticano ad accordarsi e a trovare un modo condiviso per rilanciare il *made in Italy*.

Nell'intento di capire più a fondo queste difficoltà, mi sono chiesto cosa fosse questo tanto blasonato *made in Italy*.

Si dice che i prodotti *made in Italy* rappresentino il gusto, l'orgoglio, la fatica, la soddisfazione di costruire cose ben fatte. E' la nostra eccellenza manifatturiera: abiti cuciti a regola d'arte, mobili su misura per le nostre case, gusto della tradizione alimentare, pezzi unici e oggetti di uso comune che diventano lusso quotidiano. Qualità *made in Italy* è la storia del nostro Paese. E' la memoria, l'identità, le diversità dei territori italiani. E' il 'saper fare ad arte', risorsa creativa contro l'omologazione dei gusti.

Questa è l'Italia dell'artigianato e delle piccole imprese, espressione di una tradizione di arti, di mestieri e di lavorazioni artigianali nonché di grande cura al dettaglio maturate nel corso di decenni: la storia d'Italia per secoli si è nutrita di una vasta fila di personaggi capaci di fare manufatti, sculture e architetture eccezionali. Grazie a questo abbiamo esportato la cultura italiana in tutto il mondo e il nostro Paese è diventato famoso per essere il possessore di un *know how* riconosciuto a livello internazionale tanto che il nostro "*made in*" è diventato una garanzia di qualità.

Ma oggi?

In un'economia globalizzata, in cui le imprese sono sempre meno

legate al territorio, grazie all'introduzione di nuove tecnologie di comunicazione e di trasporto, che permettono di effettuare ordini e transazioni commerciali in tempi sempre più rapidi, al di là dei confini nazionali, cos'è rimasto del *made in Italy*? Esiste una legge che lo definisce e lo tutela?

Questo è il punto da cui è iniziato il mio lavoro, cercando quindi, prima di tutto, una risposta nella legislazione nazionale, europea e internazionale, per capire a chi spetta la competenza decisionale in materia di etichettatura delle merci e chi sia effettivamente legittimato ad utilizzare la dicitura "*made in Italy*", cercando di fare chiarezza su concetti quali: origine doganale, origine commerciale, marchi d'origine, denominazioni d'origine, marchi di qualità ecc... spesso utilizzati in modo improprio.

La necessità di avere un sistema legislativo più chiaro e più solido deriva dal fatto che la globalizzazione dei mercati ha portato ad un aumento della pressione competitiva, con cambiamenti e rivoluzioni sul fronte economico così come su quello politico e sociale.

Che impatto ha avuto, dunque, la globalizzazione sui sistemi produttivi locali italiani?

A questo riguardo ho cercato di mettere in luce le sfide-opportunità generate dalla nuova dimensione globale del mercato e dalla crisi economica del 2008, evidenziando le strategie competitive che le imprese manifatturiere italiane hanno messo in atto per rimanere in gioco, e le problematiche, vecchie (lo scontro tra il mondo politico ed economico) e nuove (l'imprenditoria extracomunitaria), che si sono manifestate di conseguenza.

C'è poi un ulteriore aspetto da considerare quando si parla di *made in Italy*. Oltre alle sfere politico-legislativa ed economica, questo mutato scenario internazionale ha comportato un forte cambiamento nel modo di intendere e di percepire la "qualità", elemento tanto decantato e a volte



abusato, da chi produce italiano, nonché un fondamentale fattore su cui molte imprese basano il proprio vantaggio competitivo. Non a caso, chi vorrebbe una maggior tutela legislativa in difesa del “vero” *made in Italy*, parla spesso di difesa della qualità.

Perché dunque *made in Italy* dovrebbe essere sinonimo di qualità? Le strategie di internazionalizzazione operate da molte imprese italiane come hanno influito sulla qualità delle produzioni? E soprattutto cos'è la qualità? È l'eccellenza, l'artigianalità e il gusto tipici del Belpaese? O è una certificazione ottenuta quando si rispettano una serie di standard statistici e procedurali?

Ho cercato di capire quale tipo di emozione suscita nel consumatore l'acquisto del *made in Italy* e il motivo per cui egli lo associ ad un'immagine qualitativamente più alta. La risposta, inevitabilmente piuttosto ampia, è stata l'*input* per prendere in considerazione le tematiche dell'innovazione e della sostenibilità, che possono essere unite in un unico, concreto e ambizioso progetto, il marchio d'area, per il rilancio del *made in Italy*, in cui si inserisce e si rafforza anche la questione sulla necessità di un ruolo del tutto nuovo che l'attore politico sarebbe chiamato a svolgere.

Infine, ho deciso di restringere il campo della mia ricerca al caso del distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, con l'obiettivo di rilevare quali sono state concretamente le conseguenze delle dinamiche studiate in una realtà distrettuale che rappresenta al meglio il *made in Italy* in tutto il mondo e che, data la vicinanza, ho avuto modo di conoscere in modo più approfondito.



**CAPITOLO 1**  
**LE ORIGINI DEL MADE IN ITALY E**  
**LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO**

**1.1 Come e perché è diventato grande il “*made in Italy*”**

Il *made in Italy* è motivo di orgoglio per ogni produttore italiano.

E' un prestigio antico che si basa sulla creatività che sposa qualità ed inventiva. Dalla moda alle calzature, dall'arredamento alle invenzioni e alle scoperte scientifiche, da sempre ci distingue nel mondo. L'italianità nella cultura, nello stile e nel gusto contenuta in queste tre parole contribuisce all'immediato riconoscimento del prodotto che se ne fregia e lo eleva in termini di qualità oltre che di immagine generale.

Il *made in Italy* sappiamo, non è solo la storia degli ultimi cinquant'anni, l'emergere di alcuni stilisti e designer e di un nuovo ceto imprenditoriale che voleva riscattarsi dalle tristezze della guerra, ma ha una storia molto più antica. È il frutto di una collaborazione millenaria tra cultura, arte, artigianato e abilità manifatturiere, territorio, storia.

Ritengo essere illuminante quanto ha scritto Prezzolini: “I caratteri della più alta civiltà italiana furono di tipo universale e non nazionale, ossia capaci di soddisfare le aspirazioni umane dei popoli nati nella civiltà greco - latina, non specificatamente italiani. Insomma la civiltà italiana viene considerata tutta quanta dal 1200 al 1800 come un grande rinascimento che ha formato le basi della civiltà d'oggi in tutti i Paesi di cultura europea (...). Per altro, l'Umanesimo rispecchiò la grande capacità degli Italiani (...) di scoperte e di creazioni, di modelli artistici e di verità di conoscenza umana che hanno fatto dell'Italia la super-patria delle nazioni educate nella tradizione greco - latina (...). La fama dell'Italia è oggi grande nel mondo

per la seduzione del suo sistema di vita e si deve ai narratori, ai poeti, ai pittori e scultori ed architetti, agli attori, ai cuochi ed ai sarti<sup>1</sup>”.

Nei secoli in cui l'Italia era il paese culturalmente più fervido assistiamo per la prima volta al fenomeno della “fuga di cervelli”.

Marco Polo, Caboto, Amerigo Vespucci scoprirono il mondo ma passarono sempre a servizio di uno Stato all'altro. Leonardo da Vinci trovò a Parigi un terreno adatto per esprimere il suo genio. Carlo VIII reclutò migliaia di artigiani italiani per rifare il volto della Francia medioevale.

Tutto questo se tolse qualcosa all'Italia, le diede anche molto in termini di fama internazionale.

Oggi però in tutte le statistiche di competitività internazionale l'Italia non si classifica in modo brillante. Le uniche statistiche in cui rimane nel gruppo di testa sono proprio quelle relative ad attività che hanno a che fare con la cura della persona e della casa. In altre parole lo stile italiano, il sistema di vita italiano (che va dalla moda all'enogastronomia, dai gioielli al design, dall'arredamento alle automobili ad alta gamma) continua a vivere una fase tutto sommato positiva.

I campioni del *made in Italy* nel settore della moda hanno dovuto gran parte della loro fortuna passata non solo sulla loro competenza e creatività specifica ma sulla tradizione, sulla cultura diffusa, sulla valorizzazione dello stile di vita italiano, ma anche sullo spessore e la ricchezza della filiera produttiva, dell'unicità che solo il lavoro artigiano può dare.

Il segreto che per molti anni ha garantito il successo del *made in Italy* è da ricercarsi proprio nella tradizione artigianale di quelle imprese apparentemente piccole e fragili ma con delle radici che affondavano nella storia artistica delle botteghe rinascimentali.

---

<sup>1</sup> Giuseppe Prezzolini (1981) “L'Italia finisce: ecco quel che resta”, Rusconi, Milano

Da alcuni anni tuttavia il *made in Italy* non può più permettersi di vivere di rendita.

Ha dovuto affrontare un ambiente esterno sempre più complesso e difficile, caratterizzato dall'affermazione dei Paesi emergenti, dall'apprezzamento dell'euro e dalla bassa dinamicità dei consumi nell'Unione europea.

Con imprese e addetti in calo quasi ininterrotto a partire dalla seconda metà degli anni Novanta, sottoposto a elevate pressioni competitive sui mercati esteri e penalizzato da consumi interni stagnanti, il sistema moda nelle piccole medie imprese dei distretti industriali, basato su una filiera produttiva caratterizzata da fasi a basso valore aggiunto e facilmente suscettibile a atti di concorrenza sleale, dall'imitazione alla contraffazione, ha sentito la crisi più di altri settori.

Nonostante ciò cresce il fenomeno della contraffazione di prodotti realizzati in Paesi extraeuropei ma etichettati come "*made in Italy*", a testimonianza dell'appeal che è ancora in grado di esercitare sui consumatori questa dicitura.

Inoltre, la crescente importanza attribuita alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti e alla flessibilità produttiva potrebbe avvantaggiare il sistema dei distretti industriali italiani e, nello specifico, un polo produttivo come la Riviera del Brenta, da sempre noto per la qualità delle sue produzioni.

Per questo appare innanzitutto importante capire cos'è il *made in Italy* nella realtà economica odierna. Chi può vantare un prodotto *made in Italy* e perché? Quali sono gli standard qualitativi (se ce ne sono) che in Italia verrebbero raggiunti meglio di altri Paesi e soprattutto questa tanto blasonata "qualità italiana" da cosa dipende e come si differenzia dai prodotti di qualità stranieri?

Ma alla fine, ha ancora senso, oggi, nell'epoca della globalizzazione, parlare di *made in Italy*?

Tale problematica si è posta, in particolare, in questi ultimi vent'anni, in considerazione dello sviluppo di un'economia globalizzata, in cui le imprese sono sempre meno legate al territorio, grazie all'introduzione di nuove tecnologie di comunicazione e di trasporto, che permettono agli operatori economici, localizzati in punti diversi e lontani, di scambiare ordini e informazioni in tempo reale, come in tempo reale avvengono le transazioni commerciali per cui i prodotti arrivano a destinazione in tempi sempre più rapidi.

In un'economia di questo tipo si rileva lo scontro tra interessi diversi: da una parte quelli degli operatori economici nazionali, che si sentono danneggiati dall'indiscriminata importazione di prodotti di cui non si conosce l'effettiva provenienza (e da qui si apre il dibattito sull'etichettatura delle merci) e dall'altra quelli delle società multinazionali che, delocalizzando i propri processi produttivi in Paesi in via di sviluppo, sono interessati a non palesare l'origine geografica dei prodotti che rivendono con elevati margini di guadagno, avendo sostenuto costi fortemente competitivi.

In questo scenario assume più che mai rilevanza la questione dell'origine dei prodotti.

Se fino a vent'anni fa la produzione di un'azienda italiana avveniva completamente entro i confini nazionali, per cui non vi erano problemi di distinzione tra origine imprenditoriale e provenienza geografica, questi oggi emergono, perchè molte aziende hanno delocalizzato la produzione. Si pensi che la Romania è considerata la nona provincia veneta.

Si è sentita la necessità di un intervento del legislatore volto a chiarire cosa sia italiano e cosa non lo sia. Vi è stata l'esigenza di individuare strumenti che siano in grado di aumentare le difese del mercato dalla diffusione di prodotti che recano illegittimamente le diciture "*made in Italy*" o "*Italy*", ma anche di garantire la libertà imprenditoriale e di

salvaguardare principi che si stanno sempre più radicando nel nostro sistema giuridico, quali la corretta informazione e la protezione del consumatore.

## 1.2 L'origine delle merci e il quadro normativo internazionale

Negli ultimi anni la pratica dell'illegittima apposizione di marchi "made in Italy" o "Italy" su prodotti integralmente realizzati in Paesi extra-europei si è incrementata a livelli mai raggiunti prima, inducendo da più parti la richiesta di specifici interventi normativi atti a contrastare il fenomeno.

Le misure ipotizzate si inseriscono però nel quadro di una complessa regolamentazione sovranazionale, pertanto la loro ammissibilità deve essere attentamente valutata alla luce dei principi e delle regole che impegnano il nostro Paese.

Trattando del tema in esame, quindi, è utile una preliminare ricognizione del corretto significato di espressioni quali origine doganale, origine commerciale, indicazione di provenienza, spesso utilizzate in modo improprio.

### 1.2.1 Il Codice Doganale Comunitario

La materia dell'origine è disciplinata, in via principale

- dal Codice Doganale Comunitario (Regolamento CEE 2913/92 – artt. da 22 a 26);
- dal Regolamento CEE 2454/93 (Disposizioni di Applicazione del Codice Doganale Comunitario) – artt. da 35 a 65;
- Dal Regolamento CE 450/2008 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, che istituisce il Codice Doganale Comunitario aggiornato) che sarà in vigore dal 2013<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Camera di Commercio di Udine (2010) "L'origine delle merci" Relatore: Dott. Antonio Bellin  
[http://193.42.81.15/servizi/devi/sez2dx/Allegati/origine\\_merci.pdf](http://193.42.81.15/servizi/devi/sez2dx/Allegati/origine_merci.pdf)



Sempre in materia di origine intervengono poi tutta una serie di Regolamenti di fonte comunitaria ed Accordi internazionali che possono essere conclusi dall'Unione Europea con singoli Paesi o con blocchi di Paesi. La materia in esame costituisce pertanto uno degli argomenti insieme più delicati e complessi dell'intero corpus normativo doganale e l'incrocio delle leggi sta creando notevoli problemi di valutazione.

L'origine, unitamente al valore in dogana delle merci e della classificazione delle stesse in funzione del codice di Nomenclatura combinata/TARIC (ogni merce viene classificata, cioè abbinata ad un numero specifico costituito da 6 cifre internazionalmente con la HTS, tariffa doganale armonizzata, che arrivano a 10 cifre con la tariffa europea TARIC<sup>3</sup>) costituisce uno degli elementi fondamentali per determinare l'applicazione della fiscalità comunitaria, di eventuali misure restrittive (quali contingentamenti alle importazioni) e di eventuali misure accessorie di tipo eccezionale quali dazi compensativi o antidumping.

Bisogna chiarire che l'origine in senso doganale può non coincidere affatto con la provenienza delle merci: una merce che arriva dalla Russia può avere origine doganale cinese; è importante dunque chiarire che la provenienza e l'origine sono due concetti diversi che possono coincidere o non coincidere.

Le norme comunitarie prevedono un duplice insieme di regole per definire l'origine doganale di una merce: merci di origine preferenziale e merci di origine non preferenziale. L'origine preferenziale fa riferimento a regole specifiche nate in seno ad accordi che intercorrono tra l'Unione

---

<sup>3</sup> EUROPA, il sito ufficiale dell'Unione europea  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/customs/111003\\_it.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/customs/111003_it.htm)

Europea e altri Paesi che prevedono dei trattamenti tariffari agevolati. L'origine non preferenziale si basa invece sull'insieme di regole emanate dall'Unione Europea che qualificano gli scambi con i Paesi non legati ad essa da accordi tariffari.

Gli articoli da 23 a 26 del Codice Doganale disciplinano l'origine non preferenziale delle merci in relazione all'applicazione alle stesse della Tariffa doganale comunitaria.

Il punto fondamentale in materia di origine delle merci – e, paradossalmente, quello più controverso – è proprio quello relativo alle regole che presiedono alla determinazione dell'origine stessa. Il Codice doganale, agli articoli da 23 a 25, descrive quali sono le condizioni alle quali un determinato prodotto può essere considerato come originario (in senso doganale) di un determinato Paese. Il riferimento principale è quello del luogo dell'ottenimento, quanto alle materie prime, ai prodotti del regno vegetale, della caccia e della pesca. La norma del successivo Art. 24 rappresenta uno dei riferimenti principali in materia di origine delle merci nel caso di prodotti alla cui realizzazione hanno contribuito due o più Paesi: essi saranno originari del “Paese all'interno del quale è avvenuta l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale, economicamente giustificata ed effettuata in un'impresa attrezzata a tale scopo, che si sia conclusa con la fabbricazione di un prodotto nuovo od abbia rappresentato una fase importante del processo di fabbricazione”. Al di là della formulazione, la norma non offre alcun preciso elemento per individuare quando una merce possa essere considerata originaria di un Paese ovvero di un altro; meno che mai, offre esempi o indicazioni di quelle che possono essere considerate “lavorazioni sufficienti” ai fini del conferimento dell'origine al prodotto.

Le altre norme rilevanti ai fini dell'origine sono quelle contenute negli articoli 35 e seguenti del Regolamento attuativo del Codice Doganale Comunitario. La lettura delle norme appena richiamate rinvia a sua volta

agli allegati al codice doganale comunitario, i quali determinano volta per volta i requisiti necessari al fine di determinare il carattere originario delle merci.

Va sottolineato, tuttavia, che la determinazione delle regole di origine non è limitata all'applicazione delle regole contenute nel Codice doganale comunitario e nel Regolamento attuativo: infatti le regole da applicare per determinare di volta in volta l'origine doganale di un prodotto o di una merce richiede l'attenta verifica di eventuali accordi bilaterali o multilaterali in materia di origine, conclusi dall'Unione con Paesi terzi o blocchi di Paesi terzi. Questi accordi – denominati “accordi in materia di origine” – costituiscono diritto speciale rispetto alle disposizioni del Codice Doganale, del Regolamento attuativo e dei relativi allegati; pertanto le previsioni in essi contenute prevarranno sulle regole generali.

In caso di dubbio sull'origine da attribuire al proprio prodotto l'azienda può ricorrere allo strumento denominato Informazione Vincolante in materia di Origine<sup>4</sup> (I.V.O.): esso consiste, sostanzialmente, in una istanza presentata alla Dogana del proprio Paese nella quale viene descritto con precisione il tipo di merce/prodotto oggetto dell'istanza, l'origine delle materie che lo costituiscono, il luogo delle lavorazioni, la loro tipologia, e quante altre indicazioni sono necessarie a determinare l'origine del prodotto stesso. Ottenere un'IVO è molto interessante soprattutto per le Aziende di trasformazione che utilizzano come materia prima prodotti provenienti da diverse parti del mondo, e che poi esportano i loro prodotti finiti.

---

<sup>4</sup> Italia Internazionale “Informazioni Tariffa Vincolante”  
[http://www.itint.gov.it/ice/cda/templates/doganali8\\_restyle.jsp](http://www.itint.gov.it/ice/cda/templates/doganali8_restyle.jsp)

### *1.2.2 Il marchio di origine*

Il marchio di origine consiste in un'indicazione, apposta sul prodotto e/o sulla sua confezione, consistente nella dicitura “*Made in...*”, “*Product of...*” o in espressioni di significato equivalente (alle volte la sola indicazione di un Paese, ad esempio: “*Italy*”), che attribuiscono l'origine del prodotto ad un determinato Stato.

Il marchio di origine assolve principalmente ad una duplice funzione: quella di fornire al consumatore un'informazione aggiuntiva sul prodotto che intende acquistare, e quella di prevenire pratiche fraudolente da parte di produttori e importatori; inoltre, qualora, per certe produzioni, i consumatori colleghino l'origine da un determinato paese a caratteristiche generali di migliore qualità, il marchio di origine può rappresentare altresì, per i relativi produttori, uno strumento indiretto di promozione delle vendite.

Il GATT dedica al tema dei marchi d'origine l'art. IX, che si limita a fissare alcuni principi di carattere generale, tra i quali quello secondo cui “Le parti contraenti riconoscono che, nell'elaborazione e applicazione delle leggi o regolamenti relativi ai marchi d'origine, converrà ridurre al minimo le difficoltà e gli inconvenienti che da tali misure potrebbero conseguire per il commercio e la produzione dei paesi esportatori, tenendo in debito conto la necessità di proteggere i consumatori contro le indicazioni fraudolente o di natura a indurre in errore<sup>5</sup>”.

Dall'inserimento, nel campo di applicazione di tale Accordo, delle regole concernenti l'apposizione del marchio di origine, discendono significative conseguenze in ordine al possibile contenuto delle disposizioni

---

<sup>5</sup> Portale delle Camere di Commercio d'Italia  
[http://images.to.camcom.it/f/PatLib/99/9996\\_CCIAATO\\_15122009.pdf](http://images.to.camcom.it/f/PatLib/99/9996_CCIAATO_15122009.pdf)

normative relative alle stesse eventualmente adottate dai Paesi membri dell'O.M.C.: in primo luogo l'individuazione del Paese di origine deve avvenire sulla base dei criteri utilizzati per l'attribuzione dell'origine non preferenziale in ambito doganale; in secondo luogo le regole relative *non potranno essere utilizzate quali "strumenti volti a favorire, direttamente o indirettamente, la realizzazione di obiettivi di politica commerciale", e non dovranno determinare effetti di restrizione, distorsione o disorganizzazione del commercio internazionale*"<sup>6</sup>.

Inoltre, in linea al principio di territorialità della legge ("Chiunque commette un reato nel territorio dello Stato è punito secondo la legge italiana" art.6, Libro I del Codice Penale), i produttori devono conformarsi alle regole sulla marcatura di origine vigenti nel Paese nel quale i loro prodotti sono commercializzati.

Mentre tutti gli ordinamenti necessariamente conoscono una regolamentazione dell'origine doganale, non tutti dispongono di una regolamentazione specifica in tema di marchio di origine.

Dove sono presenti, si parla di marchiatura obbligatoria quando l'apposizione del marchio è condizione necessaria per l'immissione di un prodotto sul mercato; oppure di marchiatura facoltativa quando i produttori, su base volontaria, possono decidere di apporre sul prodotto il marchio che ne indica l'origine sulla base di un quadro normativo di riferimento. L'obbligo della marchiatura può riguardare indistintamente tanto i prodotti nazionali che quelli importati, ovvero può sussistere unicamente per questi ultimi.

---

<sup>6</sup> Camera di Commercio di Udine (2010) "L'origine delle merci" Relatore: Dott. Antonio Bellin [http://193.42.81.15/servizi/devi/sez2dx/Allegati/origine\\_merci.pdf](http://193.42.81.15/servizi/devi/sez2dx/Allegati/origine_merci.pdf)

L'apposizione sui prodotti importati dell'indicazione del paese di origine è obbligatoriamente prevista dalle norme di alcuni Paesi (ad esempio negli U.S.A. dove le leggi doganali degli Stati Uniti richiedono, da molto tempo, precisamente dal Trademark Act del 1946, che ogni prodotto importato, fabbricato all'estero, riporti in un luogo visibile e in modo leggibile, indelebile e permanente il nome del Paese di origine del prodotto stesso espresso in lingua inglese) i quali, conseguentemente, dispongono di regole dettagliate per l'attribuzione dell'origine ai fini della marchiatura dei prodotti; laddove invece non sussiste in merito uno specifico obbligo - come è il caso dell'U.E. - apporre o meno l'indicazione dell'origine sui prodotti è una libera scelta di ciascun produttore. Ciò tuttavia non significa che, in assenza di specifiche disposizioni, il produttore possa apporre sul prodotto un'indicazione non veritiera: tale pratica infatti risulta comunque vietata da norme generalmente presenti negli ordinamenti dei vari Paesi (ad esempio quelle poste a tutela della corretta informazione dell'acquirente, quelle che reprimono la frode nell'esercizio del commercio, o la concorrenza sleale).

### *1.2.3 Denominazioni di origine e indicazioni geografiche protette*

Il marchio di origine di cui al paragrafo precedente non va confuso con le denominazioni di origine protette (DOP), le indicazioni geografiche protette (IGP), e gli altri indicatori di provenienza ammessi come forme di tutela nell'ambito della proprietà industriale.

Vi sono prodotti, infatti, rispetto ai quali la sola provenienza da un determinato territorio ne condiziona i caratteri, e garantisce la presenza di alcune qualità: le caratteristiche che tipizzano tali produzioni possono essere, infatti, dovute esclusivamente a fattori ambientali (suolo, sottosuolo, clima), ovvero essere condizionate *anche* da tecniche di lavorazione consolidate e tramandate nei costumi e nelle consuetudini locali.

Si comprende facilmente perché tale collegamento tra caratteristiche tipiche e luogo di produzione viene generalmente riconosciuto per determinati prodotti del settore agricolo e alimentare ma non ad esempio per i prodotti manifatturieri.

Vediamo brevemente però come è evoluto il quadro normativo di riferimento nel corso degli anni, e sulla base di quali obiettivi sono state create certe forme di tutela ad hoc.

All'origine la tutela era organizzata a livello esclusivamente nazionale, tuttavia l'esigenza, da parte di diversi Paesi, di proteggere le proprie produzioni tipiche negli scambi internazionali, portò alla negoziazione di convenzioni che garantissero alle stesse una tutela reciproca fra gli stati aderenti.

La Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale del 1884 include esplicitamente, nell'ambito della proprietà industriale, le denominazioni d'origine e le indicazioni di provenienza (art.1 comma II: "La protezione della proprietà industriale ha per oggetto i brevetti di invenzione, i modelli d'utilità, i disegni o modelli industriali, i marchi di fabbrica o di commercio, il nome commerciale e *le indicazioni di provenienza o denominazione d'origine*, come pure la repressione della concorrenza sleale<sup>7</sup>), senza tuttavia fornire delle stesse alcuna definizione.

Al fine di contrastare più efficacemente l'uso di indicazioni false o fuorvianti, nel 1891 venne negoziato, nell'ambito della Convenzione di Parigi, l'Accordo di Madrid sulla repressione delle indicazioni di provenienza false o fallaci sui prodotti, a norma del quale i Paesi firmatari hanno assunto l'impegno di consentire il sequestro, all'atto dell'importazione, dei beni che rechino un'indicazione falsa o fallace per la

---

<sup>7</sup> Autorità Federali della Confederazione Svizzera. <http://www.admin.ch/ch/i/rs/i2/0.232.02.it.pdf>

quale uno degli Stati aderenti, o un luogo situato in uno di detti Stati, sia direttamente o indirettamente indicato come Paese o luogo d'origine .

Come vedremo più avanti, le norme del provvedimento italiano di applicazione dell'Accordo di Madrid vengono utilizzate, nel nostro Paese, per effettuare sequestri all'importazione in presenza di illecita apposizione sui prodotti del marchio "*made in Italy*".

Proseguendo nell'evoluzione normativa, l'Accordo di Lisbona sulla protezione delle denominazioni di origine e sulla loro registrazione internazionale del 31.10.1958 impegna gli Stati aderenti alla protezione, sul proprio territorio, contro ogni usurpazione o imitazione delle denominazioni di origine dei Paesi aderenti, a condizione che le stesse siano preliminarmente riconosciute e protette in tali Paesi. A differenza di quanto abbiamo visto nelle convenzioni precedenti, l'Accordo di Lisbona, all'art. 2, contiene l'esplicita definizione dell'espressione "denominazioni di origine", intesa come "la denominazione geografica di un Paese, di una regione o di una località, utilizzata per designare un prodotto che ne è originario e di cui le qualità o i caratteri sono dovuti, esclusivamente o essenzialmente, all'ambiente geografico comprendente i fattori naturali e i fattori umani".

In ambito O.M.C., l'Accordo TRIP's dedica alle indicazioni geografiche gli artt. 22-24, definendole come "le indicazioni che identificano un prodotto come originario del territorio di un Membro, o una regione o località di detto territorio, quando una determinata qualità, la notorietà o altre caratteristiche del prodotto siano essenzialmente attribuibili alla sua origine geografica". Nell'accordo non si fa invece menzione delle denominazioni di origine. Si ritiene in dottrina che tale soluzione sia stata dettata dalla volontà di proporre "un'unica denominazione e definizione



omnicomprensiva<sup>8</sup>” che porti al superamento della distinzione tra indicazioni geografiche e denominazioni di origine, spesso fonte di problemi interpretativi di non facile soluzione.

La regolamentazione europea mantiene invece la distinzione classica, e definisce l’indicazione geografica protetta (“IGP”) come “il nome di una regione, di un luogo determinato o di un paese, che serve a designare un prodotto originario di tale area geografica, allorché una determinata qualità del prodotto o la sua rinomanza sono attribuibili all’ambiente geografico, di cui fanno parte fattori naturali ed umani”; la denominazione d’origine protetta (“DOP”), a sua volta, si riferisce al “nome di una regione, di un luogo determinato o di un paese, che serve a designare un prodotto originario di tale area geografica e la cui qualità o le cui caratteristiche sono attribuibili esclusivamente o in massima parte all’ambiente geografico”. In aggiunta a queste indicazioni di carattere generale ne esistono altre, merceologicamente delimitate.

In sintesi, il presupposto della tutela riconosciuta alle denominazioni di origine, alle indicazioni geografiche, e agli altri indicatori di origine o tipicità, è sempre l’esistenza di un collegamento dimostrabile tra una determinata caratteristica del prodotto e un determinato luogo di produzione, spazialmente delimitato.

La differenza rispetto al tema del marchio di origine “made in ...” è dunque chiara: quest’ultimo non assicura in alcun modo la presenza di specifiche caratteristiche nei prodotti, ma si limita ad indicare al consumatore che l’organizzazione produttiva che ha realizzato il prodotto è ubicata in un determinato Paese; situazione affine a ciò che, in recenti

---

<sup>8</sup> <http://www.diritto.net/dirittonet-home/diritto-industriale-brevetti-marchi-proprietà-intellettuale/805.html>

pronunce, la Corte di Giustizia ha definito “denominazione di origine geografica semplice”, vale a dire un’indicazione che non implica alcun rapporto tra le caratteristiche del prodotto e la sua origine geografica.

E’ dunque evidente che un’eventuale regolamentazione a tutela del *made in Italy*, destinata a identificare genericamente le produzioni realizzate in Italia, non potrebbe essere ricondotta a una denominazione di origine o indicazioni geografica oggetto delle normative sovranazionali sinteticamente elencate.

Vediamo cosa e perché impedisce di farci riconoscere a livello normativo internazionale la tanto rinomata qualità del nostro *made in Italy* manifatturiero.

#### *1.2.4 Marchi di qualità e marchi regionali*

Attraverso lo strumento del marchio collettivo vengono istituiti marchi finalizzati ad un utilizzo ultra-individuale, tra i quali rientrano anche i marchi regionali e i c.d. marchi di qualità<sup>9</sup>.

L’art. 2 del R.D. 21 giugno 1942, n. 929 (c.d. Legge marchi; revisionato dal D.l. 4 dicembre 1992, n. 480), al primo comma, prevede che “i soggetti che svolgono la funzione di garantire l’origine, la natura o la qualità di determinati prodotti o servizi, possono ottenere la registrazione per appositi marchi come marchi collettivi, ed hanno la facoltà di concedere l’uso dei marchi stessi a produttori o commercianti”. Tali soggetti possono essere tanto enti pubblici quanto organizzazioni associative private (aventi normalmente la forma dell’associazione o del consorzio).

Il marchio collettivo prevede l’esistenza di un regolamento che tutti i

---

<sup>9</sup> <http://www.diritto.net/dirittonet-home/diritto-industriale-brevetti-marchi-proprietà-intellettuale/805.html>

soggetti autorizzati ad apporre quel segno di qualificazione sui propri prodotti devono rispettare, nonché dei meccanismi di verifica di tale rispetto.

Quando titolare del marchio collettivo è un soggetto privato, qualunque siano le regole previste dal relativo regolamento (comprese anche le regole sull'origine dei prodotti), non sussistono implicazioni rispetto ai principi comunitari.

La situazione è diversa qualora titolare del marchio sia un ente pubblico. E' questo il caso dei marchi regionali e di alcuni marchi di qualità istituiti con appositi provvedimenti legislativi (ad esempio, i marchi "ceramica artistica tradizionale" e "ceramica italiana di qualità", di cui alla legge 9 luglio 1990, n. 188).

In merito ai requisiti cui le normative degli Stati membri assoggettano la concessione di denominazioni di qualità, la costante giurisprudenza della Corte di Giustizia ritiene incompatibile con il mercato unico, sulla base dell'art. 28 del Trattato, la presunzione di qualità legata alla localizzazione nel territorio nazionale di tutto o di parte del processo produttivo, "la quale di per ciò stesso limita o svantaggia un processo produttivo le cui fasi si svolgano in tutto o in parte in altri Stati membri" ; a tale principio fanno eccezione unicamente le regole relative alle denominazioni di origine e alle indicazioni di provenienza (DOP, IGP) che abbiamo visto e motivato nel paragrafo precedente.

La casistica delle normative nazionali censurate in sede comunitaria è piuttosto ricca; ne riporto alcuni esempi.

La decisione della Corte di Giustizia del 7 maggio 1997 cause riunite da C-321-94 a C-324-94<sup>10</sup>, relativamente all'utilizzazione della

---

<sup>10</sup> Eur-lex l'accesso al diritto dell'Unione Europea

denominazione “prodotti della montagna francese”, ha affermato l’assimilabilità di tale segno ad una indicazione di provenienza semplice e, in quanto tale, operante come un marchio di qualità diretto a promuovere i prodotti delle zone montane. Ad avviso della Corte, l’uso della dicitura “montagna” accompagnata da aggettivazioni nazionali, ha carattere discriminatorio nei confronti dei prodotti importati dagli altri Stati membri, se riservata ai soli prodotti nazionali, ed elaborati a partire da materie prime nazionali, ed è perciò incompatibile con l’art. 28 del Trattato.

Con decisione del 5 novembre 2002 (causa C-325/00)<sup>11</sup>, la Corte ha censurato la Repubblica Federale di Germania, per aver violato l’art. 28 del Trattato con la concessione del marchio di qualità “*Markenqualität aus deutschen Landen*” (qualità di marca della campagna tedesca), in quanto il messaggio pubblicitario, sottolineando la provenienza tedesca dei prodotti interessati, “può indurre i consumatori ad acquistare i prodotti che portano il marchio (...) escludendo i prodotti importati”.

Per quanto concerne il nostro Paese, nel febbraio del 1998 la Commissione ha aperto una procedura di infrazione contestando l’esistenza, nella normativa italiana, di marchi di qualità non conformi alle disposizioni di cui all’art. 28 del Trattato CE. In particolare la Commissione contestava che fosse consentito riservare l’apposizione di marchi esclusivamente a prodotti provenienti da determinate zone geografiche italiane.

Non considerando soddisfacenti le risposte successivamente fornite dall’Italia, la Commissione ha emesso, il 20 dicembre 2001, un parere motivato con il quale constatava la persistenza dell’infrazione sopra menzionata, in particolare per quanto concerne il marchio di qualità della

---

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61994J0321:IT:PDF>

<sup>11</sup> Eur-lex l’accesso al diritto dell’Unione Europea

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:62000J0325:IT:PDF>

Regione Sicilia (istituito con legge regionale 14/1966) e quello della Regione Abruzzo (istituito con legge regionale 31/1982) che possono essere attribuiti soltanto ai prodotti trasformati o preparati all'interno delle rispettive regioni e che rispettano un disciplinare di produzione vincolante. Persistendo ulteriormente la violazione, il 28 novembre 2002 la Commissione ha convenuto la Repubblica Italiana avanti alla Corte di Giustizia, per non avere la stessa adottato le misure necessarie volte ad abrogare o modificare la disciplina dei marchi di qualità della Regione Abruzzo e della Regione Sicilia.

È facile capire come nel momento in cui si vuole utilizzare una certa denominazione di qualità (che non si sostanzia né in una denominazione d'origine, né in un'indicazione di provenienza) per rivendicare senza alcuna base oggettiva l'eccellenza di un prodotto o di un processo lavorativo relativa meramente all'ubicazione degli stessi in un determinato territorio si va incontro al Trattato CEE che vieta come abbiamo visto, nel commercio intracomunitario, tutte le misure che sono atte ad ostacolare, direttamente o indirettamente come in questo caso, le importazioni tra Stati membri.

Sono annoverate fra le misure di questo genere, e sono pertanto vietate: “quelle che, ad ogni stadio di commercializzazione, accordano ai prodotti nazionali una preferenza, in modo da escludere, in tutto o in parte, lo smercio dei prodotti importati”;

Alla luce di queste considerazioni, devono essere considerate misure di effetto equivalente a una restrizione quantitativa e come tali vietate, quelle che “riservano ai soli prodotti nazionali denominazioni che non costituiscono né denominazioni di origine né indicazioni di provenienza”.

In effetti, in un mercato che deve possedere, nella misura del possibile, le caratteristiche di un mercato unico, il diritto a una denominazione di qualità per un prodotto dovrebbe dipendere – salve restando le norme da applicarsi in materia di denominazione di origine e

indicazione di provenienza – unicamente dalle caratteristiche obiettive intrinseche dalle quali risulti la qualità del prodotto, rispetto allo stesso prodotto di qualità inferiore, ma non dalla localizzazione geografica di questa o di quella fase della produzione.

Quindi la politica di sostegno per i prodotti nazionali da parte di uno Stato membro non può essere attuata, in ambito comunitario, se non con mezzi conformi ai principi fondamentali del Trattato.

Ne consegue che, se è vero che gli Stati membri sono competenti a stabilire norme di qualità dei prodotti messi in commercio sul loro territorio e possono subordinare l'uso di denominazioni di qualità al rispetto di queste norme, essi lo sono a condizione che queste norme e denominazioni, a differenza di quanto accade per le denominazioni di origine e le indicazioni di provenienza, non siano legate alla mera localizzazione nel territorio nazionale del processo di produzione dei prodotti in questione, ma unicamente al possesso delle caratteristiche obiettive intrinseche che quei prodotti hanno proprio in virtù di essere nati in un determinato ambiente geografico, che non può trovarsi o essere replicato in altri Paesi.

In altre parole la lavorazione manifatturiera non potrà mai essere considerata di maggior qualità in un Paese rispetto ad un altro, perché la stessa lavorazione, il know how, l'esperienza, e il "saper fare" sono tutte caratteristiche non intrinseche del prodotto ma acquisibili dalle imprese di tutti i Paesi.

A questo si deve aggiungere una precisazione: sebbene l'uso di questa denominazione di qualità per i motivi suddetti sia facoltativo, rimarrebbe sempre un ostacolo agli scambi poiché favorirebbe il prodotto in questione rispetto agli altri che non possono fregiarsene.

Alla luce dei principi affermati è difficile ritenere che un eventuale marchio collettivo di titolarità pubblica finalizzato a identificare il *made in Italy* come prodotto di qualità destinato a identificare genericamente le

produzioni realizzate in Italia, possa sfuggire alla censura delle istituzioni comunitarie.

#### *1.2.5 Regole nazionali sul marchio d'origine: la posizione delle istituzioni comunitarie*

La Corte è stata chiamata ad esprimersi anche in merito al tema della compatibilità con il mercato unico di provvedimenti nazionali in materia di marchiatura obbligatoria dell'origine sui prodotti.

Con sentenza del 17 giugno 1981, Causa 113/80, Commissione c/ Irlanda<sup>12</sup>, la Corte ha censurato, in quanto ritenuti misure di effetto equivalente ai sensi dell'allora art. 30 (ora 28) del Trattato CEE, due provvedimenti normativi irlandesi (306 e 307/1971) che imponevano, per determinate categorie di prodotti, l'obbligo di indicare sugli stessi il paese d'origine, ovvero il termine "Foreign". I prodotti in questione erano articoli di gioielleria importati recanti motivi o aventi caratteristiche che facessero pensare che gli stessi fossero souvenirs d'Irlanda (ad esempio un personaggio irlandese, un avvenimento o un paesaggio irlandese, un levriero irlandese, una tavola rotonda, un trifoglio irlandese, ecc.).

Nelle motivazioni la Corte ha affermato, tra gli altri, il seguente principio:

(Punto 13) "La Commissione (...) rileva che per l'acquirente non è necessario sapere se un prodotto abbia o meno un'origine precisa, a meno che detta origine non implichi una determinata qualità, particolari materie prime di base o un determinato procedimento di fabbricazione o, ancora, un certo ruolo nel folclore o nella tradizione della regione di cui trattasi."

---

<sup>12</sup> Eur-lex l'accesso al diritto dell'Unione Europea  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61980J0113:IT:PDF>

Nella causa n. 207/83, Commissione C/Regno Unito, decisa dalla Corte con sentenza del 25 aprile 1985, la normativa contestata era un decreto britannico del 1981 (“Trade Descriptions”) il quale, all’art. 2, stabiliva il divieto della vendita al dettaglio di quattro tipologie di prodotti (tessuti e abbigliamento, elettrodomestici, calzature, coltellerie e posate), a meno che gli stessi non fossero marchiati o accompagnati da un’indicazione del paese d’origine.

Nelle motivazioni la Corte ha espresso le seguenti considerazioni:

Punto 17: “Non si può fare a meno di ammettere che le indicazioni o la marchiatura d’origine mirano a consentire al consumatore di effettuare una distinzione fra le merci nazionali e quelle importate e danno quindi loro la possibilità di far valere gli eventuali pregiudizi contro i prodotti stranieri. Si deve ricordare che, come la Corte ha avuto occasione di rilevare in vari contesti, il Trattato, mediante l’instaurazione di un mercato comune e grazie al ravvicinamento graduale delle politiche economiche degli Stati membri, mira alla fusione dei mercati nazionali in un mercato unico avente le caratteristiche di un mercato interno. Nell’ambito di un siffatto mercato, la marchiatura d’origine rende non solo più difficile lo smercio, in uno Stato membro, dei prodotti degli altri Stati membri nei settori di cui trattasi; essa ha inoltre l’effetto di frenare l’interpenetrazione economica nell’ambito della Comunità, ostacolando la vendita di merci prodotte grazie alla divisione del lavoro fra gli Stati membri”.

In sintesi, deve considerarsi incompatibile con il Trattato un’eventuale normativa nazionale di uno Stato membro che imponga l’obbligo della marcatura di origine per le merci importate; non vi è tuttavia nulla che impedisca l’apposizione volontaria del marchio di origine sia sulle produzioni nazionali che sulle merci importate (ad esempio “*Made in Italy*” o “*Made in USA*”) qualora gli operatori desiderino fornire tale indicazione



ai consumatori.

#### *1.2.6 Il marchio di origine “made in EU”*

Il tema di un marchio di origine comune per i prodotti realizzati all'interno del mercato unico non è argomento nuovo in sede comunitaria. Nel 1980 la Commissione sottopose al Consiglio una proposta di direttiva riguardante il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relativamente all'indicazione d'origine di determinati prodotti tessili e d'abbigliamento (GU C 185, p. 32), la quale proponeva l'indicazione sugli stessi della dicitura “*Made in the European Community*”.

Il Comitato Economico e Sociale, nel 1981 (GU C 185, p. 32) espresse parere sfavorevole, spiegando che l'indicazione del paese d'origine non costituisse una priorità: altre informazioni, come il prezzo, la composizione, la categoria, erano da considerarsi più importanti, nell'interesse del consumatore.

Recentemente, alcuni settori dell'industria comunitaria e membri del Parlamento Europeo hanno risollevato la questione, sollecitando l'adozione di uno schema di marchio d'origine per i prodotti europei.

In risposta alle sollecitazioni ricevute, la Commissione, in data 12 dicembre 2003, ha sottoposto alle parti interessate il Documento di lavoro Marchio di Origine “Made in EU” nel quale venivano avanzate tre proposte alternative:

1. l'adozione di una normativa comunitaria che regolamenti l'uso, su base volontaria, del marchio di origine, sia per i prodotti realizzati all'interno dell'Unione, sia per i prodotti importati;
2. l'adozione di una normativa comunitaria che introduca l'obbligo della marchiatura del Paese d'origine per i prodotti importati, e che al contempo regolamenti l'utilizzo, su base

volontaria, del marchio “made in EU” per i prodotti realizzati all’interno dell’Unione (sistema equivalente a quello adottato dagli Stati Uniti);

3. l’adozione di una normativa comunitaria che introduca l’obbligo, tanto per i prodotti importati dai Paesi terzi, quanto per i prodotti realizzati all’interno dell’Unione, della marchiatura d’origine sul prodotto.

Il documento di lavoro evidenzia la necessità che l’eventuale normativa comunitaria in tema di marchiatura d’origine, quale che sia l’opzione prescelta tra le tre proposte, rispetti tanto i principi comunitari quanto gli impegni derivanti dal sistema multilaterale del WTO:

“Se si volesse introdurre nell’UE una regolamentazione sulla marcatura d’origine, questa dovrebbe necessariamente essere conforme al diritto comunitario, ed altresì all’art. IX del GATT ed all’Accordo sulle Regole di Origine (AROO). Si deve notare che l’art. IX del GATT non contempla previsioni in merito al trattamento nazionale, ma solo il requisito della nazione più favorita, lasciando libero ciascun membro del WTO, nel caso in cui sia richiesta la marcatura di tutte le merci importate, di decidere se imporre o meno la marcatura alla merce di produzione nazionale. In conformità con le previsioni dell’AROO, per la definizione della nazione di origine ai fini della regolamentazione della marcatura, è necessario fare riferimento alle regole di origine non preferenziale<sup>13</sup>.”

Detto in altri termini:

- in base alle norme di diritto comunitario, l’obbligo di

---

<sup>13</sup> <http://www.diritto.net/dirittonet-home/diritto-indusrtiale-brevetti-marchi-proprietà-intellettuale/805.html>

marchiatura dell'origine per i prodotti realizzati all'interno del territorio dell'Unione, non potrebbe in alcun caso prevedere che questa consista nell'indicazione del Paese membro all'interno del quale il prodotto è stato realizzato, ma unicamente l'indicazione "made in EU" o altra equivalente. In aggiunta, nulla vieterebbe di apporre anche l'indicazione del Paese membro in cui è stato effettivamente realizzato il prodotto, purchè questa rimanga una scelta a discrezione del produttore, e non un obbligo gravante su di esso.

- In conformità agli impegni assunti in ambito O.M.C., il criterio per l'individuazione dell'origine del prodotto non potrebbe essere diverso da quello dell'origine non preferenziale; non sarebbe pertanto ammissibile una regola che, ad esempio, riservasse ai soli prodotti interamente fabbricati all'interno dell'Unione l'autorizzazione ad apporre il marchio "made in UE".

La Commissione comunque ritiene che l'introduzione di una normativa sull'introduzione del marchio d'origine comunitario sia un'iniziativa positiva ma questo dovrà avvenire tenendo in considerazione le opinioni delle parti interessate (tra cui, oltre agli Stati membri, il Parlamento Europeo, il Comitato Economico e Sociale, gli ambienti associativi dell'industria, del commercio e dei consumatori) che in passato hanno manifestato posizioni contrastanti sul tema, anche tra diversi settori della stessa industria comunitaria.

Bisogna inoltre tenere in considerazione che l'implementazione di una tale iniziativa e il conseguente sistema di controlli necessario per la sua concreta ed efficace attuazione comporterebbe una serie di costi che avranno senso solo nella misura in cui saranno coperti dal vantaggio

derivante alle Amministrazioni nazionali.

Proprio con riferimento a tali implicazioni economiche, il Gruppo Consultivo dei Consumatori Europei<sup>14</sup>, nell'Opinione ECCG2004047, ha espresso parere contrario all'introduzione dell'obbligo di un marchio di origine per i prodotti importati nell'UE<sup>15</sup>:

(punto 2) "I consumatori non ritengono conveniente o utile allocare risorse pubbliche per dare applicazione a regole sulla marchiatura d'origine dei prodotti importati. Inoltre, si ritiene vi sia il pericolo che tali regole possano essere applicate in modo protezionistico, circostanza che andrebbe contro gli interessi dei consumatori".

Il testo prosegue:

(punto 3) "E' stato argomentato che la marcatura d'origine aiuterebbe a combattere i falsi o ingannevoli richiami all'origine. Noi non concordiamo. Coloro che effettuano tali richiami non esiterebbero ad apporre marchi falsi, o a trarre vantaggi dalla complessità delle regole di origine. I richiami all'origine falsi o ingannevoli possono essere combattuti attraverso la direttiva in materia di pubblicità ingannevole; se la direttiva si rivela inadeguata allo scopo, potrebbe essere rafforzata"

(punto 4) "Sulla base di tali considerazioni, l'ECCG ritiene di opporsi alla proposta di introdurre l'obbligo della marchiatura d'origine per i prodotti importati. La priorità dovrebbe essere data ad altre informazioni, di maggior valore per il consumatore, tra cui le informazioni sui contenuti chimici e le informazioni concernenti le condizioni sociali o ambientali

---

<sup>14</sup> Il "gruppo consultivo europeo dei consumatori" può essere consultato dalla Commissione su tutti i problemi riguardanti la tutela degli interessi dei consumatori nell'Unione europea (UE). Esso è composto da un membro rappresentante di ciascuna organizzazione nazionale di consumatori e da un membro proveniente da ciascuna organizzazione europea dei consumatori.

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/consumers/protection\\_of\\_consumers/132046\\_it.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/protection_of_consumers/132046_it.htm)

<sup>15</sup> <http://www.diritto.net/dirittonet-home/diritto-indusrtiale-brevetti-marchi-proprietà-intellettuale/805.html>

nelle quali i prodotti sono stati fabbricati o distribuiti”

Il Gruppo Consultivo ha manifestato parere contrario anche all'introduzione di un obbligo di marchiatura dei prodotti europei “made in EU”, i cui benefici per i consumatori, a fronte delle risorse pubbliche necessarie, sono ritenuti “minimi o inesistenti” (punto 5).

### **1.3 *Made in Italy*: situazione attuale ed ipotesi di nuove normative**

#### *1.3.1 L'Accordo di Madrid e il fermo in dogana del falso "made in Italy"*

L'Accordo di Madrid del 1891 nasce nell'ambito dei diritti di proprietà industriale ed ha la finalità di reprimere l'apposizione di false indicazioni di provenienza sui prodotti (art. 1), nonché il loro utilizzo su insegne, documenti o materiale pubblicitario (art. 3 bis).

In particolare, l'articolo 1 dell'Accordo recita: "Tutti i prodotti riportanti un'indicazione falsa o fallace per la quale uno dei Paesi ai quali si applica il presente Accordo, o un luogo situato in uno di tali Paesi, sia direttamente o indirettamente indicato come paese o luogo d'origine, saranno sequestrati all'atto dell'importazione in ciascuno di detti Paesi<sup>16</sup>". Malgrado l'ampiezza dell'articolo 1, l'art. 4 induce a ritenere che destinatarie della tutela fossero soltanto le indicazioni di origine che implicano un rapporto tra le caratteristiche del prodotto e la sua origine geografica: "I tribunali di ciascun paese dovranno decidere quali denominazioni, in virtù del loro carattere generico, sfuggono alle disposizioni del presente Accordo".

Dunque, eccetto per le denominazioni regionali di provenienza dei prodotti vinicoli<sup>17</sup>, le denominazioni aventi "carattere generico" sono escluse dalla tutela dell'Accordo di Madrid.

Il testo dell'Accordo, però, non fornisce alcun criterio per distinguere quando una denominazione abbia carattere generico o non generico.

---

<sup>16</sup> Le autorità federali della Confederazione Svizzera  
<http://www.admin.ch/ch/i/rs/i2/0.232.111.12.it.pdf>

<sup>17</sup> <http://www.diritto.net/dirittonet-home/diritto-indusrtiale-brevetti-marchi-proprietà-intellettuale/805.html>

Tuttavia si ritiene che la “denominazione generica” possa coincidere con la “denominazione di origine geografica semplice”, vale a dire un’indicazione che non implica alcun rapporto fra le caratteristiche del prodotto e la sua origine geografica.

L'Italia ha dato applicazione all'Accordo di Madrid attraverso il DPR n. 656/68, provvedimento composto di due articoli, il primo dei quali dispone: "Le merci per le quali vi sia il fondato sospetto che rechino una falsa o fallace indicazione di provenienza sono soggette a fermo all'atto della loro introduzione nel territorio della Repubblica, a cura dei competenti uffici doganali che ne danno immediatamente notizia all'autorità giudiziari e agli interessati".

Successivamente all’entrata in vigore del provvedimento, numerose circolari emesse dal Ministero delle Finanze - Direzione delle Dogane ne hanno orientato l’interpretazione, consolidando una prassi applicativa rispetto alla quale il carattere più o meno generico dell’indicazione non assume alcuna rilevanza; conseguentemente, l’indicazione “made in ...” ha potuto essere ricompresa nelle ipotesi coperte dalla misura del fermo in dogana ai sensi del provvedimento di attuazione dell’Accordo di Madrid.

E’ importante sottolineare come il D.P.R. 656/68 sia stato dunque normalmente utilizzato per bloccare l’ingresso nel nostro Paese di prodotti rispetto i quali vi era il sospetto che l’apposizione del marchio “*made in Italy*” fosse illegittima.

Ma quando l’indicazione dell’origine italiana apposta sul prodotto può dirsi falsa o fallace? Se la definizione di origine vera o falsa non pone problemi quando i prodotti sono interamente realizzati in un solo Paese, la situazione si complica nel caso (ben più frequente) di beni realizzati parzialmente in Paesi diversi: quale indicazione può considerarsi legittima su prodotti realizzati in Italia utilizzando materiali o semilavorati di provenienza estera?

Nel 1995 una circolare del Ministero delle Finanze stabilì che, a tale riguardo, si dovessero osservare le disposizioni del Codice Doganale Comunitario (si veda precedentemente) relativamente alle merci di origine non preferenziale parzialmente ottenute in Paesi diversi. In altri termini, è possibile apporre l'indicazione “*made in Italy*” sui prodotti realizzati in Italia con materiali importati da un Paese straniero qualora, applicando le regole previste dal Codice Doganale Comunitario relativamente all'origine non preferenziale dei prodotti parzialmente ottenuti, detta produzione sia considerata – ai fini doganali - di origine italiana.

L'intervento del Ministero è conforme agli impegni assunti dal nostro Paese in sede O.M.C., le regole concernenti l'identificazione dell'origine ai fini della marchiatura dei prodotti rientrano nel campo di applicazione dell'Accordo sulle Regole di Origine del sistema multilaterale, e da ciò consegue la necessità di ricorrere, per l'identificazione del Paese di origine, al criterio dell'origine non preferenziale. L'art. 4, comma 49 della legge 24 dicembre 2003 n. 350 (finanziaria 2004, ha inteso certamente riaffermare il medesimo principio.

### *1.3.2 La legge 350/2003 (finanziaria 2004)*

La legge 24 dicembre 2003 n. 350 (finanziaria 2004), oltre ad introdurre alcune misure finalizzate a potenziare la lotta alla contraffazione, dedica alcune previsioni (art. 4, commi 49, 51, 61) al tema del *made in Italy*. Istituisce un controllo più severo alle dogane mediante la creazione di un comitato nazionale anticontraffazione e prevede all'art. 4, comma 49 che "L'importazione e l'esportazione a fini di commercializzazione ovvero la commercializzazione di prodotti recanti false o fallaci indicazioni di provenienza costituisce reato ed è punita ai sensi dell'art. 517 del codice penale". Costituisce falsa indicazione la stampigliatura *Made in Italy* su prodotti e merci non originari dell'Italia ai sensi della normativa europea



sull'origine; costituisce fallace indicazione, anche qualora sia indicata l'origine e la provenienza estera dei prodotti o delle merci, l'uso di segni, figure o quant'altro possa indurre il consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana". In questi casi è tuttavia possibile sanare, sul piano amministrativo, la fallace o falsa indicazione del paese di fabbricazione del prodotto asportando a cura e spese del contravventore i segni, o indicando la corretta indicazione.

Pertanto alla luce delle suddette norme non è possibile indicare che un prodotto è di origine italiana e/o apporvi l'indicazione "*Made in Italy*" ove l'attività di lavorazione o trasformazione non sia svolta in Italia o l'attività svolta in Italia sia del tutto marginale o irrilevante.

Diversa è invece la problematica relativa all'eventuale esistenza di un obbligo di indicazione del luogo di effettiva fabbricazione del prodotto. Al riguardo in Italia e in Europa (diversamente che negli Stati Uniti) non vi è nessuna norma che impone di indicare il luogo materiale di fabbricazione.

I commi 61 e 63 dell'art. 4 della Finanziaria 2004 si sono limitati a demandare alla successiva normazione secondaria (regolamento delegato) l'istituzione e la tutela del "*made in Italy*" per contraddistinguere i prodotti fabbricati in Italia<sup>18</sup>. Pertanto, alla luce della normativa attuale, mentre esiste l'obbligo, per chi commercializza prodotti diretti a consumatori, di indicare la propria ragione sociale sul prodotto importato e commercializzato nell'Unione Europea, non sussiste invece l'obbligo di indicare sui prodotti importati il Paese d'origine degli stessi<sup>19</sup>.

A livello giurisprudenziale la Corte di Cassazione si è infatti

---

<sup>18</sup> Confindustria Bergamo  
<http://www.confindustria.bg.it/restyling/servizi/qualita/file/indicazione'd'origine.pdf>

<sup>19</sup> Confindustria Bergamo  
<http://www.confindustria.bg.it/restyling/servizi/qualita/file/indicazione'd'origine.pdf>

recentemente trovata a dover decidere su situazioni in cui su confezioni di prodotti fabbricati all'estero (e.g. Cina, Romania), sebbene non vi fosse apposta l'indicazione "*Made in Italy*", vi era stampigliata accanto al marchio, alla denominazione sociale e all'indirizzo della sede del produttore italiano, la dicitura "ITALY" senza che vi fosse alcun riferimento all'origine estera dei prodotti. Ebbene, in apparente contrasto con quanto accennato prima, riguardo a tali situazioni, la Corte di Cassazione ha ritenuto che l'etichetta recante il nome della società seguito dalla dicitura "ITALY" o un'indicazione del nome della società accompagnato da una striscia recante i colori della bandiera italiana, non sia idonea ad indicare il luogo di fabbricazione della merce (se così fosse, la dicitura "ITALY" costituirebbe una indicazione falsa o fallace punibile ex art. 4 comma 49 della lex. 350/2003 nonché ex art. 517 c.p.) ma indica semplicemente il nome e la nazionalità del produttore, che è il soggetto garante e responsabile del prodotto finale nei confronti del consumatore<sup>20</sup>.

Le sentenze analizzate vertono per lo più su casi di "produzione su commissione" ossia si riferiscono a quella diffusa prassi industriale per la quale l'imprenditore nazionale, invece di produrre direttamente in Italia determinati beni, affida la loro realizzazione (o di loro parti) ad un commissionario estero, dettando a quest'ultimo le procedure di fabbricazione e riservandosi normalmente la facoltà del riscontro qualitativo sul prodotto finito. Tale pratiche, come detto, sono la ragione dello stesso intervento del legislatore.

La Corte di Cassazione si è espressa in tal modo perchè la garanzia fornita al consumatore riguarderebbe l'origine e la provenienza del prodotto

---

<sup>20</sup>Cass. Pen. n. 3352 21 ottobre 2004-2 febbraio 2005; Cass. Pen. n. 13712 del 14 aprile 2005 da <http://www.confindustria.bg.it/restyling/servizi/qualita/file/indicazione'd'origine.pdf>

non già da un determinato luogo, bensì da un determinato imprenditore, che si assume la responsabilità giuridica, economica e tecnica del processo produttivo; solo nei casi di prodotti agro-alimentari il concetto di origine indicherebbe, invece, la provenienza da un determinato luogo geografico e di conseguenza sarebbe un'indicazione volta a provarne la qualità riconosciuta e quindi utile al consumatore.

È interessante inoltre rilevare un altro aspetto relativo alla legge.

Stando al dato letterale della disposizione di cui al comma 49 dell'articolo 4 sembrerebbe che il legislatore si sia disinteressato dei casi in cui un prodotto rechi illegittimamente il marchio “*made in Japan*”, “*made in France*”, “*made in Ue*” ecc., in quanto si riferisce esclusivamente al *made in Italy*.

Tali etichettature poste su prodotti realizzati in paesi diversi dall'Italia e importati in Italia, sembrerebbero sfuggire al divieto e per tale ragione si può sostenere che l'obiettivo della tutela della buona fede del consumatore italiano, pur essendo per alcuni versi comprensibile, in quanto risente dell'assenza di un'armonizzazione comunitaria, non sembra dunque coerentemente perseguito, o semplicemente non rappresenta il vero obiettivo di tale legge.

Sarebbe stato più coerente prendere in considerazione qualsiasi ipotesi di falsa indicazione dell'origine e non limitarsi alla sola stampigliatura “*made in Italy*”: se corrispondesse al vero la dichiarazione della Cassazione secondo cui il bene tutelato in caso di vendita di prodotti industriali con segni mendaci “*non consiste nella tutela del marchio, bensì in quella dell'ordine economico, che dev'essere garantito contro gli inganni tesi ai consumatori*”<sup>21</sup>,

---

<sup>21</sup> Cfr. Cassazione, sez. VI penale, 5 luglio 1989, n. 9584

Altro punto da chiarire consiste nel fatto che la norma in esame lascia trasparire una certa confusione tra il concetto di “indicazione dell’origine” del prodotto da un dato Paese, e il concetto di “indicazione di provenienza” (relativo, come abbiamo visto, agli indicatori che attestano l’esistenza di un collegamento dimostrabile tra una determinata caratteristica del prodotto ed un determinato luogo di produzione, spazialmente delimitato).

Il legislatore si è preoccupato di estendere la norma 350/2003 con il punto 9 dell’articolo 1 del decreto legge poi convertito nella legge n. 80 del 2005, attribuendo rilevanza - oltre alle “false o fallaci indicazioni di provenienza” delle merci - anche alle “false o fallaci indicazioni di origine” delle stesse.

Nella Relazione governativa si legge che la novella di cui al comma 9 dell’articolo 1 sarebbe stata introdotta poiché gli esiti delle recenti sentenze della Corte di Cassazione che come abbiamo visto avevano dichiarato inapplicabile l’articolo 517 c.p. relativamente ai casi di produzione su commissione, erano dovuti al mancato riferimento alla nozione di “origine” nel primo periodo del comma 49 dell’art.4 della finanziaria 2004.

Di conseguenza, la novella del 2005 finirebbe per estendere la sfera applicativa dell’articolo 517 c.p. anche alle ipotesi in cui l’imprenditore nazionale, senza indicare anche il luogo di materiale fabbricazione dei prodotti, indichi soltanto il proprio marchio o segno distintivo sui prodotti fabbricati per suo conto all’estero da un terzo sub-fornitore.

Il tutto sarebbe poi motivato a maggior ragione per il fatto che questo cambiamento sarebbe in linea alla luce del disposto dell’articolo 30 del codice della proprietà industriale<sup>22</sup>, a norma del quale “*salva la disciplina*

---

[http://images.to.camcom.it/f/PatLib/99/9996\\_CCIAATO\\_15122009.pdf](http://images.to.camcom.it/f/PatLib/99/9996_CCIAATO_15122009.pdf)

<sup>22</sup> Decreto legislativo n. 30 del 10 febbraio 2005 “*Codice della proprietà industriale*”, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, n. 52, 4 Marzo 2005, Supplemento Ordinario n. 28.

*della concorrenza sleale, salve le convenzioni internazionali in materia e salvi i diritti di marchio anteriormente acquisiti in buona fede, è vietato, quando sia idoneo ad ingannare il pubblico, l'uso di indicazioni geografiche e di denominazioni di origine, nonché l'uso di qualsiasi mezzo nella designazione o presentazione di un prodotto che indichino o suggeriscano che il prodotto stesso proviene da una località diversa dal vero luogo di origine, oppure che il prodotto presenta le qualità che sono proprie dei prodotti che provengano da una località designata da una indicazione geografica”.*

La materia è quindi piuttosto complessa e si inserisce in un quadro normativo spesso confusionario. Per questo le sentenze provenienti dagli organi competenti, sebbene riguardanti casi simili, sono spesso diverse tra loro, andando talvolta a basarsi su fonti normative diverse. Vediamone due esempi.

#### *1.3.2.1 Sentenza Legea n. 13712/2005<sup>23</sup>*

Questa sentenza trae inizio dal ricorso del Procuratore della Repubblica di Napoli contro il provvedimento del giudice per le indagini preliminari che aveva disposto la restituzione di una partita di capi di abbigliamento alla società Legea S.r.l.. Tale società aveva fatto produrre i suoi capi in Cina e li aveva successivamente importati in Italia, apponendovi la dicitura “Legea – Italy” oppure solo “Legea”, con una striscia sottostante con i colori della bandiera italiana e un riquadro con la dicitura “Italy”.

---

[http://images.to.camcom.it/f/PatLib/99/9996\\_CCIAATO\\_15122009.pdf](http://images.to.camcom.it/f/PatLib/99/9996_CCIAATO_15122009.pdf)

<sup>23</sup> Cassazione, sez. III penale, 17 febbraio 2005, n. 13712, *Legea*, in *Il diritto industriale*, 2005, n. 4, pag. 372 e ss.

[http://images.to.camcom.it/f/PatLib/99/9996\\_CCIAATO\\_15122009.pdf](http://images.to.camcom.it/f/PatLib/99/9996_CCIAATO_15122009.pdf)

La Suprema Corte ha rigettato il ricorso del Procuratore, rilevando che la qualità dei prodotti dipende dall'identità del produttore e non dall'ambiente geografico di fabbricazione. Il comportamento della Legea s.r.l. non ha integrato il reato di cui all'articolo 4, comma 49, legge n. 350, poiché i prodotti tessili, così importati, non recavano alcuna falsa o fallace indicazione sulla origine imprenditoriale, l'unica rilevante per la qualità dei prodotti. Le etichette contenevano l'indicazione veritiera sulla identità del produttore e sulla sua nazionalità italiana, a nulla rilevando che non fosse indicato anche il luogo di fabbricazione (cinese), *“giacchè i capi di abbigliamento sportivo e in genere i prodotti tessili non sono identificabili in relazione alla origine geografica, atteso che la loro qualità è assicurata dalla materia prima usata e dalla tecnica produttiva e non certo dall'ambiente territoriale dove il processo produttivo si svolge”*.

Nel giungere a queste conclusioni la Suprema Corte ha in primo luogo ricordato che l'oggetto giuridico dell'articolo 517 codice penale è la tutela dell'ordine economico, comprensivo sia della libertà ed affidamento del consumatore, sia della protezione del produttore dalla illecita concorrenza, per poi sottolineare che, in base alle sentenze n. 2500 del 1999 (Thun) e n. 1263 del 2005 (Fro), l'incriminazione garantisce l'origine e la provenienza della merce, non già da un determinato luogo, ma da un determinato produttore *“il quale, coordinando giuridicamente, economicamente e tecnicamente il processo produttivo, assicura la qualità del prodotto”*. In tal senso *“lo strumento che rassicura il mercato sulla qualità del prodotto è il marchio, registrato o no, che si configura come segno distintivo del prodotto medesimo, nella forma di un emblema o di una denominazione. Come è noto, la funzione tradizionale del marchio è triplice, perché indica la provenienza imprenditoriale, assicura la qualità del prodotto e agisce come richiamo per la clientela ovvero sia come suggestione pubblicitaria”*.

Nel caso dei prodotti industriali tale triplice funzione, assicurata dal

marchio, non è modificata neppure dalla de-localizzazione del processo produttivo, in cui le tecniche di produzione sono imposte e controllate dall'impresa madre. Al contrario, per i prodotti agro-alimentari la qualità è connessa in modo rilevante all'ambiente geografico nel quale sono coltivati, trasformati o elaborati.

#### *1.3.2.2 Sentenza Dolce e Gabbana n. 157/2006*

In contrapposizione con quanto finora spiegato, ad esempio, si inserisce la sentenza del giudice amministrativo del Friuli Venezia Giulia<sup>24</sup> “Dolce e Gabbana”, appellata al Consiglio di Stato.

La questione verte sul fermo amministrativo disposto dall'autorità doganale, ai sensi dell'articolo 1 del D.P.R. n. 656 del 1968, decreto di recepimento dell'Accordo di Madrid relativo alle indicazioni di provenienza false e fallaci, su un lotto di capi di abbigliamento proveniente dalla Turchia contenente t-shirt con il marchio “Dolce e Gabbana linea junior”, su cui erano apposte targhette con la dicitura “Dolce e Gabbana spa Legnago, Milano (Italy)”. La società Dolce e Gabbana ricorrente al Tar, si avvaleva di un'impresa turca denominata “G.D.T.A.S.” per l'assemblaggio di t-shirt e slip da bambino, ma la stessa controllava tutte le fasi della produzione, inviando anche le etichette e i cartellini. I capi così realizzati venivano poi inviati alla ricorrente attraverso una ditta di spedizioni.

Secondo l'Autorità Doganale erano state violate le disposizioni di cui all'articolo 3 della Convenzione di Madrid sulla repressione delle falsi o fallaci indicazioni di provenienza delle merci, poiché i capi, di origine turca, recavano sull'involucro e sull'etichetta la dicitura “Dolce & Gabbana

---

<sup>24</sup> Sentenza del Tar per il Friuli Venezia Giulia, 8 febbraio 2006, n. 157, Dolce e Gabbana.  
[http://images.to.camcom.it/f/PatLib/99/9996\\_CCIAATO\\_15122009.pdf](http://images.to.camcom.it/f/PatLib/99/9996_CCIAATO_15122009.pdf)

Industria s.p.a. – Legnano, Milano (Italy)”. La materia in questione non è ricaduta nella competenza del giudice penale in quanto il pubblico ministero riteneva “*documentalmente dimostrato*” che la ditta ricorrente, destinataria della merce sequestrata, fosse anche la committente di produzione della ditta turca e avesse la piena responsabilità giuridica, economica e tecnica del processo produttivo, tant’è che non poteva essere ritenuta fallace o fuorviante l’apposizione sui prodotti dei dati identificativi della stessa ditta. Il pubblico ministero non riscontrava perciò gli estremi per configurare il reato di cui all’articolo 4, comma 49 della legge n. 350 del 2003, non sussistendo gli elementi della falsa o fallace indicazione. Questa conclusione sembra conforme alla giurisprudenza consolidata (Legea), che afferma la sostanziale prevalenza dell’origine imprenditoriale rispetto a quella geografica: il pubblico ministero vi è, infatti, giunto dopo aver riscontrato che l’etichetta era veritiera quanto all’origine imprenditoriale. L’Agenzia delle Dogane, però, nonostante il mancato sequestro penale entro il termine di sessanta giorni, non ha disposto la restituzione della merce sottoposta a fermo amministrativo e, di fronte alla specifica richiesta della ricorrente, ha negato la restituzione, facendo presente che la merce “*potrebbe essere rilasciata solo previa rimozione delle indicazioni irregolari riscontrate (false o fallaci) a prescindere ed al di là delle valutazioni dell’Autorità giudiziaria in merito alla configurabilità di una fattispecie penalmente rilevante*” e restano in attesa dell’istanza di regolarizzazione suddetta.

Il Tribunale amministrativo regionale ha respinto il ricorso e confermato la legittimità del fermo delle merci.

Le motivazioni contenute nella sentenza rispecchiano l’orientamento recentemente emerso nella giurisprudenza penale di legittimità, laddove è stata attribuita maggiore importanza alla corretta indicazione dell’origine geografica dei prodotti, non limitando quindi l’applicabilità del sistema



sanzionatorio alle sole ipotesi di falsa o fallace indicazione della provenienza “giuridica”. Come detto il sequestro è stato disposto ai sensi dell’articolo 3 della Convenzione di Madrid, che prevede che debba essere indicato il luogo di produzione o altra indicazione che valga ad evitare qualsiasi errore “*sull’origine vera delle merci*”.

La società Dolce & Gabbana ha fondato il suo ricorso su due profili:

1- che in seno alla normativa a tutela del *made in Italy* i concetti di origine e provenienza dei prodotti fanno riferimento ad un determinato produttore e non ad un determinato luogo;

2- che, comunque, l’articolo 3 dell’Accordo di Madrid sarebbe inapplicabile nella fase dell’importazione, non riferendosi al caso del produttore che importa la propria merce fatta materialmente realizzare altrove, ma solo al venditore. Infatti quando quest’ultimo intenda apporre il proprio nome o indirizzo su prodotti provenienti da un paese diverso da quello della vendita dovrà, ai sensi dell’articolo 3, accompagnarlo con la precisa indicazione del paese o luogo di fabbricazione o produzione o “*da altra indicazione che valga ad evitare qualsiasi errore sull’origine vera delle merci*”.

Il Tribunale regionale, pur riscontrando che la nozione di origine imprenditoriale dispiega effetti in relazione al campo di applicazione dell’articolo 517 codice penale e dell’articolo 4, comma 49 della legge n. 350, ha statuito che essa perde valore in rapporto all’articolo 3 della Convenzione di Madrid.

In tale contesto, l’origine geografica acquista una sua autonoma rilevanza in tutta la gamma commerciale. Pertanto, allorché “*il produttore importa il suo prodotto – fatto realizzare all’estero – per venderlo alla distribuzione, dando così inizio alla catena di vendite che finisce per offrire il prodotto al consumatore finale, la fabbricazione estera del capo non può più dirsi priva di rilevanza*”.

Il Tribunale regionale ha pertanto concluso nel senso della piena parificazione delle figure del produttore/importatore e del venditore: entrambi gli operatori, allorché indichino il loro nome sull'etichetta di un prodotto fabbricato all'estero, sono tenuti a riportare al corretta origine geografica.

L'orientamento del giudice amministrativo rappresenta senza dubbi un importante indirizzo interpretativo, che rafforza ulteriormente la tutela del *made in Italy*.

### *1.3.3 Il decreto di legge 55/2010*

L'ultima legge ideata in Italia in ordine cronologico sull'etichettatura dei prodotti, sarebbe dovuta entrare in vigore il 1° ottobre 2010. Vediamone in particolare l'art 1.

#### Art. 1.

1. Al fine di consentire ai consumatori finali di ricevere un'adeguata informazione sul processo di lavorazione dei prodotti, ai sensi dell'articolo 2, comma 2, e dell'articolo 6, comma 1, del codice del consumo, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206, e successive modificazioni, è istituito un sistema di etichettatura obbligatoria dei prodotti finiti e intermedi, intendendosi per tali quelli che sono destinati alla vendita, nei settori tessile, della pelletteria e calzaturiero, che evidenzii il luogo di origine di ciascuna fase di lavorazione e assicuri la tracciabilità dei prodotti stessi.

2. Ai fini della presente legge, per «prodotto tessile» si intende ogni tessuto o filato, naturale, sintetico o artificiale, che costituisca parte del prodotto finito o intermedio destinato all'abbigliamento, oppure all'utilizzazione quale accessorio da abbigliamento, oppure all'impiego quale materiale componente di prodotti destinati all'arredo della casa e all'arredamento, intesi nelle loro più vaste accezioni, oppure come prodotto

calzaturiero.

3. Nell'etichetta dei prodotti finiti e intermedi di cui al comma 1, l'impresa produttrice deve fornire in modo chiaro e sintetico informazioni specifiche sulla conformità dei processi di lavorazione alle norme vigenti in materia di lavoro, garantendo il rispetto delle convenzioni siglate in seno all'Organizzazione internazionale del lavoro lungo tutta la catena di fornitura, sulla certificazione di igiene e di sicurezza dei prodotti, sull'esclusione dell'impiego di minori nella produzione, sul rispetto della normativa europea e sul rispetto degli accordi internazionali in materia ambientale.

4. L'impiego dell'indicazione «*Made in Italy*» è permesso esclusivamente per prodotti finiti per i quali le fasi di lavorazione, come definite ai commi 5, 6, 7, 8 e 9, hanno avuto luogo prevalentemente nel territorio nazionale e in particolare se almeno due delle fasi di lavorazione per ciascun settore sono state eseguite nel territorio medesimo e se per le rimanenti fasi è verificabile la tracciabilità.

5. Nel settore tessile, per fasi di lavorazione si intendono: la filatura, la tessitura, la nobilitazione e la confezione compiute nel territorio italiano anche utilizzando fibre naturali, artificiali o sintetiche di importazione.

6. Nel settore della pelletteria, per fasi di lavorazione si intendono: la concia, il taglio, la preparazione, l'assemblaggio e la rifinitura compiuti nel territorio italiano anche utilizzando pellame grezzo di importazione.

7. Nel settore calzaturiero, per fasi di lavorazione si intendono: la concia, la lavorazione della tomaia, l'assemblaggio e la rifinitura compiuti nel territorio italiano anche utilizzando pellame grezzo di importazione.

8. Ai fini della presente legge, per «prodotto conciario» si intende il prodotto come definito all'articolo 1 della legge 16 dicembre 1966, n. 1112, che costituisca parte del prodotto finito o intermedio destinato all'abbigliamento, oppure all'utilizzazione quale accessorio da

abbigliamento, oppure all'impiego quale materiale componente di prodotti destinati all'arredo della casa e all'arredamento, intesi nelle loro più vaste accezioni, oppure come prodotto calzaturiero. Le fasi di lavorazione del prodotto conciario si concretizzano in riviera, concia, riconcia, tintura – ingrasso – rifinitura.

10. Per ciascun prodotto di cui al comma 1, che non abbia i requisiti per l'impiego dell'indicazione «*Made in Italy*», resta salvo l'obbligo di etichettatura con l'indicazione dello Stato di provenienza, nel rispetto della normativa comunitaria.

Si è detto molto soddisfatto il primo firmatario del provvedimento, il leghista Marco Reguzzoni, che insieme a Versace e Calero ha sostenuto moltissimo l'approvazione del provvedimento. “Si tratta - ha detto Reguzzoni - dell'inizio di un percorso che porterà i consumatori finalmente a sapere quello che comprano e sarà importante anche per la tutela dei lavoratori in questo periodo di crisi<sup>25</sup>”. Per Massimo Calero (Gruppo misto) è l'inizio promettente di un percorso più lungo. “Una pietra miliare del piano di tutela del *made in Italy*. La legge Reguzzoni-Versace-Calero dovrà, però, essere integrata da provvedimenti a sostegno dei marchi. Siamo solo all'inizio, al primo step di un percorso che difende la struttura portante dell'economia italiana, la piccola e media impresa<sup>26</sup>”. Per Santo Versace

---

<sup>25</sup> Nicoletta Cottone “Si definitivo della Camera alla legge sul made in Italy”, il Sole 24 Ore, 17.03.2010  
<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Norme%20e%20Tributi/2010/03/made-italy-legge-reguzzoni-versace-calero-approvazione.shtml?uuid=1e54ccbc-31dd-11df-8501-945fa6a15627&DocRulesView=Libero>

<sup>26</sup> Nicoletta Cottone “Si definitivo della Camera alla legge sul made in Italy”, il Sole 24 Ore, 17.03.2010  
<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Norme%20e%20Tributi/2010/03/made-italy-legge-reguzzoni-versace-calero-approvazione.shtml?uuid=1e54ccbc-31dd-11df-8501->

(Pdl) si tratta di un grande risultato. “Un primo passo per un'Europa della cultura e dello sviluppo dei popoli contro l'Europa dei mercanti e dei burocrati che invece abbiamo ora”. Il relatore Enzo Raisi (Pdl) ha voluto sottolineare che la nuova legge “porta la firma di tutti i gruppi. Con questo tipo di provvedimento, in gioco dal 2003, stavolta é stata fatta la scelta giusta ed é stato dato un segnale forte”.

Mi sembra doveroso tuttavia fare delle precisazioni in particolare a riguardo dei commi 3 e 4 della sopra riportata legge.

Innanzitutto appare poco chiaro l'uso della parola “prevalentemente”: concetto piuttosto generico. Questo significa però che un prodotto *made in Italy* non deve essere necessariamente realizzato esclusivamente in territorio italiano, con una serie di innegabili vantaggi soprattutto da un punto di vista prettamente di costi. In particolare sembra che questa prevalenza si concretizzi quando due fasi di lavorazione vengono effettivamente eseguite in Italia.

Sono proprio le norme quindi che garantiscono notevoli margini di flessibilità alle aziende. E quest'ultima, in realtà, non sembra aggiungere molto alla normativa comunitaria, anzi. “Il codice doganale internazionale - spiega Gianpiero Menegazzo, direttore dell'Acrib, l'associazione che rappresenta i calzaturifici del Brenta, a riguardo della normativa *made in Italy* per le calzature - prevede che la nazione di origine è quella dove viene effettuato l'accoppiamento della tomaia con la suola. Il taglio e l'orlatura possono essere fatte, quindi, all'estero<sup>27</sup>”.

In più, l'Ue, con una lettera del direttore generale della Direzione Imprese e industria, Heinz Zourek, inviata all'ambasciatore italiano a

---

945fa6a15627&DocRulesView=Libero

<sup>27</sup> Matteo Marian “La Riviera nel mirino di Report”, il Mattino di Padova, 20 maggio 2008  
[http://ricerca.gelocal.it/mattinopadova/archivio/mattinopadova/2008/05/20/VR3MC\\_VR301.html](http://ricerca.gelocal.it/mattinopadova/archivio/mattinopadova/2008/05/20/VR3MC_VR301.html)

Bruxelles, ricorda allo Stato Italiano il mancato rispetto della regola in base alla quale gli Stati membri devono comunicare alla Commissione le bozze di regolamentazione tecnica prima della loro adozione e comunque a uno stadio in cui siano ancora possibili modifiche sostanziali. Nella stessa lettera si ribadisce, in base ad alcune passate sentenze, che gli interessi dei consumatori, non sono così imperativi da giustificare l'introduzione di un marchio nazionale.

La dott.ssa Claudia Simionato, dell'Ufficio Estero e responsabile dei rapporti con showrooms di A.C.Ri.B, precisa inoltre che le due fasi di lavorazione che devono essere compiute in Italia, secondo la Reguzzoni-Versace, non sono necessariamente quelle lavorazioni *sostanziali* che secondo il Codice Doganale Comunitario definirebbero un prodotto italiano. La normativa comunitaria, dunque, tutelerebbe di più il *made in Italy* della stessa legge 55/2010.

Nonostante i pareri ottimistici dei fautori di questa legge, per i motivi appena ricordati non è stato possibile evitare una bocciatura della normativa proposta per il *made in Italy* anche perchè l'introduzione di una marcatura di origine obbligatoria, anche se limitata al territorio di un unico Stato, opera come una misura volta ad ostacolare la libera circolazione dei prodotti. Nessun paese membro può assumere autonomamente modalità tecniche di determinazione dell'origine divergenti rispetto a quelle europee in uso. Nel merito basta un solo esempio per far risaltare tali divergenze, così' una borsa in pelle assemblata e rifinita in Cina con concia e taglio del pellame realizzato in Italia potrebbe essere importata in Italia con il *made in Italy*, mentre risulta made in Cina per tutti gli altri paesi membri<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Confindustria Firenze  
<http://www.confindustriafirenze.it/notizie/2011/01/20/parere-negativo-decreto-attuativo-legge-madein-italy>

#### **1.4 Il marchio collettivo “100% *made in Italy*” e la legge 166/2009**

La legge 166 del 2009<sup>29</sup> ha proceduto alla riconoscibilità e definizione dei prodotti 100% *made in Italy*.

In particolare, l'art.16 prevede che

“1. Si intende realizzato interamente in Italia il prodotto o la merce, classificabile come *made in Italy* ai sensi della normativa vigente, e per il quale il disegno, la progettazione, la lavorazione ed il confezionamento sono compiuti esclusivamente sul territorio italiano.

2. Con uno o più decreti del Ministro dello sviluppo economico, di concerto con i Ministri delle politiche agricole alimentari e forestali, per le politiche europee e per la semplificazione normativa, possono essere definite le modalità di applicazione del comma 1.

3. Ai fini dell'applicazione del comma 4, per uso dell'indicazione di vendita o del marchio si intende la utilizzazione a fini di comunicazione commerciale ovvero l'apposizione degli stessi sul prodotto o sulla confezione di vendita o sulla merce dalla presentazione in dogana per l'immissione in consumo o in libera pratica e fino alla vendita al dettaglio.

4. Chiunque fa uso di un'indicazione di vendita che presenti il prodotto come interamente realizzato in Italia, quale «100% *made in Italy*», «100% Italia», «tutto italiano», in qualunque lingua espressa, o altra che sia analogamente idonea ad ingenerare nel consumatore la convinzione della realizzazione interamente in Italia del prodotto, ovvero segni o figure che inducano la medesima fallace convinzione, al di fuori dei presupposti previsti nei commi 1 e 2, e' punito, ferme restando le diverse sanzioni applicabili sulla base della normativa vigente, con le pene previste dall'articolo 517 del codice penale, aumentate di un terzo.

---

<sup>29</sup> <http://www.madeinitaly.org/doc/legge%20166%202009%20art.%2016.pdf>

5. All'articolo 4, comma 49, della legge 24 dicembre 2003, n. 350, dopo le parole: «pratiche commerciali ingannevoli» sono inserite le seguenti: «, fatto salvo quanto previsto dal comma 49- bis,».

6. (...) Costituisce fallace indicazione l'uso del marchio, da parte del titolare o del licenziatario, con modalità tali da indurre il consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana ai sensi della normativa europea sull'origine, senza che gli stessi siano accompagnati da indicazioni precise ed evidenti sull'origine o provenienza estera o comunque sufficienti ad evitare qualsiasi fraintendimento del consumatore sull'effettiva origine del prodotto, ovvero senza essere accompagnati da attestazione, resa da parte del titolare o del licenziatario del marchio, circa le informazioni che, a sua cura, verranno rese in fase di commercializzazione sulla effettiva origine estera del prodotto. Il contravventore e' punito con la sanzione amministrativa pecuniaria da euro 10.000 ad euro 250.000.

(...) E' sempre disposta la confisca amministrativa del prodotto o della merce di cui al comma 49-bis, salvo che le indicazioni ivi previste siano apposte, a cura e spese del titolare o del licenziatario responsabile dell'illecito, sul prodotto o sulla confezione o sui documenti di corredo per il consumatore.».

7. Le disposizioni di cui ai commi 5 e 6 si applicano decorsi quarantacinque giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto”<sup>30</sup>.

Di diritto e di fatto quindi abbiamo visto che oggi vi è quello che possiamo definire come *made in Italy* doganale (51% e finitura in Italia) e

---

<sup>30</sup> Sito del Parlamento Italiano  
[http://www.parlamento.it/parlam/leggi/091661\\_Testo%20coordinato.pdf](http://www.parlamento.it/parlam/leggi/091661_Testo%20coordinato.pdf)



vi è il 100% *made in Italy* (prodotto interamente realizzato in Italia). Le Aziende che non producono in Italia potranno continuare ad adottare il *made in Italy* solo in caso di prevalenza e finitura in Italia.

Le Ditte che producono interamente in Italia potranno garantire il proprio prodotto con una Certificazione o un marchio collettivo.

In linea con la legge 166/09, l'Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani, con il marchio collettivo "*100% Made in Italy Certificate*", ha elaborato il Sistema di Certificazione "IT01 – 100% Qualità Originale Italiana".

Il risultato è che, se la normativa lascia quindi ancora spazio a dubbi e interpretazioni, alcuni produttori si sono organizzati da sé per cercare di tutelare i loro prodotti e permettere al consumatore finale di avere una sorta di garanzia di qualità nell'acquisto dei loro prodotti attraverso la concezione del *made in Italy* sostanzialmente come un vero e proprio marchio.

L'Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani ITPI è l'organo certificatore del prodotto interamente realizzato in Italia.

L'Istituto per la certificazione del 100% *made in Italy* è stato costituito a Fermo, da imprenditori ed analisti del mercato europeo che sin dall'inizio hanno voluto certificare l'intera filiera produttiva affinché l'importanza del marchio non fosse attribuita a prodotti di provenienza straniera.

Il marchio "*100% made in Italy*"<sup>31</sup> può essere assegnato ad ogni prodotto realizzato interamente in Italia. Secondo quanto affermano i fondatori di questa istituzione, le numerose aziende certificate, che distribuiscono nel mondo i propri prodotti, hanno già sperimentato il valore della certificazione. Hanno ottenuto un'accresciuta visibilità e una maggiore diffusione di fama e distribuzione del prodotto. La naturale conseguenza è

---

<sup>31</sup> <http://www.madeinitaly.org/certificazione-made-in-italy.php>

un aumento delle produzioni e la fidelizzazione del cliente.

In breve vediamo come avviene la "certificazione 100% *made in Italy*".

E' stato realizzato un sistema di certificazione in base al quale i produttori distinguono le loro creazioni da quelle di dubbia provenienza italiana, dando certezza al consumatore finale sull'origine e la qualità.

L'iter di Certificazione si avvia con la sottoscrizione volontaria da parte dell'Azienda del Regolamento del Sistema IT01 e della Richiesta di Certificazione. I prodotti che il Produttore intende commercializzare, usando i marchi ed i segni distintivi "*made in Italy Certificate*", debbono avere i seguenti requisiti:

- fabbricati interamente in Italia;
- realizzati con semilavorati Italiani
- costruiti con materiali naturali di qualità e di prima scelta;
- realizzati con disegni e progettazione esclusivi dell'azienda;
- costruiti adottando le lavorazioni artigianali tradizionali tipiche italiane.

Inoltre, devono essere:

- realizzati in osservanza dei criteri di sicurezza;
- realizzati in osservanza delle norme sull'igiene.

L'Istituto accerta la sussistenza dei requisiti ed accorda la certificazione che ha validità un anno. Nel mese successivo all'ottenimento della certificazione, un funzionario dell'Istituto verificherà la sussistenza dei requisiti sopra indicati e procederà al completamento dell'istruttoria con l'acquisizione della documentazione necessaria e la compilazione delle schede del Disciplinare.

Entro la fine del mese successivo il funzionario confermerà all'azienda l'ottenimento della certificazione. L'azienda sarà quindi iscritta nel Registro Nazionale Produttori Italiani.

L'Istituto ha provveduto inoltre ad istituire un sistema di tracciabilità per i prodotti certificati “100% *made in Italy*”. L'azienda certificata dovrà utilizzare i segni distintivi rilasciati dall'Istituto, dotati di marchio olografico anticontraffazione e di numerazione progressiva, applicandoli o allegandoli al prodotto. Il marchio collettivo potrà essere utilizzato sull'imballo, inserito su carta intestata, esposto in fiera e divulgato attraverso i mezzi pubblicitari e i siti internet. Da oltre 10 anni l'Istituto permette ai singoli consumatori e ai negozianti di accertare la vera origine del prodotto italiano, in netto contrasto con i nuovi principi dettati dalla globalizzazione e al confine del lecito in base ai limiti posti dalla Comunità Europea ed il “suo” *made in Italy* “doganale”.

Nel secondo capitolo vedremo nello specifico l'opinione di questo Istituto sulla presenza dei laboratori cinesi in Veneto e sul loro ruolo all'interno della filiera produttiva di un distretto calzaturiero famoso com'è quello della Riviera del Brenta.

Una denuncia che deriva dal bisogno di rivendicare l'italianità del prodotto contro un'economia globalizzata.

Appare cruciale quindi, per scoprire che fine ha fatto il *made in Italy* oggi, approfondire l'argomento e chiedersi quali sono state le conseguenze dell'internazionalizzazione e della globalizzazione prima di tutto nella realtà concreta delle imprese dei sistemi produttivi locali, simbolo della nostra economia soprattutto manifatturiera, e più in generale nell'evoluzione del concetto “*made in Italy*”.

## **CAPITOLO 2**

### **L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI**

#### **2.1 Globalizzazione e distretti produttivi: competere tra locale e globale**

La letteratura sulla globalizzazione è ormai piuttosto vasta in quanto portatrice di cambiamenti e rivoluzioni non solo sul fronte economico ma anche su quello politico e sociale.

Negli anni Novanta è stata data molta attenzione agli effetti sui concetti di Stato-Nazione, di fronte ai crescenti processi di globalizzazione dell'economia che non sono neutrali rispetto ai consolidati assetti produttivi nazionali “agendo come un potente fattore di riallocazione delle produzioni a livello mondiale<sup>32</sup>”. I luoghi dello sviluppo economico e della produzione delle merci non coincidono più, infatti, con i luoghi in cui lo Stato esercita la sua sovranità.

Prima di andare avanti però, è necessario fare una serie di precisazioni.

Innanzitutto si deve distinguere il significato di globalizzazione con quello di internazionalizzazione.

Quello della globalizzazione è un concetto più ampio e copre diversi ambiti. Il sociologo Giddens afferma che: “Le nostre vite sono sempre più influenzate da attività ed eventi che hanno luogo ben al di là dei contesti

---

<sup>32</sup> Maurizio Mistri (2006) “Il distretto industriale marshalliano tra cognizione e istituzioni” Carocci editore, Roma

sociali in cui operiamo quotidianamente”<sup>33</sup>. Con tale dicitura Giddens vuole sottolineare come il mondo stia diventando sempre più un unico sistema sociale, in virtù della crescita progressiva delle relazioni e degli scambi a livello mondiale, il cui effetto principale è una decisa convergenza economica e culturale tra i Paesi del mondo.

Grazie alla diffusione delle informazioni e dei mezzi di comunicazione come internet, sono state varcate le vecchie frontiere nazionali con un conseguente, straordinario sviluppo delle possibili relazioni, economico-finanziarie ma anche sociali e culturali, tra le diverse aree del globo, con modalità e tempi tali da far sì che ciò che avviene in un’area si ripercuota anche in tempo reale sulle altre aree, anche lontane, con esiti che i tradizionali modelli interpretativi dell’economia, della politica e della società non sono in grado di valutare facilmente, a causa della simultaneità tra l’azione ed il cambiamento che essa produce.

Con “internazionalizzazione” ci si limita invece ad indicare quei legami che intercorrono tra imprese appartenenti a diverse nazioni: un’impresa cioè attua una strategia internazionale quando diversifica le sue attività oltre i confini del Paese. Tuttavia, le imprese possono organizzare le loro attività internazionali in diversi modi, che vanno da semplici operazioni di esportazione alla gestione di una filiale estera. Se con le esportazioni si trasferiscono all’estero solo i prodotti e con gli accordi la tecnologia, con gli Investimenti Diretti Esteri si trasferisce tutta l’impresa.

Il tutto con lo scopo di sfruttare le differenze tra i vari Stati, non solo nel tentativo di perseguire una politica di costo minimo, ma anche di ricercare il posto più adatto per la produzione di quel determinato tipo di prodotto.

---

<sup>33</sup> Anthony Giddens (1991) “Sociologia” Il Mulino, Bologna

“Questo fenomeno di graduale dissociazione tra le imprese e il loro territorio di origine, fa sì che i territori si trovino sempre di più a competere tra loro per trattenere le proprie imprese o attrarre imprese dall'esterno<sup>34</sup>”

Vista la complessità di queste dinamiche, ho sentito l'esigenza di restringere il campo di analisi e di concentrarmi sulle conseguenze della globalizzazione sulle piccole e medie imprese, spesso organizzate sul modello dei distretti, che sono il luogo in cui, tradizionalmente, ha origine il *made in Italy*.

È doveroso, quindi, precisare innanzitutto il concetto di distretto industriale, ricordando la definizione di Becattini:

Il distretto industriale è un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali<sup>35</sup>”.

Si capisce dunque che la globalizzazione rappresenta una difficile sfida per la tenuta di un distretto.

Dalla definizione, l'elemento caratterizzante del distretto consiste nel fatto che in esso la comunità locale e le imprese locali tendono ad interpenetrarsi a vicenda, stando fisicamente vicine, formando quel complesso di reti basate non solo sulla conoscenza codificata, favorita proprio dalla diffusione delle informazioni sulle nuove tecnologie, sui nuovi prodotti, sui nuovi mercati, sulle istituzioni e sui canali di vendita presenti nei mercati esteri, ma anche sulla conoscenza tacita, propria di chi è nato e

---

<sup>34</sup> Patrizia Messina (2001) “Regolazione politica dello sviluppo locale: Veneto ed Emilia Romagna a confronto”, UTET, Torino, pag.13.

<sup>35</sup> Maurizio Mistri (2006) “Il distretto industriale marshalliano tra cognizione e istituzioni” Carocci editore, Roma

cresciuto nel distretto stesso e ha respirato fin da piccolo l'“atmosfera distrettuale”. “La diffusione di queste informazioni avviene anche attraverso la mobilità dei lavoratori che nel trasferirsi da un'impresa distrettuale all'altra portano con sé quel bagaglio di competenze produttive e gestionali e quelle informazioni che hanno acquisito nel corso della loro precedente esperienza lavorativa”.<sup>36</sup>

Inoltre, la vicinanza e la rapidità con cui avvengono gli scambi di informazioni all'interno di un distretto, ne garantiscono la flessibilità produttiva ed organizzativa, ovvero la capacità di rispondere in tempi rapidi alle mutate condizioni dei mercati, un breve *time to market* insomma, caratteristica che non può essere sottovalutata nell'epoca della globalizzazione. Tale sistema produttivo sembra quindi essere particolarmente adatto a far fronte a situazioni caratterizzate da complessità ed incertezza.

Una ricerca condotta nel 2008 dall'Università Cattolica del Sacro Cuore sui distretti industriali italiani, ha dimostrato 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

---

<sup>36</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008) Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), “L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani”  
[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

intensificano il ricorso al lavoro a domicilio e alla sub-fornitura nel 41% dei casi contro il 27% delle imprese non-distrettuali”.<sup>37</sup>

Ciò consente alle imprese distrettuali maggiormente internazionalizzate di soddisfare rapidamente un aumento, anche non pianificato, della domanda estera.

Storicamente, il prodotto che veniva realizzato in un simile contesto era interamente prodotto all'interno del distretto che ne conteneva l'intera filiera produttiva.

Un effetto del processo di globalizzazione sui sistemi locali industriali esistenti nei Paesi avanzati, è l'accentuarsi della pressione competitiva, soprattutto nei riguardi delle produzioni *labour intensive* tipiche dei distretti industriali italiani, che fa emergere la necessità di decentrare parte dei processi produttivi utilizzando forme diverse di internazionalizzazione: dalla semplice esportazione all'investimento diretto estero IDE.

Date le argomentazioni sopra riportate sarebbe inevitabile giungere alla conclusione che la delocalizzazione, portando il distretto a perdere alcune fasi della filiera produttiva per spostarle all'estero, “causerebbe un'effettiva perdita dell'identità distrettuale”<sup>38</sup>.

All'interno di questo fenomeno, inoltre, non rimangono a guardare le grandi imprese multinazionali, che cercano di collocarsi all'interno dei distretti per godere delle particolari risorse immateriali che lì si possono trovare, penetrazione che non risulta poi essere difficile in virtù del più forte potere contrattuale posseduto rispetto alle piccole imprese, spesso di

---

<sup>37</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008) Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), “L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani”  
[http://www.unicatt.it/centricerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centricerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

<sup>38</sup> Maurizio Mistri (2006) “Il distretto industriale marshalliano tra cognizione e istituzioni” Carocci editore, Roma, pag 200.



tradizione artigianale, che caratterizzano un distretto.

D'altra parte, l'ingresso delle multinazionali nei sistemi locali può consentire però di abbandonare definitivamente la tipica chiusura verso l'esterno del distretto e aprirgli la possibilità di operare in un mercato globale, che significa ben di più che esportare un prodotto.

Ma per un sistema come il *made in Italy*, una policy orientata alla mobilità internazionale fino a che punto non lo altera e non causa la rottura del senso di identità che permette ad una popolazione di persone e di imprese di riconoscersi come un unico attore collettivo?

In questo contesto post fordista, infatti, non dobbiamo dimenticare la dimensione locale dello sviluppo in cui è nato il *made in Italy* e che lo stile italiano attrae ancora oggi le vanità di milioni di persone proprio perché nessun altro Paese riesce a replicarne il gusto.

In un mondo in rapido sviluppo ma ancora attaccato alla tradizione, può giocare un ruolo fondamentale la politica. L'attore politico potrebbe, infatti, mettere in moto e coordinare (e non semplicemente intervenire) con l'aiuto delle istituzioni, un processo di valorizzazione delle risorse specifiche locali per aiutare uno sviluppo improntato sulla competitività esterna senza che venga persa quell'identità che ci ha reso famosi nel mondo. Naturalmente, questo sarà possibile solo quando ci sarà una domanda in tal senso proveniente dagli imprenditori italiani, restii (se non in tempo di crisi) a chiedere la collaborazione dell'attore politico.

## **2.2 Le conseguenze della globalizzazione sui distretti produttivi italiani**

Nel corso dell'ultimo decennio, il sistema distrettuale italiano è stato uno dei maggiori protagonisti del processo di globalizzazione dell'economia e dei suoi impatti riorganizzativi, con il risultato di una sostanziale trasformazione del suo assetto produttivo e commerciale e di una sensibile riduzione del numero di aziende e di addetti.

Questa ristrutturazione si è articolata innanzitutto dal punto di vista dei processi e dal punto di vista dei prodotti con lo scopo di elevare la qualità degli stessi ed, in tal modo, affrontare due nuove grandi sfide: l'euro forte e la competizione delle economie emergenti.

Dopo un periodo fra il 2002 e il 2005, durante il quale il valore delle esportazioni italiane è cresciuto, in media, del 2,4%<sup>39</sup>, si è registrato un autentico *boom* dell'export manifatturiero cresciuto del 9% nel 2006 e del 10,1% nel 2007<sup>40</sup>.

“Le imprese, in particolare quelle appartenenti ai distretti industriali e specializzate nelle produzioni del *made in Italy*, dopo aver subito in una prima fase i contraccolpi delle nuove condizioni competitive e valutarie createsi, hanno saputo poi reagire imboccando un sentiero di sviluppo con due caratteristiche: innovazione e internazionalizzazione”<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008), Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), “L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani”  
[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

<sup>40</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008), Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), “L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani”  
[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

<sup>41</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008), Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), “L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani”  
[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

Una delle conseguenze di queste ristrutturazioni è stata una nuova “gerarchizzazione” delle relazioni tra imprese all’interno dei distretti (tramite la commutazione dei rapporti informali di lungo-periodo con nessi di natura proprietaria) ed un aumento della concentrazione industriale senza però danneggiare la rete.

È così emerso un core oligopolistico di medie imprese e di forme organizzative di impresa strutturate lungo le diverse filiere produttive. Contemporaneamente abbiamo assistito all’espulsione di un numero non poco rilevante di subfornitori e di imprese finali non più competitive.

La vicenda economica di questi anni ci ha dunque insegnato che non si possono interpretare le performance del sistema industriale italiano concentrando l’analisi (e la critica) soltanto sulla piccola dimensione delle singole imprese e sul fatto che la loro specializzazione produttiva non sia classificabile come ad “alta tecnologia” di prodotto, come se queste due caratteristiche fossero sempre e comunque l’unico segreto per il successo.

Per quanto riguarda la “dimensione” bisogna rilevare che l’Italia è, infatti, portatrice di un sistema manifatturiero che rappresenta un “capitalismo” a se stante: quello delle reti, del capitale sociale che le connette e del capitale umano fatto di imprenditorialità che genera innovazione evidente nell’inventiva delle imprese e degli imprenditori più che negli investimenti in R&S, misurati statisticamente.

Le reti di cui parliamo sono reti informali, caratterizzate da flessibilità produttiva e tempestività, da bassi costi di gestione, ma da alti costi di coordinamento che forse potrebbero essere più contenuti se l’attore politico fosse chiamato dal tessuto imprenditoriale a ricoprire un ruolo più attivo all’interno delle dinamiche distrettuali.

Circa la “specializzazione produttiva”, alcune analisi si erano limitate a evidenziare il fatto che il sistema industriale italiano si basava su quei settori di mercato “maturi” cioè vecchi, facilmente esposti agli attacchi

della Cina, ma non hanno preso in esame altri aspetti fondamentali quali il posizionamento nei diversi segmenti di mercato ed il posizionamento lungo la catena verticale di produzione.

Un conto è, infatti, esportare prodotti del *made in Italy* in segmenti a bassa o media qualità, dove la competizione si realizza soltanto in termini di prezzo; un altro è puntare sulle fasce medio-alte di mercato dove la qualità in termini di design, di materiali, di componenti utilizzate e di durata di vita di un prodotto che è anche portatore di *brand* e di immagine, diventano le variabili competitive più importanti.

Ma quali sono stati gli eventi che hanno segnato tutti questi cambiamenti? Tre fattori, tra gli altri, hanno radicalmente alterato le regole e gli assetti dei mercati internazionali.

1. 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.
2. 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 si è presentata nel corso degli anni Novanta, ma ancor di più dopo il 2000, come un concorrente aggressivo in molti mercati specie 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 ma anche 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 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.

3. Un terzo elemento importante è ravvisabile, da un lato, nel costante deprezzamento del dollaro rispetto all'euro a partir dall'inizio dell'Unione monetaria e, dall'altro, nella crescita dei prezzi del petrolio e delle materie prime non energetiche.

.Nel periodo 2002-2008, il ciclo economico italiano può essere distinto, come dicevo prima, 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 interno lordo è stato, infatti, pari a circa il +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<sup>42</sup>. Quattro elementi hanno connotato in questo periodo il ciclo economico italiano.

1. Il primo è stato la sua notevole sincronizzazione con il ciclo europeo. Ad una fase di contrazione del livello di attività economica dell'area euro è, infatti, corrisposta una contrazione

---

<sup>42</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008) Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), "L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani"  
[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

dell'attività dell'economia italiana. La stessa cosa si è verificata durante la fase espansiva dell'economia europea. Per esempio, negli anni 2002-2005 l'economia dell'area euro è cresciuta dell'1,4%, contro una crescita italiana dell'0,7%, mentre nel periodo 2006-2007 l'area euro è cresciuta del 2,7% contro una crescita italiana dell'1,7%<sup>43</sup>.

2. Come è ben noto, l'economia italiana è caratterizzata da una forte propensione all'*export*, che nel periodo in esame ha anche fatto registrare un leggero incremento, passando dal 25,5% del Pil del 2002 al 26,1% nel 2006. Sia durante il periodo 2002-2005 di bassa crescita sia nel corso di quello successivo di ripresa economica, il nostro ciclo economico è stato fortemente condizionato dalla dinamica delle esportazioni. Quando la domanda estera è stata modesta, la produzione industriale e quindi il livello di attività economica hanno fatto registrare un profilo di crescita molto modesto; al contrario, quando la domanda estera (in particolare, quella proveniente dalla Germania) ha ricominciato a tirare, la produzione industriale ed il livello di attività economica in Italia hanno ripreso a crescere. Ciò significa che il modello di capitalismo italiano è ancora profondamente legato ai comportamenti e alle performance delle imprese che operano sui mercati internazionali.
3. Questo periodo si è anche caratterizzato per la rottura del ciclo esportazioni/investimenti e ciò in controtendenza con quanto è

---

<sup>43</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008) Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), "L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani"  
[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

avvenuto in altre economie europee. Generalmente, la crescita della domanda estera è fortemente correlata con quella degli investimenti: le imprese espandono il volume della produzione, aumentando tra l'altro la spesa per l'acquisto di beni capitali. In Italia, invece, al contrario di quanto avveniva in passato tale legame sembra essersi rotto. La crescita delle esportazioni nel biennio 2006-2007, stimate dalla contabilità nazionale pari al +5,6% ha dato luogo ad un incremento, nello stesso periodo di tempo, degli investimenti in macchinari ed attrezzature di poco inferiore al 2%<sup>44</sup>. Naturalmente le cause di questo fenomeno - segnalato anche nell'ultimo Bollettino Economico della Banca d'Italia (2008) - possono essere ricondotte ad esempio, al modesto grado di utilizzo della capacità produttiva da parte delle imprese italiane, anche perchè un'ulteriore interpretazione potrebbe essere il ricorso agli investimenti intangibili come il brand, il marchio, l'attività di marketing, ma non sembra essere il caso delle imprese italiane che faticano ad avere abbastanza risorse (e forse nemmeno la cultura) per puntare sull'immaterialità del prodotto.

### *2.2.1 La propensione all'export e i mercati di sbocco dei distretti italiani*

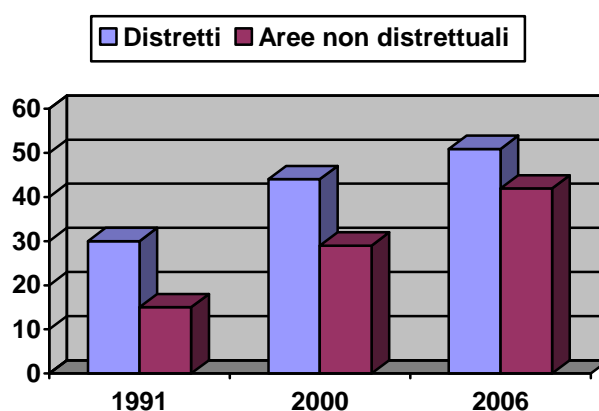
Una delle caratteristiche fondamentali dei distretti industriali italiani è, come si è detto, la loro forte vocazione all'esportazione.

---

<sup>44</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008) Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), "L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani"  
[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

Come si può vedere dalla figura 2.1, nel 2006 tale propensione era pari al 50,9% nei distretti industriali contro un valore nelle aree non-distrettuali del 41,9%. Non soltanto questa propensione è superiore nei distretti, ma 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<sup>45</sup>.

**Figura 2.1 Distretti industriali e aree non distrettuali: propensione all'export: 1991-2006 (in composizione %)**



Fonte: Banca Intesa, 2008

[http://www.unicatt.it/centrircerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazionale.pdf](http://www.unicatt.it/centrircerca/cranec/allegati/libro_def_internazionale.pdf)

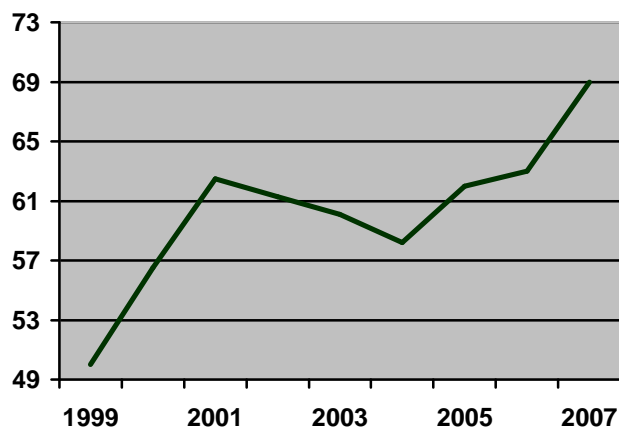
È inoltre interessante esaminare la dinamica dell'export distrettuale per il periodo 1999-2007. Dall'esame della Figura 2.2 emerge come nel periodo compreso tra il 1999 ed il 2001, le esportazioni dei distretti siano cresciute per poi mostrare invece una marcata flessione tra la fine del 2001 e la prima parte del 2004,

---

<sup>45</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008) Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), "L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani"  
[http://www.unicatt.it/centrircerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazionale.pdf](http://www.unicatt.it/centrircerca/cranec/allegati/libro_def_internazionale.pdf)



**Figura 2.2 Export dei 101 principali distretti industriali, 1999-2007 (miliardi di euro a prezzi correnti)**



Fonte. Fondazione Edison, 2008

[http://www.unicatt.it/centririicerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centririicerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

Sono questi gli anni durante i quali le imprese distrettuali hanno evidenziato le maggiori difficoltà, causate dalla messa a punto di quelle nuove strategie competitive per rispondere in modo adeguato alle sfide imposte dal mutato scenario internazionale. I risultati di questa azione si sono cominciati a vedere a partire dalla seconda metà del 2004 quando si è registrato un netto aumento dell'export.

Tale dinamica è proseguita ininterrottamente fino al 2007 che è stato, infatti, un anno complessivamente positivo per l'export dei distretti industriali in cui il valore delle esportazioni dei 101 principali distretti inclusi nell'Indice della Fondazione Edison ha, infatti, superato i 69 miliardi di euro, pur evidenziando una leggera flessione nel corso del quarto trimestre.

Nel corso del 2007, l'export dei distretti industriali è cresciuto, rispetto all'anno precedente, del 3%, ben sostenuto da automazione-meccanica e dagli alimentari-vini ma ancora frenato da abbigliamento-moda ed arredo casa che hanno accusato una significativa frenata del loro

export complessivo nel quarto trimestre fatta eccezione per il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta e quello dell'occhialeria del Cadore che hanno invece registrato dei risultati positivi<sup>46</sup>.

Bene anche i distretti meccanici e le esportazioni del distretto aerospaziale varesino, del polo vinicolo delle Langhe e del distretto alessandrino della plastica.

Secondo la tabella 2.1, nel corso del 2007 tra i quindici distretti il cui export è aumentato maggiormente troviamo in testa il "cluster" trevigiano delle macchine industriali, seguito dal distretto parmigiano dei prodotti lattiero-caseari, da quello bolognese delle macchine industriali e da quello bergamasco delle macchine e degli apparecchi di impiego generale.

Tra i distretti dell'abbigliamento-moda, in più forte crescita nel corso del 2007 troviamo il distretto tessile di Carpi e quello calzaturiero della Riviera del Brenta. Nell'alimentare cresce molto anche l'export cuneese di vini, mentre nei mobili tra i distretti più dinamici troviamo Cantù.

A fronte dell'aumento dell'export negli anni 2006-2007 è interessante vedere quali sono stati i principali mercati esteri in cui si sono registrati i maggiori incrementi. La tabella 2.2 ci può essere d'aiuto.

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%).

Questi due mercati hanno assunto un ruolo di primaria importanza per alcune tipologie di prodotti del *made in Italy*.

---

<sup>46</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008) Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), "L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani"  
[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

**Tab.2.1 I primi venti distretti industriali italiani in termini di milioni di euro e variazione export, anni 2007-2008**

	Distretto Settore di riferimento	2007	2008	Var.%
1	Treviso machine industriali	663	910	37,3
2	Parma formaggi e latte	78	103	33,1
3	Bologna maccine industriali	1.309	1.664	25,5
4	Bergamo macchine di impiego gen.	1.038	1.249	20,3
5	Modena autovetture sportive	1.163	1.379	18,6
6	Carpi tessile-abbigliamento	775	918	18,5
7	Padova macchine industriali	820	953	16,2
8	Salernitano derivati del pomodoro	674	781	15,8
9	Padova altre macchine di impiego generale	642	740	15,2
10	Cantù mobili	486	558	15,0
11	Alessandria plastica e gomma	388	445	14,6
12	Reggio Emilia pompe	878	1.002	14,1
13	Langhe vini	485	552	13,8
14	Brenta padovano calzature	310	353	13,7
15	Vergiate aeromobili	993	1.059	13,5

Fonte: Fondazione Edison, 2008

[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazionale.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazionale.pdf)

In particolare, nel mercato russo è cresciuto notevolmente il peso di prodotti come le calzature, l'abbigliamento, i mobili e gli elettrodomestici. Per alcuni distretti come quello calzaturiero di Fermo o quello delle cucine di Pesaro il mercato russo è diventato addirittura il principale mercato di sbocco<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo "La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani" Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio\\_distretto\\_02.pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio_distretto_02.pdf)

**Tab. 2.2 I mercati di sbocco dei distretti industriali italiani**

	Quota % 2007	Var.% 2006-2007
UE15	50,0	4,8
Germania	12,3	3,8
Francia	11,4	5,5
Regno Unito	7,1	3,8
Spagna	6,1	6,2
Belgio	2,4	6,6
Paesi Bassi	2,3	4,1
Grecia	2,2	6,0
Austria	1,9	0,9
Europa centro orientale	14,8	9,7
Russia	4,2	23,6
Polonia	2,0	19,6
Romania	1,7	-27,8
Ucraina	1,0	26,3
Repubblica Ceca	1,0	11,9
Resto d'Europa	6,9	8,1
Svizzera	4,2	9,6
Turchia	1,7	0,9
Nord America	9,6	-6,5
Stati Uniti	8,5	-7,1
Canada	1,0	-1,5
America Latina	2,3	9,9
Asia orientale	7,4	-1,6
Hong Kong	2,0	-2,4
Cina	1,8	7,7
Giappone	1,6	-11,0
Medio Oriente	3,9	14,9
Emirati Arabi Uniti	1,6	26,4
Asia Centrale	0,9	2,7
India	0,5	4,8
Resto del mondo	4,2	71
Mondo	100,0	4,5

Fonte: Banca Intesa, 2008

[http://www.unicatt.it/centrircerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazionale.pdf](http://www.unicatt.it/centrircerca/cranec/allegati/libro_def_internazionale.pdf)

Tale mercato ha acquisito un ruolo di rilievo, se non addirittura prioritario, anche per le produzioni provenienti dal distretto calzaturiero di

---

?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf

San Mauro Pascoli e da quello della Riviera del Brenta, da quello di Castel Goffredo (calzetteria), ed infine da distretti meccanici come quello di Vicenza.

Non trascurabile è stato poi il decremento dell'export verso la Romania che ha registrato una variazione percentuale negativa pari a quasi il 28%. Un Paese che negli ultimi anni ha accolto gran parte delle nostre esportazioni, si è visto da qualche anno essere sostituito con altri mercati "nuovi" come Russia ma anche Cina. La spiegazione di questo trend, si ritrova però non solo nell'aumento della competitività di alcuni mercati emergenti, ma anche nel venir meno di alcuni vantaggi connessi alla produzione extra-europea quando, con l'ingresso della Romania nell'Unione Europea, l'1 gennaio 2007, il Paese ha avviato una riforma normativa interna per adeguarsi agli standard comunitari, iniziando proprio dal Codice del Lavoro e Codice Fiscale<sup>48</sup>.

Tra i mercati della "vecchia Europa" di rilievo per le esportazioni dei distretti industriali si segnala quello spagnolo, che nel corso del 2007 ha fatto registrare il tasso di crescita più elevato tra quelli dell'area euro. Questo mercato costituisce 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.

### *2.2.2 Gli Investimenti Diretti Esteri, IDE*

Oltre alle vendite all'estero, un altro strumento in mano alle imprese

---

<sup>48</sup> ICE (2010) "Romania" Rapporti Paese congiunti ambasciate/consolati – uffici ice all'estero"  
<http://www.esteri.it/rapporti/pdf/romania.pdf>

per garantirsi una presenza internazionale è rappresentata dagli Investimenti Diretti Esteri (IDE) che consistono nell'acquisizione del controllo di attività produttive all'estero sia attraverso la creazione di nuovi impianti produttivi (investimenti green field) sia attraverso l'acquisizione di partecipazioni (di controllo o di minoranza) al capitale di un'impresa estera.

L'analisi degli investimenti diretti si riferisce agli Ide in "entrata" che identificano la capacità "attrattiva" di un territorio, e agli Ide in "uscita" che misurano invece la capacità di un sistema territoriale di espandere la propria presenza internazionale in altri Paesi.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione "attiva", i dati al 2008 confermano come la presenza italiana all'estero, misurata dai flussi degli Ide, abbia fatto registrare nel periodo in esame una dinamica positiva.

I paesi di destinazione degli IDE, oltre i tradizionali partner commerciali europei, come la Germania e la Francia, sono anche le 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 la Bulgaria hanno assunto un ruolo di rilievo in questi processi, diventando la meta preferita di molte imprese italiane, molte delle quali anche venete. Il sistema scelto per attuare questo tipo di investimenti è solitamente l'acquisito di partecipazioni in numerose unità produttive di piccola e media dimensione.

Nel corso degli ultimi anni è andata aumentando anche la presenza italiana nei paesi dell'Estremo Oriente con due scopi particolari: nei settori della meccanica e mezzi di trasporto, l'obiettivo è quello di meglio presidiare il mercato locale di sbocco, mentre nel tessile-abbigliamento la logica è quella di ricercare fornitori locali a basso costo al quale affidare le fasi produttive a minor valore aggiunto e a maggiore intensità di lavoro.

Tutto questo avviene non senza difficoltà ed ostacoli soprattutto di natura legale e amministrativa<sup>49</sup>.

Bisogna considerare poi il fenomeno contrario, ovvero quello dell'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. Gli Stati Uniti continuano a rivestire in questo campo un ruolo di fondamentale importanza, con un'incidenza della loro partecipazione nelle imprese italiane pari al 25%. Anche i Paesi dell'Unione Europea rivestono un ruolo importante in questi fenomeni con un peso sul totale delle imprese italiane a partecipazione estera pari a circa il 60%. Tra i Paesi europei il peso maggiore è assunto da Germania, Francia e Regno Unito<sup>50</sup>.

Nell'ultimo periodo emergono infine iniziative di imprese cinesi ed indiane, ancora numericamente limitate, ma che segnalano un fenomeno che probabilmente nei prossimi anni crescerà notevolmente.

Entrando nello specifico, Regioni come Lombardia e Lazio hanno visto negli ultimi anni aumentare la loro quota in termini di fatturato delle imprese estere partecipate, cioè gli IDE "in uscita". Accanto alla Lombardia, a far la parte del leone si segnala anche il Piemonte. Positivo il trend registrato anche per alcune regioni del Mezzogiorno come la Campania, la Puglia e l'Abruzzo.

Per quanto concerne gli Ide in "entrata" invece, la metà delle

---

<sup>49</sup> A sostenere questo genere di attività, bisogna segnalare il lavoro di SIMEST (Società Italiana per le imprese all'estero). Concretamente, la Simest affianca le imprese italiane in tutte le fasi che riguardano il loro processo di internazionalizzazione attraverso la partecipazione al capitale di società estere, l'individuazione di investimenti e l'assistenza economico finanziaria, la gestione di strumenti pubblici per l'internazionalizzazione.

<sup>50</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008) Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), "L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani"  
[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

multinazionali straniere presenti nel nostro Paese sono concentrate in Lombardia. Tra le altre regioni italiane che hanno registrato un incremento del flusso degli Ide in “entrata” si segnalano il Lazio, il Friuli-Venezia-Giulia, il Trentino e la Toscana. Si segnala invece il calo vistoso degli Ide in “entrata” per le regioni del Mezzogiorno a riprova della scarsa attrattività di questi territori per gli investitori stranieri<sup>51</sup>.

Cerchiamo ora di restringere il campo all’esperienza dei distretti industriali. La maggior parte degli IDE in uscita provengono dai settori del tessile-abbigliamento e quello delle pelli e cuoio, che distanziano notevolmente quello meccanico. Se si analizza poi la distribuzione regionale degli Ide in “uscita” emerge il forte peso del Veneto, che già nel 2004 aveva una quota in termini di addetti superiore al 50%<sup>52</sup>. Al secondo posto troviamo la Lombardia. Il Veneto – che nel Nord Est è la realtà industriale più considerevole – manifesta difficoltà più evidenti nella possibilità di funzionare da catalizzatore di investimenti esteri<sup>53</sup>.

Il settore meccanico diventa importante quando si parla di IDE in “entrata”. I settori tessile e calzaturiero si trovano in questo caso a grande distanza dopo il settore dei vetri e del marmo.

L’analisi degli Ide distrettuali ci consente di fare delle considerazioni di grande interesse ai fini di questa ricerca.

Innanzitutto si noti come gli IDE in uscita prevalgano proprio nel

---

<sup>51</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008) Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), “L’internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani”  
[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazionale.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazionale.pdf)

<sup>52</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008) Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), “L’internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani”  
[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazionale.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazionale.pdf)

<sup>53</sup> Daniele Marini “Nord Est 2011, Rapporto sulla società e l’economia”  
[http://www.fondazione Nordest.net/Uploads/Media/Sintesi\\_NE2011.pdf](http://www.fondazione Nordest.net/Uploads/Media/Sintesi_NE2011.pdf)



settore del tessile e delle calzature: settori “maturi”, in cui non servono particolari competenze tecnologiche. Gli investimenti in uscita servono a queste imprese per continuare a competere in un’economia globalizzata, tralasciando le fasi produttive a minor valore aggiunto e ottimizzando l’uso delle risorse interne per investirle in politiche di immagine, di brand e quindi di qualità di prodotto “intangibile” in funzione di quel marketing “esperienziale” che sembra essere la leva su cui basare l’attrattività di un prodotto soprattutto se di lusso (si noti che il Veneto vanta importanti distretti nel campo delle calzature come Montebelluna e la Riviera del Brenta e non a caso è la prima regione in termini di IDE in uscita).

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 filiera che tipicamente si sviluppano all’interno dei distretti meccanici.

In generale si può affermare comunque che al contrario di quanto accade per la propensione all’export, non si registrano particolari differenze nell’attitudine dei distretti a internazionalizzare all’estero con lo strumento degli IDE rispetto alle aree non distrettuali.

Questo dimostra che, a prescindere dalla localizzazione dentro o fuori un distretto, gli investimenti diretti esteri sono generalmente più elevati in settori ad alta intensità di capitale o in imprese di grandi dimensioni.

### *2.2.3 La crisi economica mondiale del 2008*

Finora ho analizzato i dati precedenti al 2008 con l’obiettivo di focalizzare l’attenzione sulle conseguenze che il nuovo scenario competitivo aveva avuto sulle imprese distrettuali italiane e per mostrare come tutto sommato fossero riuscite a tenere testa alle economie emergenti attuando una serie di misure vincenti.

Tuttavia la bolla immobiliare scoppiata negli Stati Uniti nel 2007, e culminata con il fallimento di Lehman Brothers nel settembre 2008, ha causato la più grave crisi economica dal 1929 che si è rapidamente diffusa dal sistema finanziario a quello reale, inducendo un calo generalizzato della produzione e un crollo degli scambi internazionali. Nel 2009, in media d'anno, il PIL mondiale si è ridotto dello 0,61 per cento, con una contrazione maggiore nei primi sei mesi e un lieve recupero nel terzo e quarto trimestre<sup>54</sup>. La crisi ha colpito tutti i paesi ma, mentre quelli avanzati hanno subito una marcata caduta della produzione (-3,2 per cento), i paesi emergenti hanno accusato soltanto un rallentamento e hanno ricominciato a crescere dopo pochi mesi. L'Asia si è confermata la locomotiva dell'economia mondiale, avendo mantenuto anche nel 2009 una crescita molto sostenuta (6,6 per cento)<sup>55</sup>.

Negli ultimi decenni, gli scambi commerciali si erano ridotti soltanto tre volte: nel 1975 e nel 1982, a causa rispettivamente della crisi petrolifera e della crisi del debito, e nel 2001 a seguito del venir meno della bolla nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT).

Tuttavia, non si era mai avuto un calo superiore al 10 per cento.

A metà del 2009, il commercio mondiale è ripartito, e i volumi di interscambio sono nettamente aumentati rispetto ai trimestri precedenti, restando tuttavia ancora al di sotto dei valori massimi raggiunti nel 2008<sup>56</sup>.

I settori del *made in Italy* (sostanzialmente tessile-abbigliamento, calzature, oreficeria, gioielleria, occhialeria, pelletteria, mobilio, ecc.), sono

---

<sup>54</sup> Osservatorio Nazionale Distretti Italiani – II Rapporto 9 Febbraio 2011  
[http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti\\_2rapporto\\_media.pdf](http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti_2rapporto_media.pdf)

<sup>55</sup> Osservatorio Nazionale Distretti Italiani – II Rapporto 9 Febbraio 2011  
[http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti\\_2rapporto\\_media.pdf](http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti_2rapporto_media.pdf)

<sup>56</sup> ICE (2010) “L'Italia nell'economia internazionale” Rapporto 2009-2010  
[http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/Rapporto\\_ICE\\_2010-2011.pdf](http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/Rapporto_ICE_2010-2011.pdf)

settori che negli ultimi anni hanno visto crescere in modo formidabile la concorrenza della Cina e degli altri paesi emergenti. Ma come abbiamo visto, grazie al posizionamento dell'Italia nei segmenti a più elevato valore aggiunto, il nostro Paese non ha perso completamente la sfida con le nuove economie emergenti in questi comparti, ma ha continuato ad avere un buon posizionamento a livello internazionale, conservando un importante surplus manifatturiero.

Per capire quanto il crollo del commercio mondiale abbia inciso sulle nostre esportazioni, basti pensare che nel 2009 l'export italiano di manufatti è diminuito in valore del 21% e che, solo per citare i settori di maggiore specializzazione produttiva del nostro paese, l'export di mobili è diminuito del 21,8%<sup>57</sup>.

Tuttavia, si veda la tabella 2.3 relativa alle esportazioni di “Manufatti non alimentari”. Sebbene tutti i Paesi del G-20 abbiano risentito pesantemente della crisi mondiale, con una riduzione formidabile non solo dell'export ma anche dei surplus manifatturieri, solo cinque Paesi del G-20, tra cui l'Italia, continuano a presentare un saldo manifatturiero positivo: oltre all'Italia essi sono la Cina, la Germania, il Giappone e la Corea del Sud. In particolare, l'Italia e la Cina hanno sperimentato cali del saldo manifatturiero inferiori a quelli di Germania e Giappone, che sono gli altri due grandi paesi avanzati nel settore manifatturiero.

Tutti gli altri paesi avanzati che fanno parte del G-20 hanno invece registrato dei deficit considerevoli, soprattutto Stati Uniti e Gran Bretagna, ma anche Canada.

---

<sup>57</sup> Osservatorio Nazionale Distretti Italiani – II Rapporto, 9 febbraio 2011  
[http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti\\_2rapporto\\_media.pdf](http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti_2rapporto_media.pdf)

**Tab.2.3 Esportazioni di manufatti non alimentari: anni 2008 e 2009**

	2008			2009			Var% saldo
	Import	Export	Saldo	Import	Export	Saldo	
Cina	766	1.135	585	713	1.137	424	-27,6%
Germania	811	1.233	422	648	937	290	-31,3%
Giappone	365	706	341	296	518	222	-34,9%
Corea del Sud	245	373	128	195	329	134	4,3%
<b>Italia</b>	<b>365</b>	<b>358</b>	<b>93</b>	<b>273</b>	<b>340</b>	<b>67</b>	<b>-28,3%</b>
Francia	505	469	-36	407	370	-37	-2,8%
Canada	308	235	-73	247	170	-77	-5,5%
Gran Bretagna	445	334	-111	342	259	-83	25,2%
Stati Uniti	1.463	995	-468	1.150	741	-409	12%

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati UN Comtrade, 2010

[http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti\\_2rapporto\\_media.pdf](http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti_2rapporto_media.pdf)

L'aggregato "Altri manufatti" che comprende i beni per la persona e per la casa, riportato nella tabella 2.4, evidenzia che l'andamento dell'interscambio commerciale registra ancora nel 2009 un saldo attivo con l'estero superiore ai 45 miliardi di dollari, seppur in diminuzione del -18,4%. Anche in questo comparto il surplus manifatturiero dell'Italia è quello che ha subito la minore flessione rispetto ai principali concorrenti: il surplus manifatturiero cinese si è, infatti, ridotto del -25,9%, quello tedesco del -21,3%. Impressionante la performance della Cina se si considera che ormai nel settore moda gestisce in generale quasi il 60% degli scambi mondiali: nonostante un calo del surplus commerciale di oltre 100 miliardi di dollari nel 2009 (dovuto in particolar modo alla frenata delle esportazioni verso l'Europa e soprattutto verso l'America, data la profondità della crisi dei consumatori americani), il suo attivo rimane comunque vicino ai 300 miliardi di dollari.

**Tab.2.4 Esportazioni di altri manufatti vari: anni 2008 e 2009 (miliardi di dollari)**

	2008			2009			Var% saldo
	Import	Export	Saldo	Import	Export	Saldo	
Cina	204,61	597,62	393,01	192,66	483,75	291,09	-25,9%
Germania	283,24	341,36	58,12	217,76	263,49	45,73	-21,3%
<b>Italia</b>	<b>145,92</b>	<b>201,6</b>	<b>55,68</b>	<b>101,04</b>	<b>146,46</b>	<b>45,42</b>	<b>-18,4%</b>
Corea del Sud	93,53	96,74	3,21	66,47	84,97	18,5	
Giappone	151,63	152,8	1,17	120,79	119,36	-1,43	
Canada	99,18	83,3	-15,88	80,92	57,59	-23,33	
Francia	187,07	141,41	-45,66	146,86	108,56	-38,3	
Gran Bretagna	173,43	110,56	-62,87	135,28	80,22	-55,06	
Stati Uniti	545,52	258,9	-286,62	415,8	214,36	-201,44	

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati UN Comtrade, 2010  
[http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti\\_2rapporto\\_media.pdf](http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti_2rapporto_media.pdf)

In particolare, per quanto riguarda l'andamento dell'export dei distretti industriali, secondo l'Indice della Fondazione Edison nel 2009 le vendite all'estero dei 101 principali distretti manifatturieri italiani, pari a 56,4 miliardi di euro, sono calate complessivamente del 20,3% rispetto al 2008, evidenziando quindi una performance lievemente migliore rispetto all'andamento dell'export complessivo dell'Italia. Con riferimento alla dinamica trimestrale, gli ultimi due trimestri del 2009 hanno evidenziato un rallentamento della caduta dell'export distrettuale, che tuttavia è rimasta molto consistente nel corso di tutto il 2009. Nel primo trimestre l'export distrettuale si è, infatti, ridotto del -22% sul corrispondente periodo dell'anno precedente; nel secondo trimestre la contrazione, sempre su base

tendenziale, è stata pari al -22,7%, nel terzo trimestre pari al -20,1% ed infine nel quarto trimestre pari al -16,3%<sup>58</sup>.

Dal punto di vista settoriale, il comparto che nel 2009 ha risentito maggiormente della crisi economica globale è stato quello della meccanica (soprattutto le macchine industriali a causa del crollo degli investimenti a livello mondiale), seguito da quelli dei beni per la casa e la persona (tipici del *made in Italy*). Come si può vedere dalla tabella 2.5, il calo dell'export dei 32 distretti dell'Automazione-meccanica-diversi nel 2009 è stato, infatti, del -27% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, quello dei 16 distretti dell'Arredocasa pari al -21,1% e quello dei 31 distretti dell'Abbigliamento-moda pari al -19,8%. Più contenuta è stata la flessione dell'export dei 7 distretti Hi-tech (-13%) e soprattutto quella dei 15 distretti del comparto degli Alimentari-vini (-1,8%).

**Tab 2.5 Export dei 101 principali distretti manifatturieri per settore e area geografica: anno 2009 (variazione % rispetto al 2008)**

	Nord-Ovest		Nord-Est		Centro		Sud e Isole		Totale Italia	
	2009	Var.%	2009	Var%	2009	Var%	2009	Var%	2009	Var%
Abbigliamento-Moda	4.742	-19,9	8.660	-20,1	7.068	-19,0	284	-28,6	20.755	-19,8
Arredo-Casa	1.362	-22,1	4.836	-20,0	665	-25,9	446	-21,5	7.310	-21,1
Automazione	8.074	-24,7	7.642	-28,3	1.357	-32,1	0	0,0	17.074	-27,0
Alimentari-vini	1.522	-3,9	2.263	1	681	-9,9	969	1,5	5.435	-1,8
High-tech	2.370	-10,3	1.522	-20,9	1.752	-8,9	202	-13,6	5.845	-13,0
Totale	18.070	-20,1	24.923	-21,4	11.523	-19,4	1.901	-11,8	56.419	-20,3

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat, 2010  
[http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti\\_2rapporto\\_media.pdf](http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti_2rapporto_media.pdf)

<sup>58</sup> Osservatorio Nazionale Distretti Italiani – II Rapporto 9 Febbraio 2011  
[http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti\\_2rapporto\\_media.pdf](http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti_2rapporto_media.pdf)

Nel 2009, infatti, i pochi distretti in crescita appartengono unicamente ai comparti dell'Alimentare-vini e dell'Hi-tech, settori anticiclici che nel corso dell'anno hanno risentito meno della crisi mondiale della domanda.

Nel comparto "Abbigliamento-moda" nel 2009 bisogna segnalare che i distretti con cali dell'export inferiori al 10% sono stati solo quello dell'abbigliamento di Carpi (-8,5%) e quello delle calzature sportive di Montebelluna (-9,7%).

Dal punto di vista geografico, nel 2009 i distretti del Centro-Nord hanno registrato cali dell'export sostanzialmente analoghi: -20,1% è il calo complessivo dell'export dei 33 distretti del Nord-Ovest, -21,4% è il calo dell'export dei 38 distretti del Nord-Est e -19,4% è la flessione dell'export dei 23 distretti del Centro.

E' risultato migliore l'andamento dei 7 distretti del Sud e Isole, il cui export è calato del -11,8%. Tuttavia, si deve sottolineare che già negli anni scorsi alcuni di questi distretti, avevano registrato fortissime diminuzioni. In particolare, nel comparto dell'Abbigliamento-moda la flessione dell'export è stata più marcata proprio tra i distretti del Sud e Isole (-28,6%), molto più lieve invece è apparsa nelle altre ripartizioni geografiche, con una media di poco inferiore al -20% (Centro -19%; Nord-Ovest -19,9%; Nord-Est -20,1%). Nel comparto dell'Arredo-casa, il calo dell'export è stato più vistoso tra i distretti del Centro (-25,9%).

Sebbene l'economia mondiale versi ancora in una situazione di difficoltà e si temano nei prossimi mesi rallentamenti nel ritmo della ripresa economica, il 2010 è stato caratterizzato da un ritrovato slancio dell'export dei distretti industriali italiani, con un'importante accelerazione nel secondo e nel terzo trimestre, trasversale a tutti i comparti<sup>59</sup>. Anche quelli che negli

---

<sup>59</sup> ICE (2010) "L'Italia nell'economia internazionale" Rapporto 2009-2010

ultimi tempi avevano sofferto di più, come l'Abbigliamento-moda e l'Arredo-casa.

In particolare, l'export dei principali 101 distretti industriali italiani è cresciuto del +12,8% rispetto all'anno precedente<sup>60</sup>. Il settore della meccanica torna a spingere le nostre esportazioni distrettuali, con un incremento del +14,9%, seguito dal settore dell'Abbigliamento-moda, protagonista, come quello della meccanica, di un buon recupero, con una crescita del +10,8%. L'export dei distretti dell'Arredocasa è, invece, cresciuto del +5,8%, quello dei distretti dell'Alimentare-vini del +4,7% e infine quello dei distretti Hi-tech del +7,4%. Non sono più, dunque, solo i settori alimentare e hi-tech a resistere alla crisi, bensì tutti i comparti dell'eccellenza manifatturiera italiana che hanno dimostrato una importante capacità di ripresa pur nella precarietà della congiuntura, ancora assai incerta.

Infine, secondo i primi dati del primo trimestre del 2011 si conferma l'andamento positivo delle esportazioni distrettuali già osservato nel corso del 2010 riportando una crescita del 15% rispetto al primo trimestre dell'anno precedente. A trainare il risultato positivo ancora una volta il settore dell'automazione-meccanica, con picchi di incremento di esportazioni del 30%<sup>61</sup>. A seguire troviamo il comparto dell'abbigliamento-moda con un export medio del 14,5%. Tra questi bisogna segnalare l'ottima performance del distretto della concia di Arzignano con un aumento quasi del 26%.

---

[http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/Rapporto\\_ICE\\_2010-2011.pdf](http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/Rapporto_ICE_2010-2011.pdf)

<sup>60</sup>Osservatorio Nazionale Distretti Italiani – II Rapporto, 9 Febbraio 2011

[http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti\\_2rapporto\\_media.pdf](http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti_2rapporto_media.pdf)

<sup>61</sup>Osservatorio Nazionale Distretti Italiani (2011) “Analisi dell'export distrettuale italiano – I trimestre 2011” a cura di Fondazione Edison

<http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/analisi-dell-export-nel-I-trimestre-2011.pdf>



Da un punto di vista geografico invece i distretti che nel periodo preso in esame mettono a segno i maggiori incrementi di export sono localizzati nel Nord-Est (+17,4%) seguiti dal Centro e dal Nord-Ovest. I distretti del Sud e isole registrano invece un calo del 3,5% rispetto al primo trimestre del 2010.

In particolare, i dati dell'Istat del PIL nel primo trimestre 2011 che mostravano un andamento positivo del Veneto, hanno fatto titolare i giornali su un ritorno della "locomotiva d'Italia", al punto da essere definita come la Germania d'Italia<sup>62</sup>. Tuttavia, è opportuno mantenere una certa cautela perché non si tratta (ancora) di una vera ripresa, in quanto l'export è cresciuto proprio in virtù di un rapporto privilegiato dell'economia manifatturiera del Nord Est con la Germania, vero motore della ripresa attuale<sup>63</sup>. Oltre la Germania, a trainare la domanda è stata la Cina dove le vendite delle imprese trivenete sono cresciute del 54,4% portandosi nel primo trimestre del 2011 a 190 milioni di euro, dai 123 milioni del lo stesso periodo del 2010<sup>64</sup>. In crescita anche le esportazioni verso la Russia (+27,3%), dove sono arrivate le calzature del Brenta. Sono cresciuti poi anche i volumi di export verso Arabia Saudita, Romania, Egitto, Emirati Arabi, Polonia e Brasile. Sui mercati avanzati, buone le esportazioni verso gli Stati Uniti (+30% per il secondo trimestre consecutivo), e come già detto verso la Germania (+11,4%) mentre più lento è il passo verso gli altri principali sbocchi commerciali avanzati: Spagna, Regno Unito, Francia, che hanno registrato un aumento inferiore al 10%<sup>65</sup>.

---

<sup>62</sup> Ettore Livini "L'Italia alla tedesca", La Repubblica, 8 Giugno 2011  
<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2011/06/08/italia-alla-tedesca-nordest-qui-la.html>

<sup>63</sup> Oscar Giannino "Non è (ancora) vera ripresa" il Gazzettino, 9 Giugno 2011

<sup>64</sup> Diego Buonocore "Con il fiato sospeso" Nordest Europa.it, Settembre 2011

<sup>65</sup> Diego Buonocore "Con il fiato sospeso" Nordest Europa.it, Settembre 2011

Che il Triveneto faccia da traino all'economia italiana lo si vede confrontandolo con il dato nazionale dell'export verso i principali Paesi di destinazione, mettendo a confronto il valore di export post crisi con il valore più alto raggiunto nel periodo pre-crisi (Tab.2.6).

**Tab. 2.6 L'export italiano verso i principali Paesi di destinazione: raffronto tra il valore più alto pre-crisi e il valore attuale (milioni di euro)**

	Valore più alto pre-crisi (gen 07-dic 08)	Valore attuale (ott 09-set 10)	Var%
TOTALE extra UE	151.974	137.388	-9,6%
Cina	6.575	8.143	23,9%
Brasile	3.342	3.601	7,8%
Turchia	7.821	7.459	-4,6%
Egitto	2.954	2.816	-4,7%
India	3.325	3.152	-5,2%
Arabia Saudita	3.317	2.499	-24,7%
Stati Uniti	27.585	19.507	-20,3%
Emirati Arabi Uniti	5.286	3.666	-30,7%
Russia	10.684	7.241	-32,2%
TOTALE UE	226.214	185.180	-18,1%
Francia	42.960	37.495	-12,7%
Germania	48.322	41.529	-14,1%
Regno Unito	21.351	17.241	-19,3%
Spagna	27.404	18.901	-31,0%
Grecia	8.123	5.539	-31,8%
Irlanda	2.016	890	-55,9%

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat, 2010  
[http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti\\_2rapporto\\_media.pdf](http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti_2rapporto_media.pdf)

Nel raffronto emerge chiaramente che le nostre esportazioni nazionali stanno faticando a riprendere proprio nei Paesi che sono stati maggiormente colpiti dalla crisi immobiliare e finanziaria.

Tra i Paesi extra-UE, l'export verso Cina e Brasile ha già, infatti, ampiamente superato, soprattutto nel caso della Cina, il livello di export più alto raggiunto nel periodo pre-crisi. Si consideri difatti che la Cina ha subito solo in minima parte gli effetti negativi della crisi (nel 2009 il Pil cinese è cresciuto del 9%, mentre quello del Brasile si è ridotto di un esiguo -0,2%<sup>66</sup>). Ma anche l'export verso Turchia, Egitto e India ha quasi interamente recuperato i livelli di export precedenti la crisi: rispetto ai picchi pre-crisi, le nostre esportazioni attuali verso tali Paesi sono inferiori di solo un 5% circa.

Le maggiori difficoltà ad esportare rimangono invece nei Paesi che sono stati più pesantemente colpiti dall'esplosione della bolla, tra cui Stati Uniti ma anche Russia e Paesi Arabi che rimangono comunque tra le economie emergenti più interessanti anche per le nostre imprese, come dimostra il caso suddetto del Veneto.

Per quanto riguarda i Paesi dell'Ue, in Germania e in Francia, quelli che inizialmente avevano risentito meno della crisi, le nostre esportazioni nel 2010 stavano riprendendo bene, il che induceva a pensare che i nuvoloni stessero lasciando spazio al sereno, mentre nei Paesi più pesantemente colpiti, non solo dalla crisi economica (Spagna), ma anche da quella dei debiti sovrani (Grecia e Irlanda), il nostro export è letteralmente crollato.

Infine, si pensi che se a livello nazionale le vendite all'estero hanno registrato nel 2010 un +17%, nei distretti industriali del Nordest le performance risultano due-tre volte superiori<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> Fondazione Edison (2010) "Indice dell'export dei principali distretti industriali italiani – III trimestre"

<http://www.fondazioneedison.it/it/pdf/pubblicazioni/quaderno72.pdf>

<sup>67</sup> Sandro Mangiaterra "Gli scongiuri non bastano" Nordest Europa.it, Settembre 2011

La strategia su cui hanno puntato gli imprenditori veneti è stata quella dell'innovazione, con un aumento degli investimenti nel 2010 del 3,8% e si stima del 3,2% nel 2011<sup>68</sup>.

Il problema, in sintesi, non è la mancanza di competitività delle nostre imprese, ma le difficili condizioni economiche in cui versano ancora molti paesi (oltre al nostro), che tradizionalmente sono nostri importanti mercati di sbocco.

La domanda di fondo è se gli interventi messi in campo dal Ministro dell'Economia Giulio Tremonti, che peraltro hanno scontentato tutti, dalla Confindustria alla Cgil, saranno almeno sufficienti a evitare la catastrofe.

“Che piaccia o no, il fantasma recessione aleggia su mezzo mondo, Stati Uniti in testa. L'Europa si scopre fragilissima, quasi inerme. Figurarsi noi, deboli tra i deboli”<sup>69</sup>.

I premi Nobel, Paul Krugman e Joseph Stiglitz, hanno lanciato l'allarme doppia recessione, peggiore di quella che colpì gli Stati Uniti nel 1929 e nel 1937.

Angela Merkel è alle prese con la “gelata tedesca” del secondo trimestre del 2011 (un misero +0,1% del Pil contro il +1,3% dei primi tre mesi). I dati dei primi mesi di quest'anno, infatti, fanno temere che la corsa dell'economia tedesca stia per arrestarsi. E questo fa temere per l'Italia e in particolare per il Nordest. Inoltre oggi secondo le parole di Francesco Giavazzi, economista bocconiano, opinionista della «Voce.it» e del «Corriere della Sera», “la Germania si è costruita gli impianti vicino a casa,

---

<sup>68</sup> Sandro Mangiaterra “Gli scongiuri non bastano” Nordest Europa.it, Settembre 2011, pag. 21.

<sup>69</sup> Sandro Mangiaterra “Gli scongiuri non bastano” Nordest Europa.it, Settembre 2011, pag. 20.

in Polonia, nella Repubblica Ceca, non cerca più subfornitori in Italia: e questo è un meccanismo irreversibile”<sup>70</sup>.

Per l’Italia si prospettano tempi durissimi, se si dovessero fermare i nostri due principali Paesi di sbocco commerciale. Soprattutto *“in presenza di una manovra di lacrime e sangue che forse ci porterà al pareggio di bilancio nel 2013 ma che colpisce pesantemente i ceti medi e, ciò che è peggio, non prevede nessuna misura per la crescita”*<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Francesco Giavazzi, intervistato da Eleonora Vallin “La manifattura è out” Nordest Europa.it, Settembre 2011, pag.22.

<sup>71</sup> Sandro Mangiaterra “Gli scongiuri non bastano” Nordest Europa.it, Settembre 2011, pag. 21.

### **2.3 L'internazionalizzazione e le imprese del *made in Italy*: il settore calzaturiero**

Abbiamo visto come molte imprese che tradizionalmente realizzano i prodotti che hanno reso famoso il *made in Italy* (in particolare nel settore tessile e calzaturiero) abbiano attuato diverse forme di internazionalizzazione dalle esportazioni agli investimenti diretti esteri. Tuttavia l'internazionalizzazione non si esaurisce soltanto negli Ide.

Le imprese manifatturiere e soprattutto quelle ubicate nei distretti industriali adottano più spesso, infatti, diverse forme non-equity di internazionalizzazione commerciale e produttiva.

L'internazionalizzazione **commerciale** ha un ruolo fondamentale in taluni comparti del *made in Italy* e 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 l'allestimento di *showroom*, la sottoscrizione di accordi di *franchising*, il consolidamento dei rapporti con agenti, importatori o distributori locali. Generalmente, infatti, i mercati esteri vengono approcciati durante le fiere di settore o direttamente attraverso rappresentanti esteri e i prodotti vengono poi distribuiti attraverso intermediari, grossisti o grande distribuzione.

Si tratta di fenomeni generalmente poco studiati, ma tuttavia di fondamentale importanza perchè molto diffusi nei settori tipici del *made in Italy* e per comprendere i processi di internazionalizzazione delle imprese distrettuali.

Per quanto concerne invece l'internazionalizzazione **produttiva** questa può assumere la forma di accordi di fornitura e subfornitura, di *joint venture* e, in generale, di rapporti di natura cooperativa di tipo *non-equity* con imprese operanti in paesi diversi.

In relazione a queste ultime forme di internazionalizzazione "debole",

le informazioni disponibili sono molto scarse, provenendo, in gran parte, da ricerche o rilevazioni statistiche condotte su casi specifici.

Una ricerca condotta nel 2004 da Formez<sup>72</sup> su un campione di 764 imprese di piccola e media dimensione appartenenti a 45 distretti industriali italiani ha mostrato come queste 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 alla sub-fornitura presso conto terzi, generalmente localizzati in economie emergenti come quelle dell’est-europeo”<sup>73</sup>.

### 2.3.1 Il riposizionamento geografico e di mercato

Quanto detto fin’ora appare più chiaro se lo si riferisce ad un settore, e in particolare al calzaturiero italiano, anche per comprendere meglio l’ultimo capitolo di questo lavoro.

Il Far East rappresenta ormai un polo quasi monopolistico per la produzione di calzature a basso prezzo, come mostrano i dati sulla composizione del commercio mondiale, che lo hanno visto raggiungere un livello pari all’85% del totale<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> Rossi Antonia, Andrea Cenderello (2004) “La governance dell’internazionalizzazione produttiva” Quaderni Formez, Roma.

Formez PA è un’associazione riconosciuta, con personalità giuridica di diritto privato sottoposta al controllo, alla vigilanza, ai poteri ispettivi della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica. <http://www.formez.it/>

<sup>73</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore (2008) Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC), “L’internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani” [http://www.unicatt.it/centricerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centricerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

<sup>74</sup> Confindustria, Indagine di settore (2008) “Nuovi scenari e prospettive di sviluppo del settore

In questa crescita, la Cina è in una posizione di primissimo piano.

Grazie non solo ad una accresciuta capacità esportativa, ma anche ad un forte incremento dei consumi interni, il suo contributo alla produzione mondiale di calzature ha registrato un aumento continuo e ininterrotto, passando da una quota del 38% ad oltre il 61%<sup>75</sup>.

I cambiamenti strutturali che nell'ultimo decennio hanno segnato in modo indelebile l'evoluzione economica dei Paesi di più lunga tradizione moda sono riconducibili appunto alla liberalizzazione degli scambi internazionali.

Il nuovo regime di libero scambio, introdotto alla scadenza degli accordi ATC<sup>76</sup> (*Agreement on textile and clothing*, 1 gennaio 2005), e la liberalizzazione delle importazioni dalla Cina hanno dato un ulteriore impulso alla globalizzazione delle reti produttive.

La liberalizzazione, però, ha avuto luogo in un contesto competitivo che già da molti anni era caratterizzato da questo processo di apertura internazionale, dove cioè le attività di produzione e di marketing dipendono da decisioni strategiche legate alle diverse opportunità disponibili su piazza mondiale, e non più regionale o locale. In aggiunta a ciò, il sistema imprese dei Paesi Europei - tradizionalmente leader del settore - è stato messo ulteriormente sotto pressione sul piano della concorrenza regionale dalle politiche di liberalizzazione degli scambi con i Paesi dell'Europa centro orientale e mediterranea, e dall'allargamento dell'Unione Europea ai nuovi

---

calzaturiero". Elaborata dai ricercatori di Hermes Lab.  
[http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/40805B6AB1E5A993C12575700055290F/\\$File/2\\_Indagine%20Settore%20Calzature\\_def.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/40805B6AB1E5A993C12575700055290F/$File/2_Indagine%20Settore%20Calzature_def.pdf)

<sup>75</sup> Confindustria, Indagine di settore (2008) "Nuovi scenari e prospettive di sviluppo del settore calzaturiero". Elaborata dai ricercatori di Hermes Lab.

[http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/40805B6AB1E5A993C12575700055290F/\\$File/2\\_Indagine%20Settore%20Calzature\\_def.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/40805B6AB1E5A993C12575700055290F/$File/2_Indagine%20Settore%20Calzature_def.pdf)

<sup>76</sup> ICE (2004) "La liberalizzazione del Tessile e abbigliamento: impatti e strategie"  
[http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/2004-12\\_Nota\\_Multifibre.pdf](http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/2004-12_Nota_Multifibre.pdf)



membri.

Non bisogna dimenticare inoltre che nei Paesi industrializzati la globalizzazione ha contribuito a modificare la domanda di prodotti moda che è influenzata da importanti cambiamenti nella demografia, negli stili di vita, nel reddito disponibile e nella crescente tendenza verso uno stile più rilassato e casual, e verso i contenuti immateriali e simbolici del prodotto.

Non solo. I prodotti moda non si pongono più come voce primaria del paniere di spesa dei consumatori europei<sup>77</sup>, e i consumatori si sono progressivamente affrancati dalla dipendenza dal sistema moda istituzionale, mostrando comportamenti di consumo più maturi ed attenti, dove entrano in gioco la volontà e la capacità di scegliere tra le numerose proposte a loro disposizione, e affermare la propria “indipendenza” dalle rigide regole del *Fashion System*.

D'altra parte, i consumatori sono oggi abituati ad accedere con facilità ad un'ampia gamma di prodotti stagionali della più disparata provenienza, di livello qualitativo più che accettabile (la qualità delle produzioni provenienti da molti Paesi a basso costo si è infatti innalzata in tutti i comparti del settore) e con una frequenza di riassortimento che risponde alla loro continua richiesta di novità.

Naturalmente la globalizzazione ha comportato diverse conseguenze a seconda del settore industriale cui facciamo riferimento. Volendo con questo elaborato analizzare più avanti il caso della Riviera del Brenta, può essere funzionale a tal fine vedere nello specifico com'è cambiato il settore calzaturiero.

---

<sup>77</sup> Confindustria, Indagine di settore (2008) “Nuovi scenari e prospettive di sviluppo del settore calzaturiero”. Elaborata dai ricercatori di Hermes Lab.  
[http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/40805B6AB1E5A993C12575700055290F/\\$File/2\\_Indagine%20Settore%20Calzature\\_def.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/40805B6AB1E5A993C12575700055290F/$File/2_Indagine%20Settore%20Calzature_def.pdf)

Il processo di riposizionamento geografico internazionale attuato dalle imprese italiane del calzaturiero italiano, ha visto abbandonare, attraverso i suddetti processi di delocalizzazione ed esternalizzazione, le fasi del processo produttivo a minore valore aggiunto che una volta erano affidate in sub-fornitura a lavoratori o piccoli opifici locali, ed è stato perseguito un continuo miglioramento qualitativo delle produzioni attraverso la riduzione della manifattura a favore di attività a maggiore valore aggiunto (progettazione, *design*, marketing, distribuzione).

Ad accompagnare questa riallocazione produttiva, le imprese italiane hanno deciso di attuare anche una “riqualificazione di mercato”. I prezzi italiani della produzione e delle esportazioni sono, infatti, in costante crescita a testimonianza del graduale spostamento delle produzioni nazionali su fasce di prezzo più elevate e difendibili dalla concorrenza estera. Tali trasformazioni comportano, peraltro, anche un incremento significativo delle importazioni, in particolare dai paesi emergenti, che sono spesso dirette nelle principali aree di specializzazione del paese, segnalando – almeno indirettamente – l’apertura delle filiere produttive a livello internazionale (si veda il paragrafo successivo).

In questo processo di riposizionamento il calzaturiero italiano ha visto aumentare l’importanza delle funzioni immateriali, come testimonia la crescente quota di addetti *high-skilled* impiegati in R&S, distribuzione e organizzazione. Rispetto ai paesi dell’Est Europa, sede di delocalizzazione produttiva, in Italia queste funzioni hanno, infatti, un peso più elevato.

Viene spesso ribadito però che il successo del sistema moda italiano deriva dalla tipicità della struttura del settore manifatturiero, caratterizzato da “imprese di piccole e medie dimensioni, specializzate in specifiche attività di filiera, che coprono l’intero processo produttivo, dalle materie

prime al prodotto finito (approvvigionamento materiali, componenti, accessori, produttori di macchinari, modellisti e stilisti)<sup>78</sup>”.

La produzione calzaturiera italiana è concentrata, infatti, nei distretti, localizzati principalmente nelle Marche (Fermo), in Toscana (Valdinievole, S. Croce, Valdarno, Castelfiorentino), nel Veneto (Montebelluna, Verona, Riviera del Brenta), in Lombardia (Bassa Bresciana, Vigevano), in Campania (area Nord Napoletana), in Puglia (Casarano, Nord Barese) e in Emilia Romagna (San Mauro Pascoli). Queste sette regioni rappresentano il 94% del fatturato esportato e il 96-97% circa delle imprese e della forza lavoro nazionali (Tab. 2.7).

**Tab.2.7 Le prime sette regioni italiane nel calzaturiero, (composizione %)**

	Aziende	Addetti	Export
Veneto	16,7	20,0	28,8
Marche	33,0	27,9	21,1
Toscana	22,1	19,1	18,2
Lombardia	7,7	7,6	12,7
Emilia Romagna	3,5	4,5	6,7
Puglia	6,9	10,0	3,9
Campania	7,1	7,4	2,9

Fonte: Intesa Sanpaolo, 2010, su dati Istat e stime Anci

### *2.3.2 Gli scambi commerciali con l'estero e l'internazionalizzazione produttiva*

I dati sul commercio estero e sull'apertura internazionale dei distretti

---

<sup>78</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo “La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani” Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

calzaturieri ci permettono di avere un esempio chiaro di come le dinamiche della globalizzazione si siano concretizzate nella realtà economica odierna.

Fermo si conferma al primo posto in termini di esportazioni e di avanzo commerciale. Seguono Montebelluna, che spiega il 13,3% dei flussi commerciali italiani del settore, e la Riviera del Brenta, che ne rappresenta quasi il 9%<sup>79</sup> (Tab. 2.8).

**Tab.2.8 Le principali province in termini di export nel calzaturiero italiano, 2009**

	Esportazioni, milioni di euro	In % export italiano	Saldo commerciale
Italia, di cui:	6.104	100,0	2.493
Fermo	1.146	18,8	777
Montebelluna	814	13,3	234
Riviera del Brenta	535	8,8	304
Firenze	522	8,5	401
Milano	426	7,0	6
Verona	337	5,5	40
Forlì Cesena	215	3,5	199
Pisa	199	3,3	132
Lucca	177	2,9	93
Napoletano	157	2,6	65
Bari	139	2,3	37

Fonte: Intesa Sanpaolo, 2010, su dati Istat

Se combiniamo i dati del commercio estero con quelli relativi agli addetti delle unità locali, otteniamo una stima, per quanto approssimativa, della propensione ad esportare di questi distretti (Tab. 2.9). Montebelluna e

---

<sup>79</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo “La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani” Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

la Riviera del Brenta si collocano ai primi due posti in termini di propensione all'export (qui approssimata dal rapporto tra export e addetti), distanziando notevolmente gli altri principali distretti italiani. Tra questi anche Fermo a causa soprattutto della modesta capacità di presidiare i mercati esteri. E' molto basso, infine, il grado di internazionalizzazione commerciale del calzaturiero del Napoletano in cui il principale mercato di sbocco rimane quell nazionale e molte imprese del distretto non esportano affatto o esportano molto poco. È probabilmente da imputare alla dimensione ridotta delle imprese la causa principale della scarsa presenza diretta sui mercati, impedendo di appropriarsi di un anello cruciale della catena del valore, come quello della distribuzione, che come abbiamo detto più volte potrebbe rappresentare una valida forma di internazionalizzazione "debole" per questo genere di imprese.

**Tab.2.9 Grado di apertura commerciale, propensione all'export e import penetration nei principali distretti calzaturieri italiani**

	Propensione all'export: export/addetti		Penetrazione commerciale: import/addetti		Apertura commerciale: (export+import)/addetti	
	euro	Italia=100	euro	Italia=100	euro	Italia=100
Italia	78.691	100,0	40.944	100,0	119.636	100,0
Fermo	51.306	65,2	15.041	36,7	66.346	55,5
Riviera	101.784	129,3	41.502	101,4	143.286	119,8
Napoletano	27.949	35,5	12.258	29,9	40.207	33,6
Montebelluna	200.137	254,3	142.208	347,3	342.346	286,2

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo, 2010, su dati Istat

Bisogna notare però che a distinguersi dagli altri per l'elevata apertura internazionale è Montebelluna non solo per le esportazioni, ma anche perchè caratterizzata da un alto grado di internazionalizzazione produttiva, visibile dall'elevata penetrazione commerciale di prodotti calzaturieri

importati e dalla crescente incidenza dei flussi di import sui flussi di export (Tab.2.10). A fine anni Duemila, infatti, nel distretto si importano calzature per un valore di 71,2 euro ogni 100 euro di calzature esportate quando dieci anni fa questo rapporto era pari a 50,6/100.

I flussi di import sono una conseguenza diretta della divisione del lavoro alla quale partecipano le imprese locali, le quali acquistano (o contribuiscono a produrre) componenti del prodotto finale in aree a minor costo del lavoro.

Le attenzioni degli imprenditori trevigiani si sono concentrate in principal modo sulla Romania che, nella prima metà degli anni Duemila è stata, a livello provinciale, il Paese primo in assoluto sia dal lato delle esportazioni che delle importazioni, divenendo una vera e propria piattaforma logistico-produttiva del distretto.

**Tab.2.10 Importazioni in % esportazioni del calzaturiero nei principali distretti calzaturieri italiani**

	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09
Italia	29,2	33,2	35,8	38,0	42,2	46,8	47,7	52,0	53,8	52,0	52,1	59,2
Fermo	12,7	15,2	16,3	19,7	22,7	26,2	27,4	31,3	31,3	29,3	27,5	32,2
Riviera	27,8	31,4	30,3	29,9	32,4	39,9	42,9	48,1	49,6	40,8	34,1	43,1
Napoletano	11,1	13,4	11,5	12,0	12,6	17,1	37,4	38,1	43,3	43,9	39,5	58,8
Treviso (a)	48,1	50,6	57,1	62,8	65,8	65,8	63,2	65,1	66,4	71,1	74,1	71,2

Fonte: Intesa Sanpaolo, 2010, su dati Istat  
(a) Montebelluna

Qualcosa tuttavia negli ultimi dieci anni sta cambiando. Già a partire dai primi anni Duemila, infatti, è andato crescendo il peso ricoperto dalla Cina (Tab.2.11).

**Tab 2.11 Importazioni di calzature nei principali distretti italiani**

	Milioni di euro										Composizione %		
	'99	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'99	'05	'09
<b>Fermo, di cui</b>	181,6	329,9	354,2	376,4	379,9	465,9	512,4	454,9	407,5	368,9	100,0	100,0	100,0
Romania	52,3	141,4	169,8	187,4	178,7	211,1	243,7	178,7	134,7	114,7	28,8	45,3	31,1
Cina	11,6	2,8	2,9	9,5	12,4	39,7	43,9	44,8	47,3	48,1	6,4	8,5	13,0
Bulgaria	12,0	38,7	47,0	47,8	52,9	60,3	61,9	50,0	38,1	39,0	6,6	12,9	10,6
Tunisia	15,3	32,9	30,1	26,2	27,0	27,1	29,6	29,4	33,4	35,1	8,4	5,8	9,5
Altri	34,2	50,1	49,6	53,8	61,9	83,4	86,2	94,9	102,2	92,5	18,8	17,8	25,0
<b>Riviera del Brenta, di cui</b>	155,8	192,3	205,8	237,3	264,3	289,9	310,2	290,2	229,5	230,8	100,0	100,0	100,0
Cina	13,5	13,3	14,3	18,2	22,6	49,2	49,3	59,5	46,6	44,6	8,7	17,0	19,3
Belgio	21,6	17,5	1,6	15,5	30,6	37,2	36,6	37,0	17,5	38,8	13,9	12,8	16,8
Romania	51,0	59,2	73,9	76,8	79,0	67,6	81,9	53,6	29,8	21,4	32,7	23,3	9,3
India	2,5	3,6	3,8	5,0	5,3	3,5	6,6	13,0	9,9	14,3	1,6	1,2	6,2
Altri	23,4	42,0	48,1	43,8	46,6	63,7	48,7	42,0	36,6	51,4	15,0	22,1	22,3
<b>Napoletano, di cui</b>	21,3	27,4	28,6	32,7	60,7	6,6	78,6	79,8	77,6	92,3	100,0	100,0	100,0
Cina	4,9	9,0	11,4	9,8	15,4	18,1	23,3	21,6	19,8	23,4	23,0	27,2	25,3
Tunisia	0,4	1,7	4,5	5,2	2,4	9,5	17,5	24,0	25,1	22,7	1,7	14,2	24,5
Belgio	9,0	6,4	0,3	5,2	17,5	16,0	15,9	17,6	13,9	15,2	42,2	24,0	16,4
Francia	0,7	2,0	0,9	1,5	3,8	3,3	2,3	3,3	4,5	12,2	3,1	5,0	13,2
Altri	0,2	0,3	0,3	1,3	6,3	6,9	5,2	4,8	4,9	7,5	1,1	10,4	8,1
<b>Treviso, di cui</b>	242,8	387,7	436,2	477,2	462,4	505,5	588,3	622,7	673,4	579,2	100,0	100,0	100,0
Cina	13,0	20,5	27,6	35,2	47,2	88,1	104,8	135,7	150,6	139,4	5,4	17,4	24,1
Romania	97,3	175,2	233,9	260,7	227,2	216,9	222,4	190,9	174,9	128,7	40,1	42,9	22,2
Brasile	0,0	1,6	0,7	0,9	6,0	22,8	34,2	51,1	78,9	55,5	0,0	4,5	9,6
Vietnam	13,9	31,5	37,2	45,8	39,9	42,9	51,5	46,5	51,9	52,4	5,7	8,5	9,0
Altri	31,6	46,4	44,0	56,6	62,8	70,3	102,7	115,4	133,8	121,2	10,0	13,9	20,8

Fonte: elaborazioni Intesa San Paolo, 2010, su dati Istat

Le importazioni di prodotti provenienti dall'estremo oriente, infatti, sono rapidamente passati da 13 milioni di euro nel 1999 a 35 milioni nel 2003, a 88 milioni nel 2005, fino a toccare il punto massimo di 150 milioni

nel 2008<sup>80</sup>. A partire dal 2004, contemporaneamente all'aumento dei flussi importati dalla Cina si assiste ad un progressivo ridimensionamento dell'interscambio commerciale con la Romania. Le importazioni di Montebelluna da questo paese, infatti, nel 2009 risultano dimezzate rispetto al picco del 2003 (130 milioni di euro vs. 260 milioni; Tab. 3.10), mentre le esportazioni nel 2009 scendono a 44 milioni di euro dal punto massimo di circa 130 milioni raggiunto nel biennio 2003-04.

C'è però una differenza sostanziale tra le modalità con cui si è verificata l'internazionalizzazione produttiva in Romania e in Cina: i flussi provenienti dalla Cina non sono controbilanciati da altrettanti flussi in uscita dal distretto verso questo Paese. Nel caso della Romania, invece, si è assistito ad un processo che prevede sia l'esportazione di parti e semilavorati verso i Paesi meta della delocalizzazione, sia la successiva importazione del prodotto finito, alimentando così flussi di commercio in entrata e in uscita. Nel caso della Cina, si è verificato più spesso una completa delocalizzazione della produzione e la successiva vendita (spesso su mercati esteri terzi) direttamente dal Paese delocalizzato, oppure l'acquisto di prodotti finiti per completare la gamma sulle fasce più basse della produzione.

Quanto emerso finora non fa che confermare che le imprese del distretto di Montebelluna si sono rese protagoniste da tempo di un sistematico processo di internazionalizzazione attraverso sia l'apertura di stabilimenti di proprietà all'estero e quindi di veri investimenti diretti esteri (come hanno fatto Lotto e Diadora), sia il ricorso a fornitori e subfornitori

---

<sup>80</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo "La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani" Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)



esteri (prima soprattutto rumeni e successivamente sempre più cinesi) per lo svolgimento delle fasi più *labour intensive* della filiera produttiva o per l'acquisto di intere produzioni che poi rivendono con il proprio marchio.

## **2.4 I Paesi BRIC e le altre economie emergenti: verso nuovi sbocchi commerciali?**

Nel 2003 la Goldman Sachs ha riunito sotto il termine BRIC Brasile, Russia, India e Cina, considerati come le economie mondiali con maggiori possibilità di crescita nel prossimo futuro. Oggi tale acronimo è diventato di uso comune per moltissimi imprenditori ed investitori operanti su scala globale che si sono visti ampliare il proprio orizzonte e indirizzare le decisioni d'investimento verso questi Paesi.

I BRIC oggi producono circa il 30% del PIL mondiale<sup>81</sup> e sono considerati sempre più come un'unica forza nonostante essi siano un gruppo di Paesi molto diversi tra loro, provenendo da realtà ed esperienze storiche differenti.

Inoltre i legami tra le economie dei BRIC si stanno rafforzando di anno in anno in particolar modo tra Cina-India-Brasile<sup>82</sup>.

Il saldo delle partite correnti dei BRIC continua ad essere in surplus, riflettendo il ruolo chiave di fornitori nel commercio mondiale. Con il surplus cinese in costante aumento e quello russo derivante dagli aumenti su prezzo del petrolio, il saldo della bilancia commerciale complessiva dei BRIC ha superato i 240 milioni di dollari e il 6% del PIL totale prodotto dai quattro Paesi<sup>83</sup>.

Bisogna oltretutto tenere in considerazione delle potenzialità future che questi quattro Paesi potranno esprimere nei prossimi anni.

---

<sup>81</sup> IMF World Economic Outlook 2006.  
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2006/02/pdf/weo0906.pdf>

<sup>82</sup> Central Intelligence Agency. The world fact book  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>

<sup>83</sup> Goldman Sachs (2005), "How solid are the BRICs?" Global Economics Paper no.134, 1 Dicembre.  
[http://www.sdnbd.org/sdi/issues/economy/BRICs\\_3\\_12-1-05.pdf](http://www.sdnbd.org/sdi/issues/economy/BRICs_3_12-1-05.pdf)

Una ricerca della Goldman Sachs ha tracciato delle previsioni di lungo periodo che sebbene possano sembrare azzardate, si stanno lentamente verificando nella realtà. Senza dilungarsi troppo nel dettaglio, basti pensare che da questa ricerca emerge che le economie BRIC prese insieme potrebbero diventare più grandi del G6<sup>84</sup> nell'arco di meno di quarant'anni<sup>85</sup>.

Naturalmente sono previsioni ottimistiche, nel senso che si presuppone uno sviluppo di successo, ma ci servono per capire come potrebbero cambiare le relazioni economiche tra i Paesi in un futuro non troppo lontano.

Questi studi non devono lasciare indifferenti le nostre piccole imprese distrettuali anche perché sono le prime ad essere messe in crisi dalle economie emergenti che basano gran parte del loro successo sugli stessi settori che hanno fatto grande il *made in Italy*.

In effetti, le modificazioni nel contesto esterno hanno portato le imprese dei distretti ad esplorare nuove opportunità di mercato soprattutto per compensare le perdite subite nei principali mercati tradizionali (Germania, Stati Uniti, Giappone, Europa occidentale) ovvero i cosiddetti mercati maturi, a favore, come abbiamo già visto, di Paesi quali Cina e Romania.

A trascinare l'Italia, ancora una volta, le imprese del Triveneto. Le esportazioni in direzione Brasile hanno registrato, infatti, nel primo trimestre del 2011 una crescita del 74,7%, in Cina del 54,4%, in Russia del 27,3% e in India del 20,7%. Insomma il Nordest, anche in piena bufera, sta

---

<sup>84</sup> USA, Giappone, Regno Unito, Germania, Francia e Italia

<sup>85</sup> Goldman Sachs (2003), "Dreaming with the BRICs: the path to 2050" Global Economics Paper no.99, 1 Ottobre.  
<http://www.worldbankforum.com/files/casestudy/2case.pdf>

dimostrando la sua straordinaria capacità di innovare e rinnovarsi<sup>86</sup>.

Tuttavia se focalizziamo l'attenzione ai principali poli calzaturieri italiani, la loro presenza in altri Paesi emergenti, se pur in crescita, è invece ancora marginale, in contrapposizione con quanto visto precedentemente.

Solo in Russia, infatti, l'export distrettuale conferma anche nelle calzature una vera e propria esplosione, divenendo il primo sbocco commerciale a Fermo. Di fatto però le esportazioni in Russia non sono attivate da fenomeni di internazionalizzazione produttiva in quanto rivolte meramente al mercato di consumo finale. Poca attenzione sembrano invece riscuotere altri Paesi come il Brasile in cui i distretti sono per lo più assenti, frenati anche dalla presenza di significativi dazi doganali e gli Emirati Arabi Uniti, che negli ultimi anni stanno scalando la classifica delle principali mete commerciali.

Secondo una ricerca condotta da Intesa Sanpaolo<sup>87</sup> tuttavia, la strada da seguire rimane quella dell'aumento del grado di diversificazione commerciale in quanto questo sarebbe favorito anche dalla presenza nei distretti di esternalità positive sul fronte commerciale. Nei distretti, infatti, la conoscenza è spesso condivisa non solo sul piano produttivo ma anche su quello distributivo, consentendo la riduzione delle barriere di tipo informativo che frenano l'ingresso in nuovi mercati. L'interazione continua tra attori del distretto può innalzare il grado di conoscenza sullo stato della domanda, sul funzionamento istituzionale e sull'organizzazione della rete di distribuzione dei paesi esteri.

L'appartenenza a un distretto industriale può, pertanto, facilitare

---

<sup>86</sup> Sandro Mangiaterra (2011) "Gli scongiuri non bastano" Nordest Europa.it, Settembre

<sup>87</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo "La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani" Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

l'accesso ai mercati internazionali e questa ipotesi sembra confermata dalla maggiore propensione all'export vista per le imprese distrettuali rispetto a quelle dislocate al di fuori dei distretti<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo "La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani" Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

## 2.5 L'imprenditoria extracomunitaria

Un altro importante fenomeno conseguente alla globalizzazione dei mercati che ha investito anche i nostri distretti produttivi è la crescente presenza in loco di imprenditori extracomunitari soprattutto di origine cinese, a capo di piccole o piccolissime imprese.

Come si può ben immaginare è difficile quantificare esattamente la diffusione di questo fenomeno, ma si può affermare con particolare certezza che, oltre a Prato, dove si è creato un distretto parallelo cinese, staccato dal contesto locale, con una diffusa sensazione di estraneità della comunità cinese dalla comunità autoctona<sup>89</sup>, si è manifestato con maggiore intensità nei distretti della Riviera del Brenta e a Fermo dove la quota di imprese non comunitarie è pari a 632, quasi il 13% del totale<sup>90</sup>. Il fenomeno sembra invece meno sviluppato a Montebelluna, magari per l'elevata internazionalizzazione produttiva esterna del distretto.

Il fenomeno dell'imprenditoria straniera è stata messa in luce nelle sue conseguenze più preoccupanti da due servizi di Report<sup>91</sup> andati in onda nel 2007 e nel 2008 proprio sulla presenza dei laboratori cinesi in Italia.

L'indagine verteva sull'ipotesi che le grandi firme subappaltassero la produzione alle imprese (anche venete) e queste subappaltassero a loro volta ai cinesi.

---

<sup>89</sup> Maurizio Mistri (2006) "Il distretto industriale marshalliano tra cognizione e istituzioni" Carocci editore, Roma.

<sup>90</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo "La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani" Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

<sup>91</sup> Sabrina Giannini "Schiavi del lusso" 2.12.2007 e "Disoccupati del lusso" 18.05.2008, da Report  
[http://www.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-9d720dc2-a98e-40da-b596-0ae13ae3eb19.html?refresh\\_ce](http://www.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-9d720dc2-a98e-40da-b596-0ae13ae3eb19.html?refresh_ce)

La questione è apparsa inoltre sul sito del marchio collettivo “100% *made in Italy*”: drastico il punto di vista che emerge nei confronti del distretto della Riviera del Brenta. Anche qui viene denunciato un collegamento tra le *griffe* e le imprese cinesi che sono nate lì negli ultimi anni, a scapito del vero valore *made in Italy* .

Il sito riporta l’articolo apparso per la prima volta ne “La nuova di Venezia e Mestre<sup>92</sup>”:

Basta con i "furbetti" della Riviera del Brenta che vendono il *made in Italy* fatto dai laboratori cinesi; basta con i margini da capogiro dei calzaturifici e delle grandi griffe della moda che stanno uccidendo il tesoro dell'imprenditoria locale e così la sua filiera produttiva. Perché nel 2010 delle 712 imprese operanti nel distretto della Riviera del Brenta ben 120 sono state costrette a chiudere, mentre altre 75, gestite da imprenditori cinesi, hanno proliferato senza sentire alcuna crisi? Perché malgrado questo disastro i volumi di calzature realizzati nel 2010 hanno superato i 22 milioni con un +10% sull'anno precedente? Chi ha fatto queste scarpe?

A chiederselo sono Cna Veneto (Confederazione Nazionale dell’Artigianato e della Piccola e Media Impresa) e l’Associazione dei Terzisti Tomaifici Veneti (ATV). Il dato più preoccupante riguarda la chiusura di 120 aziende venete: 20 calzaturifici, 10 commerciali, 10 modellisti e 80 accessoristi. I terzisti e i tomaifici rimasti, molti dei quali hanno deciso di aderire alla nuova associazione ATV, denunciano gravi difficoltà.

---

<sup>92</sup> <http://www.madeinitaly.org/news-made-in-italy.php?pagina=45>

La Nuova di Venezia e Mestre “Basta speculare sul calzaturiero del Brenta” 11 Aprile 2011  
<http://nuovavenezia.gelocal.it/cronaca/2011/04/10/news/basta-speculare-sul-calzaturiero-del-brenta-3909773>

Basta guardare l'evoluzione della composizione del distretto brentano, riportato nella tabella sottostante, per avere un'idea della portata del fenomeno:

**Tab. 2.12 Numero di imprese cinesi in rapporto al numero totale delle imprese presenti nel distretto della Riviera del Brenta**

	Imprese	Imprese cinesi
2008	700	51
2009	725	73
2010	710	77
2011	591	75

Fonte: Acrib, dati statistici 2008-2011

“È la prima volta in 20 anni che perdiamo un così importante numero di imprese. Hanno chiuso tante aziende artigiane: è il primo segnale che il distretto si sta sgretolando” commenta la dott.ssa Chiara Pescarolo, esponente dell'Ufficio Sindacale dell'Acrib, durante un'intervista avvenuta il 14 Settembre 2011 a Strà.

La polemica all'interno del tessuto imprenditoriale della scarpa veneta è sempre più accesa: «Come dice giustamente l'assessore alle attività produttive della Provincia di Venezia, Massimiliano Malaspina - dichiara Rosanna Toniazzo, presidente di Cna Federmoda Veneto - è ora che tutti giochino a carte scoperte. Chi ha favorito il proliferare di tutti questi laboratori cinesi, mentre le nostre aziende ora chiudono? È chiaro che c'è qualcuno che ciurla nel manico, ed è sconcertante sapere che spesso si tratta di coloro che dichiarano di rappresentare l'intera filiera della Riviera del Brenta».

Tuona Federico Barison, presidente dell'ATV:



La qualità, con cui ci vendiamo all'estero, va a farsi benedire in onore ai profitti facili. È intollerabile che i prodotti realizzati da laboratori cinesi che operano in maniera irregolare e in condizioni spesso disumane vadano a finire nelle boutique dell'alta moda di mezzo mondo a prezzi da capogiro.

L'alternativa ai cinesi, utilizzata spesso dai calzaturifici del Brenta è quella di importare i semilavorati dall'estero. Conclude Toniazzo:

Accade così che l'80% delle scarpe della Riviera, non viene realizzato dalla filiera artigiana regolare, ma da aziende operanti all'estero o imprese cinesi irregolari in Italia<sup>93</sup>.

In poche parole il binomio lusso-scarpe vede un numero crescente di aziende affidare le lavorazioni a maggior impatto di manodopera ai sempre più numerosi laboratori, gestiti da cinesi, sorti in Veneto.

“Sono fenomeni isolati e sporadici” minimizza Gianpiero Menegazzo direttore dell'Acrib, l'associazione che rappresenta i calzaturifici del Brenta. “Resta il fatto che la concorrenza sleale è sleale ed anche se riguardasse solo un'azienda andrebbe combattuta. Per questo ho mandato una mail di complimenti alla redazione di Report, ma è altrettanto vero che il fenomeno descritto non vede, nel nostro distretto, una diffusione ai livelli di quella che caratterizza altre parti del Paese”. E aggiunge:

L'associazione non ha armi a questo riguardo, ma è in prima linea con iniziative di buon senso affinché tra le aziende viga il rispetto delle norme e dei diritti dei lavoratori<sup>94</sup>.

---

<sup>93</sup> La Nuova di Venezia e Mestre “Basta speculare sul calzaturiero del Brenta” 11 Aprile 2011 <http://nuovavenezia.gelocal.it/cronaca/2011/04/10/news/basta-speculare-sul-calzaturiero-del-brenta-3909773>

A scatenare toni così accesi, come dimostra l'articolo sopra citato, sono proprio le conseguenze che la globalizzazione ha comportato per i settori del *made in Italy*, che, evidentemente, hanno ceduto di fronte alle pressioni competitive di un'economia mondiale.

Innanzitutto, bisogna pensare che la globalizzazione non è una scelta: è un imperativo.

A livello internazionale si avranno modalità operative, caratteristiche di prodotto e di processo, comportamenti e così via sempre più tendenti all'omogeneità. Inoltre, si assiste al diffondersi di un processo d'internazionalizzazione delle conoscenze (oggi giorno facilmente trasferibili).

Per affrontare tale cambiamento in modo efficace ed efficiente è bene tenere sempre presente un adeguamento culturale a 360 gradi. Anche perché in un mercato globale come quello attuale l'aspetto culturale è più che fondamentale, è essenziale.

La globalizzazione crea conflitti tra flussi (migratori, finanziari, di informazioni) e Stati che si devono attrezzare per governare questa complessità crescente.

Questi laboratori cinesi producono con la qualità e lo stile della Riviera del Brenta? Gli operai lavorano rispettando gli standard lavorativi italiani ed europei? Se sì, il *made in Italy* sarebbe salvo. Non si può pensare che un prodotto per essere italiano debba essere materialmente realizzato da un lavoratore italiano, quindi se le grandi *griffe* della moda subappaltassero veramente a delle imprese cinesi (regolari!), in Italia, parti del loro prodotto

---

<sup>94</sup> Matteo Marian. *il Mattino di Padova*, 20 maggio 2008  
[http://ricerca.gelocal.it/mattinopadova/archivio/mattinopadova/2008/05/20/VR3MC\\_VR301.html](http://ricerca.gelocal.it/mattinopadova/archivio/mattinopadova/2008/05/20/VR3MC_VR301.html)

finale, dettando quegli standard lavorativi e qualitativi propri del *made in Italy*, penso non si porrebbe alcun problema.

Ma le cose stanno veramente così? Dalla denuncia di Report non sembrerebbe. Si parla, infatti, di laboratori cinesi che sono nati e che producono nell'illegalità.

E se non sono cinesi, poco importa: si costringono anche le botteghe artigiane italiane a produrre a prezzi (bassissimi) fissati dal committente. Il costo è come quello che si sosterebbe producendo in Cina, senza però produrre in Cina: e *il made in Italy* è apparentemente salvo.

E sembrerebbe che le grandi *griffe* della moda non badino molto nemmeno alle condizioni stesse in cui i lavoratori, a prescindere dalla nazionalità, sono costretti a lavorare: nessun rispetto delle regole dell'OIL – Organizzazione Internazionale del Lavoro, a cui l'Italia aderisce dal 1919, nessun codice etico del lavoro.

Questa realtà vive nell'ombra e per questo motivo non ci sono dati certi che ne testimonino e ne quantifichino con certezza la presenza e la diffusione, e, quando si riescono a reperire, sembra che le imprese cinesi siano le uniche a non risentire della crisi, nonostante producano in Italia, in un periodo di crisi nera.

Allora, come si fa a verificare la qualità di queste produzioni?

C'è senza dubbio, un problema di legalità e controllo. In questo ambito è indispensabile che si muova e prenda provvedimenti l'attore politico, o meglio, che li faccia rispettare.

Il *made in Italy* trova il suo habitat ideale per crescere e svilupparsi all'interno delle reti informali dei distretti industriali, che gli assicurano flessibilità produttiva e *time to market*, ma anche qualità e artigianalità

Questo tipo di reti non possono però fare nulla di concreto per mantenere controllo e legalità. Quanto meno perchè non è un ambito di loro competenza, come giustamente ha affermato Menegazzo.

Più che di nuove normative sull'etichettatura del *made in Italy*, le cui possibilità sono, come si è visto, limitate dalle disposizioni dell'Unione Europea, e di nuovi Enti pubblici o privati (come quello che consegna la certificazione 100% *made in Italy*) si sente la necessità di una maggior capacità di controllo che può essere esercitata solo dalle autorità che hanno un potere coercitivo e sanzionatorio.

Per questo motivo le esortazioni a “giocare a carte scoperte” di Malaspina dovrebbero essere sostituite con delle azioni.

Il politico non deve limitarsi a denunciare l'illegalità, deve risolverla. È questo che ci si aspetta dalla classe dirigente di un paese, ed è l'unico modo di rinnovare una fiducia che da troppo tempo è stata persa.

Senza dubbio, anche gli imprenditori, se vorranno stare al passo con le ambiziose sfide imposte dalla globalizzazione, dovranno accettare un cambiamento di metodo e iniziare a collaborare con l'attore politico, anche se questo volesse dire instaurare un rapporto gerarchico di regolazione dall'alto.

Abbiamo visto quindi, quelle che sono state le sfide e le conseguenze economiche, politiche e sociali poste in essere dalla globalizzazione dei mercati e dalla crisi economica, e il modo in cui hanno reagito le imprese italiane (soprattutto calzaturiere e quelle coinvolte nel *made in Italy* manifatturiero).

Ora, alla luce delle nuove scelte imprenditoriali, ritengo opportuno cercare di capire se esse possano considerarsi neutre rispetto alla qualità del prodotto (anche in termini di sicurezza e salute del lavoratore) e quindi cosa sia rimasto del *made in Italy* e della sua tanto blasonata qualità.

## CAPITOLO 3

### MADE IN ITALY TRA QUALITÀ ED INNOVAZIONE

#### 3.1 Perché il *made in Italy* è di qualità?

Nel precedente capitolo ho messo in evidenza le conseguenze della globalizzazione e dell'internazionalizzazione sulle imprese italiane, cercando di soffermarmi in modo particolare sia sui distretti produttivi, in quanto le reti di piccole medie imprese rappresentano il tessuto industriale prevalente nel nostro Paese, sia sulle loro performance competitive, che hanno dimostrato una miglior resa rispetto alle performance delle realtà non distrettuali.

Queste performance sono state raggiunte grazie a diverse azioni strategiche indirizzate su più fronti (dalla delocalizzazione produttiva al riposizionamento di mercato) e da molte imprese, anche quelle del *made in Italy*.

Ma quali sono stati gli effetti di questi cambiamenti sulla qualità delle produzioni? Il *made in Italy*, la qualità italiana, l'eccellenza e il gusto tipici del Belpaese sono rimasti invariati?

La risposta è piuttosto complessa.

Obiettivamente il prodotto italiano al 100% è ormai raro da trovare. Anche le aziende più grandi e prestigiose della moda italiana, come abbiamo visto nel primo capitolo (cfr. la sentenza Dolce e Gabbana), si sono trovate a dover difendere la paternità italiana dei loro prodotti, nonostante avessero ceduto agli imperativi (e ai vantaggi) dell'efficienza produttiva internazionale.

Le parole di Menegazzo a questo proposito sono chiare: “*Il prodotto 100% italiano è un vantaggio talmente costoso e, alla luce delle norme*

*attuali, per nulla distintivo che finisce con l'interessare una sparuta platea di imprese. Sarebbe auspicabile ma realisticamente è poco probabile. Servivano delle misure ad hoc per favorirlo nei primi anni Novanta, ma ora è troppo tardi*"<sup>95</sup>.

Questo è senza dubbio vero da un punto di vista di efficienza produttiva: come già sanno molti imprenditori, ci sono delle fasi di produzione a basso valore aggiunto che non avrebbe senso produrre in Italia quando possono essere realizzate da lavoratori non specializzati, che hanno la medesima capacità manifatturiera di un lavoratore italiano, ma, un costo decisamente più basso. Da qui, la scelta di delocalizzare o di dare in mano parte della produzione a imprese subfornitrici straniere.

D'altra parte, le norme europee ci impediscono di far rientrare un bene manifatturiero *made in Italy* nella normativa dei prodotti DOP o IGP.

Inoltre il prodotto che è stato pensato in Italia, magari da *designers* italiani, ne manterrebbe il tipico gusto, lo stile, la storia. Eppure non si può certo dire che un prodotto 100% *made in Italy*, non sia immediatamente associato ad un'immagine di maggior qualità.

Alla luce dei cambiamenti internazionali di cui ho parlato finora dobbiamo tuttavia riconoscere che il concetto di qualità tende oggi più a riferirsi ad una serie di standard ben precisi che possono essere misurati attraverso metodi statistici e matematici. Nulla a che vedere con il concetto di unicità, eccellenza, gusto, tradizione. In un'economia globalizzata in cui sempre più Paesi si trovano a competere in condizioni di libero scambio, la qualità sembra non si possa riferire alla storia, cosicchè della qualità

---

<sup>95</sup> <http://www.fotoshoe.it/index.php?c=5a&pagina=2&id=8>

Fotoshoe è un portale italiano rivolto alle aziende che lavorano nei settori della calzatura e delle pelletteria.

manifatturiera italiana, intesa come integrità della filiera produttiva e del lavoro artigianale, ne rimarrebbe solo un ricordo.

### *3.1.1 Le certificazioni nazionali e internazionali*

Si capisce perciò perchè le ultime ricerche volte a mettere in relazione qualità e risultati sul fatturato, si riferiscono alla presenza o meno di determinati certificati di qualità.

Molti gruppi industriali impongono ai propri fornitori, infatti, non tanto che la merce derivi da un determinato Paese quanto piuttosto la presenza di certificazioni di qualità, intese come garanzia sulla qualità della fornitura e, come tale, funzionale alla riduzione dei costi di controllo<sup>96</sup>. Un'impresa certificata pertanto può ottenere vantaggi in termini di posizionamento qualitativo, ma anche nell'assegnazione di commesse. Da un confronto tra imprese distrettuali e imprese non distrettuali emerge come la propensione a certificarsi sia inferiore nelle imprese distrettuali (solo l'11,1% delle imprese possiede un certificato, quota che sale al 17,6% nel caso delle imprese non distrettuali)<sup>97</sup>.

Oltre alla certificazione dei sistemi di gestione della qualità, bisogna considerare anche la certificazione dei sistemi di gestione ambientale, la certificazione dei sistemi di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro e la certificazione dei sistemi di gestione per la sicurezza delle informazioni. Di queste solo la certificazione ambientale è stata ottenuta da un numero

---

<sup>96</sup> Confindustria, Indagine di settore (2008) "Nuovi scenari e prospettive di sviluppo del settore calzaturiero". Elaborata dai ricercatori di Hermes Lab.  
[http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/40805B6AB1E5A993C12575700055290F/\\$File/2\\_Indagine%20Settore%20Calzature\\_def.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/40805B6AB1E5A993C12575700055290F/$File/2_Indagine%20Settore%20Calzature_def.pdf)

<sup>97</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo "La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani" Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

significativo di imprese<sup>98</sup>. Va ricordato che questa certificazione non richiede il raggiungimento di target di prestazione e/o impatto ambientale, ma certifica che un'organizzazione ha adottato un sistema di gestione adeguato a tenere sotto controllo gli impatti ambientali delle proprie attività e a migliorare le sue performance ambientali: in ogni caso solo il 14,3 % delle imprese distrettuali la possiede contro un ancor meno incoraggiante 11,3% delle imprese esterne<sup>99</sup>.

A conferma di tali dati ci sono delle elaborazioni econometriche sulle imprese dei principali distretti calzaturieri italiani, effettuate dal Servizio Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo per la Cassa di Risparmio del Veneto, per quantificare come il possesso di determinate certificazioni potesse influire positivamente sul fatturato delle imprese. I dati dimostrano come anche nella crisi del 2009 le imprese che hanno puntato sui certificati di qualità e/o ambientali hanno ottenuto vantaggi in termini di maggior crescita. Ha pagato cioè la fidelizzazione della clientela, raggiunta garantendo il rispetto e il mantenimento di standard qualitativi e di controllo dell'impatto ambientale attraverso la certificazione qualitativa e/o ambientale.

Vediamo in breve quali sono alcune tra le certificazioni più richieste da tali imprese del *made in Italy*.

- **SA 8000** Il sistema SA 8000, viene scelto dalle imprese per

---

<sup>98</sup> Camera di Commercio di Caserta (2003) "Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa"

<http://www.ce.camcom.it/rsi/documenti/Progetto%20CSR-SC.pdf>

<sup>99</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo "La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani" Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010

[http://www.group.intesasanpaolo.com/script/Isir0/si09/contentData/view/esempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/script/Isir0/si09/contentData/view/esempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)



segnalare che i propri prodotti sono stati ottenuti rispettando tutta una serie di parametri riguardanti le condizioni di lavoro e di rispetto dei diritti fondamentali. L'obiettivo è quello di certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa (CSR - *corporate social responsibility*, in inglese). Questi sono: il rispetto dei diritti umani, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro. La norma internazionale ha quindi lo scopo di migliorare le condizioni lavorative a livello mondiale e soprattutto permette di definire uno standard verificabile da Enti di Certificazione. La norma nasce come aggregazione formata dai principi stabiliti da altri documenti internazionali quali: Convenzioni ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro); Dichiarazione Universale dei Diritti Umani; Convenzione Internazionale sui Diritti dell'Infanzia; Convenzione delle Nazioni Unite per eliminare tutte le forme di discriminazione contro le donne. La norma SA8000, rispetto alle tipiche normative ISO con le quali ha in comune la struttura formale, è un riferimento che per sua natura coinvolge tutta l'Azienda. Il suo impatto e la profondità alla quale si spinge, rispetto altre norme "formali", richiede attenzione e partecipazione da parte della Direzione, del top management, dei Dipendenti, dei Fornitori, dei Fornitori dei fornitori (subfornitori) e non ultimi, i Clienti. A titolo esemplificativo, la norma viene verificata con interviste casuali direttamente nei confronti di dipendenti, ad esempio per svelare casi di "mobbing" impossibili da dimostrare mantenendo la verifica a livelli manageriali. Altro esempio può essere l'applicazione nei

confronti di subfornitori, tipicamente nel caso di utilizzo di lavoratori irregolari o mal retribuiti che normalmente non sono mai direttamente a contatto con l'Azienda certificata.

- **Il Marchio Ecologico Ecolabel** Il marchio ecologico Ecolabel (Regolamento CE n. 1980/2000), ovvero etichetta ecologica, è un sistema di etichettatura volontario per i prodotti al consumo che garantisce che il prodotto che lo espone è progettato per limitare al minimo il proprio impatto ambientale in tutto il suo ciclo di vita: dalla produzione allo smaltimento. Il fine del marchio ecologico è ovviamente quello di rendere facilmente riconoscibile al consumatore un prodotto ecologico permettendogli di effettuare una scelta di acquisto consapevole.
- **Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)** è uno strumento volontario creato dalla Comunità Europea al quale possono aderire volontariamente le organizzazioni (aziende, enti pubblici, ecc.) per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornire al pubblico e ad altri soggetti interessati informazioni sulla propria gestione ambientale. Esso rientra tra gli strumenti volontari attivati nell'ambito del V Programma d'azione a favore dell'ambiente. Scopo prioritario dell'EMAS è contribuire alla realizzazione di uno sviluppo economico sostenibile, ponendo in rilievo il ruolo e le responsabilità delle imprese. Il sistema di gestione ambientale richiesto dallo standard Emas è basato sulla norma ISO 14001:2004. Le organizzazioni registrate EMAS, possono utilizzare un apposito logo. Per ottenere (e mantenere) il riconoscimento Emas, le organizzazioni devono sottoporre il

proprio sistema di gestione ambientale ad una valutazione di conformità da parte di un Verificatore Accreditato, che valida la Dichiarazione Ambientale, esaminata anche dall'organo competente nazionale per l'Emas (il Comitato nazionale per l'Ecolabel e l'Ecoaudit detto "Comitato EMAS"), oltre ad un controllo, richiesto dal medesimo organo competente, da parte delle autorità ambientali locali (le ARPA), per un nulla osta di tipo legislativo (rispetto delle leggi, autorizzazioni, ecc.).

- **Le norme ISO** Le norme della serie ISO 9000 sono state prodotte dall'ISO (International Organization for Standardization) con l'obiettivo di definire i requisiti internazionali per i sistemi di gestione per la qualità. Il concetto di sistema di gestione per la qualità fa riferimento a "quella parte del sistema di gestione di un'organizzazione che si propone, con riferimento agli obiettivi per la qualità, di raggiungere dei risultati in grado di soddisfare adeguatamente le esigenze, le aspettative e i requisiti di tutte le parti interessate". La Norma ISO 9001:2000 specifica i requisiti che un sistema di gestione per la qualità deve possedere per dimostrare la capacità di un'organizzazione di fornire prodotti conformi ai requisiti dei clienti e alle prescrizioni regolamentari applicabili ed è finalizzata ad accrescere la soddisfazione del cliente. Ne consegue la necessità di un monitoraggio costante del grado di soddisfazione del cliente da parte dell'organizzazione, attività, questa che presuppone anche la valutazione delle informazioni relative alla percezione che il cliente ha su come l'organizzazione abbia soddisfatto i suoi

requisiti. Come più volte ripetuto, anche la minimizzazione degli impatti ambientali legati alle attività produttive di un'azienda è destinata a diventare un fattore sempre più rilevante di competizione commerciale. Oltre Ecolabel, la certificazione dei sistemi di gestione ambientale conforme alla norma ISO 14001:2004 consente a un'impresa di raggiungere e dimostrare un buon livello di comportamento sostenibile, mediante il controllo degli impatti ambientali connessi alle proprie attività, prodotti e servizi. Questo tipo di certificazione non attesta una particolare prestazione ambientale o un basso indice di impatto ambientale ma, piuttosto, dimostra che l'azienda certificata possiede un sistema di gestione ambientale adeguato a tenere sotto controllo gli impatti ambientali delle proprie attività cercando sistematicamente di migliorarle in modo coerente, efficace e soprattutto sostenibile.

- **Il sistema SGS** In Italia è presente anche la linea Guida SGS dell'INAIL-ISPEL-UNI-Parti Sociali<sup>100</sup>. Si tratta di un Sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro basato su un controllo delle criticità da parte del management e su una progressiva sistematizzazione e formalizzazione della sicurezza attraverso l'introduzione in azienda di procedure di analisi dei problemi, studio delle soluzioni, attuazione di soluzioni operative migliorative, verifica e correzione continua, con la partecipazione attiva della direzione e di tutto il personale

---

<sup>100</sup> Sustainability-Lab Blog “Strategie di marchio e impegno ambientale durante la crisi”  
<http://www.sustainability-lab.net/en/blogs/sustainability-lab-news/strategie-di-marchio-e-impegno-ambientale-durante-la-crisi-uno-studio-di-intesa.aspx>

aziendale. Le finalità che l'Inail ed il gruppo di lavoro si è posto con questo sistema è quello di:

1. ridurre progressivamente i costi complessivi della salute e della sicurezza sul lavoro compresi quelli derivanti da incidenti;
2. aumentare l'efficienza e le prestazioni dell'impresa;
3. contribuire a migliorare i livelli di salute e sicurezza sul lavoro;
4. migliorare l'immagine interna ed esterna dell'azienda.

### *3.1.2 La risposta delle imprese*

Tuttavia il numero di imprese che aderiscono a questi standard qualitativi internazionali è ancora decisamente basso, infatti, solo l'11,1% delle imprese distrettuali in tutta Italia possiede uno dei suddetti certificati<sup>101</sup>. Se solo pochissime aziende hanno deciso di adottare questo tipo di sistemi di verifica, le ragioni non possono trovarsi solo nelle difficoltà organizzative, nei costi di gestione o nella scarsa sensibilità ambientale o sulla sicurezza da parte degli imprenditori. A ben guardare il basso numero di aziende di calzature italiane certificate ISO o SA 8000 e i pochi prodotti calzaturieri con etichetta ambientale, hanno una ragione d'essere forse più sostanziale. Le imprese del *made in Italy* evidentemente non ritengono che queste strumentazioni possano essere una policy realmente efficace al fine di orientare le scelte dei consumatori verso i propri prodotti sostenibili.

Emblematico è il caso delle imprese del distretto calzaturiero del Brenta che avevano previsto di associare alle previste procedure di gestione della sicurezza concordate con Inail nell'ambito dell'applicazione del

---

<sup>101</sup> Sustainability-Lab Blog “Strategie di marchio e impegno ambientale durante la crisi”  
<http://www.sustainability-lab.net/en/blogs/sustainability-lab-news/strategie-di-marchio-e-impegno-ambientale-durante-la-crisi-uno-studio-di-intesa.aspx>

modello gestionale SGS, anche la certificazione SA 8000. Le prime 5 imprese coinvolte nel progetto dopo aver avviato la procedura hanno rinunciato e nessun' altra azienda delle 27 coinvolte nell' SGS ad oggi ha reintrapreso questo percorso<sup>102</sup>.

Il sistema SGS invece è stato adottato con successo dalle aziende del distretto calzaturiero della riviera del Brenta nell'ambito dell'iniziativa "Progetto Azienda Sicura<sup>103</sup>". Questo sistema oltre gli effetti sulla riduzione del premio assicurativo Inail ha comportato, infatti, per le aziende che lo hanno adottato una revisione generalizzata della sicurezza al di là degli obblighi di legge per garantire la migliore qualità lavorativa all'interno delle fabbriche. Questa procedura di gestione della sicurezza impone, infatti, di ricercare le soluzioni più adatte per i lavoratori a prescindere dalle prescrizioni di legge. Ad esempio in caso di problemi di intolleranza e sensibilizzazione rispetto a materiali perfettamente a norma, il sistema richiede di trovare soluzioni alternative sostenibili per i lavoratori e al tempo stesso di verificarne l'impatto sotto tutti gli aspetti della vita aziendale. Ad esempio nel passare dai solventi chimici ai solventi ad acqua ci si deve preoccupare anche di riattrezzare gli spazi di lavoro dal momento che il solvente ad acqua impiega più tempo per asciugare e quindi la fase di asciugatura dei materiali occupa più spazio.

La scelta di adottare questo sistema di gestione della sicurezza ha avuto, così, effetti che sono andati oltre l'obiettivo principale che era

---

<sup>102</sup> Sustainability-Lab Blog "Strategie di marchio e impegno ambientale durante la crisi"  
<http://www.sustainability-lab.net/en/blogs/sustainability-lab-news/strategie-di-marchio-e-impegno-ambientale-durante-la-crisi-uno-studio-di-intesa.aspx>

<sup>103</sup> Azienda Sicura è un ente di formazione specializzato nell'erogazione di contenuti e servizi integrati sulla sicurezza aziendale. Mette a disposizione un'equipe di docenti qualificati per offrire soluzioni su misura per le necessità di ogni cliente.  
<http://www.aziendasicura.net/mission.html>

appunto quello di ridurre i rischi di incidenti sul lavoro lungo tutta la filiera di produzione, come pure di abbattere il premio assicurativo da versare all’Inail. In primo luogo si è ottenuto un notevole miglioramento delle condizioni di vita aziendali, fattore ritenuto essenziale dalle imprese stesse per garantire la crescita continua della qualità dei prodotti, elemento di competizione decisivo per un distretto, qual è quello della Riviera del Brenta, che è indirizzato in larga parte verso una produzione di alta gamma per una committenza fatta dalle più note griffe del lusso a livello mondiale.

Il sistema SGSL sembra cioè adattarsi senza forzature e ridondanze e soprattutto senza costi eccessivi, con quello che appare essere un tratto distintivo del modello distrettuale del Brenta che associa la qualità del prodotto alla qualità dell'ambiente di lavoro e del processo produttivo, in modo da garantire agli addetti ad alta specializzazione le condizioni di lavoro migliori.

### *3.1.3 Quale certificazione per il made in Italy?*

Nel primo capitolo ho cercato di dare una definizione del *made in Italy*. Il “*made in Italy*” è il frutto di una lunga e fertile cooperazione tra cultura, arte, artigianato, abilità manifatturiera, territorio, memorie storiche.

Da più parti si avverte la necessità di pensare con profondità a questi temi e di agire per far sì che la civiltà italiana che si manifesta, in modo esemplare, nei prodotti e nei servizi di alta qualità, esprima tutte le sue grandi potenzialità. È da questa lettura che dobbiamo ricominciare se vogliamo rilanciare l’Italia, la sua industria, i suoi prodotti nel mondo.

*“Il successo del “made in Italy” nasce da un’esperienza artigiana, antica e radicata in alcuni territori. Ne deriva un’organizzazione della produzione molto particolare: quasi i due terzi dell’output e dell’export del made in Italy provengono, infatti, da aree distrettuali o comunque specializzate. In alcuni casi l’origine della specializzazione dei distretti è*

*antichissima, medioevale o addirittura precedente”<sup>104</sup>.*

Questa è la qualità del *made in Italy*. Non una certificazione, ma la sua storia, la sua tradizione, la sua unicità, riconoscibilità.

In una parola la sua cultura.

Investire sulla qualità del *made in Italy* significa ripartire da queste sue radici. Anche l’Italia impegnata nella creatività digitale, nel design dell’interfaccia dei nuovi strumenti di comunicazione, nella realizzazione delle case e delle soluzioni urbanistiche del futuro dovrà rimanere un’Italia artigiana, orientata alla qualità e alla personalizzazione, radicata sul territorio, dotata di una credibilità straordinaria dal punto di vista estetico, riconosciuta per il gusto, capace di soluzioni da architetto, da integratore di soluzioni provenienti da qualunque parte del mondo.

*“E nelle sue relazioni con gli altri paesi, nel partecipare al processo di globalizzazione, continuerà a rifarsi alla stessa capacità di confrontarsi con gli altri non in chiave di potere ma di relazione: gli emigranti ci hanno definito nel mondo, creando un’Italia esterna alla Penisola più popolosa di quella che è rimasta all’interno dei confini nazionali. E se riuscirà a ridefinire tutte queste sue qualità in una sintesi operativamente serena, finirà per diventare non più il paese che invecchia più velocemente al mondo, ma il paese nel quale è bello invecchiare. E che sa rispettare il valore dell’anziano”<sup>105</sup>.*

Questo però non significa ancorarsi nella tradizione. Anzi, la necessità di innovazione è fondamentale e mai come prima d’ora la strategia giusta su cui puntare: “L’artigianato ha un futuro perché qui i cinesi non possono

---

<sup>104</sup> Andrea Granelli, Luca de Biase (2004) “Inventori d’Italia, dall’eredità del passato la chiave per l’innovazione” Ed. Guerini e Associati, Milano

<sup>105</sup> <http://www.marcovitale.it/articoli/2009/1a%20cultura%20e%20la%20tradizione%20del%20lavoro%2029.04.09.pdf>



copiare. Parliamo però di un artigianato intelligente”<sup>106</sup>.

D'altra parte la cultura del *made in Italy* è da secoli la cultura dell'innovazione. Si ricordino gli esempi che ho riportato nel primo capitolo: gli artisti italiani sono stati spesso tra i primi ad innovare, a scoprire, ad inventare.

*“Va innanzitutto compiuto uno sforzo poderoso di comunicazione per diffondere la cultura dell'innovazione e il fatto che il nostro paese può giocare un ruolo importante in questo ambito”*.<sup>107</sup> Ma prima di comunicare bisogna pensare, avere un pensiero da comunicare; la comunicazione è uno strumento, non è mai la soluzione.

Le certificazioni di qualità e ambientali si inseriscono dunque in questo ambito: esse sono funzionali al successo del *made in Italy* oggi, sono strategie necessarie, utili e competitive per dimostrare che il *made in Italy*, anche quello vero, quello tutto italiano, può essere moderno, innovativo, attento alle esigenze dei consumatori, può dominare la globalizzazione e non farsi dominare. Ma da sole non bastano.

Bisogna far coesistere l'innovazione con l'artigianalità del prodotto: quello interamente compiuto in Italia ne garantisce l'unicità e l'impresa dimostra di non voler concentrarsi sui costi (se no delocalizzerebbe) ma sull'unicità del prodotto da dare al consumatore come se fosse un regalo, in contrasto con le logiche della globalizzazione, quella del “tutto uguale”, del “costo minore”. Il *made in Italy* torna ad esser così un prodotto unico.

Ad esempio la linea “Genesi” protagonista della collezione autunno-inverno 2011/2012 dei Fratelli Rossetti, presentata prima a Pitti Uomo e poi

---

<sup>106</sup> Francesco Giavazzi intervistato da Eleonora Vallin “La manifattura è out” Nordest Europa.it, Settembre 2011, pag. 23.

<sup>107</sup> Andrea Granelli, Luca de Biase (2004) “Inventori d'Italia, dall'eredità del passato la chiave per l'innovazione” Ed. Guerini e Associati, Milano

a Milano Moda Uomo, porta, come firma, i segni della mano dei Maestri artigiani. Un unico taglio di pelle, 8 giorni di lavoro, 25 mt di filo di cotone. La particolarità è la lavorazione delle cuciture nascoste: la pelle viene plasmata e cucita all'interno per nascondere i punti che di solito si vedono in superficie. Così del filo rimane solo una traccia. In questo modo vediamo come può diventare realtà il connubio tra l'*heritage* più autentico unito ad una sperimentazione assolutamente contemporanea. Come conseguenza di una "cultura" italiana del lavoro manuale che si è formato grazie alla maestria dei suoi artigiani. Ogni calzatura Fratelli Rossetti, infatti, è un piccolo capolavoro di alto artigianato. Ciascuna prevede, infatti, oltre cento fasi di lavorazione: dall'ideazione del modello alla sua realizzazione, queste vengono tutte effettuate nei laboratori di Parabiago, nelle immediate vicinanze di Milano<sup>108</sup>.

Un altro esempio di maestria italiana che unisce tradizione artigianale e innovazione tecnologica è Reda, leader nella produzione di tessuti in pura lana, destinati alla confezione di abiti classici da uomo. Reda è un autentico brand *made in Italy*: ancora oggi produce esclusivamente a Valle Mosso, nel biellese, gestendo tutta la filiera produttiva. A ciò si aggiunge anche l'attenzione al rispetto per l'ambiente, che ha portato il lanificio a ottenere la certificazione Emas<sup>109</sup>. Durante la cerimonia per i cent'anni di Confindustria, il lanificio è stato premiato per il suo impegno costante all'insegna del *made in Italy* e dell'ecosostenibilità della sua filiera produttiva e per essere stato tra i primi a rilasciare una spontanea dichiarazione di tracciabilità dei propri tessuti<sup>110</sup>.

---

<sup>108</sup> Fratelli Rossetti, sito ufficiale <http://www.fratellirossetti.com/it/Insttit/Prodzione>

<sup>109</sup> Reda, sito web <http://www.reda.it/sito/main.html>

<sup>110</sup> Ambienteeuropa.info (2010) *Lanificio Reda: premio per l'eccellenza del made in Italy*, Rivista n.5, 14 giugno.  
<http://www.ambienteeuropa.info/sito/dettaglio.php?id=1865&idsez=6&idsotto=7&da=sotto>

“Se guardiamo da vicino le trasformazioni che hanno segnato i successi di tante imprese italiane, ritroviamo in modo sistematico il contributo del lavoro artigiano. Il saper fare di matrice artigianale rappresenta un ingrediente essenziale del software operativo che caratterizza le nostre imprese più competitive sui mercati internazionali”.<sup>111</sup>

Certamente è una posizione continuamente incalzata da vecchi e nuovi competitori e, quindi, sempre da difendere, riconquistare, rilanciare. Ma è anche una posizione di fronte alla quale si aprono nuove importanti prospettive legate a grandi Paesi che, sino a poco tempo fa erano esclusi dal commercio e dallo sviluppo internazionale e ora stanno emergendo come nuovi protagonisti del nuovo ciclo di sviluppo, anche grazie al formarsi di una borghesia ricca o benestante, rapidamente crescente in numero e reddito disponibile, e portata ad un gusto sempre più internazionale e raffinato, e dunque italiano (pensiamo alla Cina, all’India, alla Russia, cfr. il capitolo 2).

Per questo le radici profonde e forti del *made in Italy* non devono portarci a vederlo come una rendita. È un talento da preservare non mettendolo in una cassaforte ma investendo in formazione ricerca, cultura, cooperazione tra attori economici e politici.

Infine, se *made in Italy* è innanzitutto cultura, allora non si può certificare. Serve piuttosto uno sforzo corale che deve coinvolgere i nostri quattromila musei, le centodiecimila chiese e abbazie, i tremila antichi conventi, i ventimila centri storici, le trentamila dimore storiche, le quarantamila rocche e castelli, i duemila siti archeologici, i quattromila giardini storici e tutto quello che in essi è depositato e che, nell’insieme,

---

<sup>111</sup> Stefano Micelli “Sempre più globali” Nordest Europa.it Dossier – Futuro Artigiano – Settembre 2011, pag. 6.

sono la testimonianza, non morta ma vivente, della civiltà italiana.

Proprio perché è un lavoro culturale, deve coinvolgere tutte le migliori e più vive forze del paese, da quelle delle strutture produttive a quelle culturali e formative. Per farlo bisogna mettere in relazione i diversi attori locali e nazionali, economici e politici, e superare la logica che essi siano necessariamente in competizione. Ma il nostro attuale Governo, o i successivi, saranno in grado di fare questo sforzo per rispondere ad una crisi che ci sta imponendo cambiamenti così radicali?

### 3.2 Innovazione e sostenibilità

Innovazione e sostenibilità costituiscono oggi due concetti strettamente correlati tra loro e di crescente importanza per le politiche di sviluppo del territorio e possono essere una risposta alla domanda posta alla fine del paragrafo precedente.

Un distretto italiano, in uno scenario come quello delineato fin qui, non può certo rimanere fuori da questo nuovo “paradigma scientifico”<sup>112</sup> non solo per una questione di moda (sempre più spesso si sente parlare di “eco-chic”) ma piuttosto per non rimanere indietro con quella che è una rivoluzione che copre ben più di un settore e molti soggetti.

Per questi motivi ritengo innanzitutto opportuno cercare di capire cosa si intenda con “innovazione e sostenibilità”.

Per definire lo sviluppo sostenibile possiamo dire che si tratta di un processo finalizzato al raggiungimento di obiettivi di miglioramento ambientale, economico, sociale ed istituzionale, sia a livello locale che globale. Tale processo lega quindi, in un rapporto di interdipendenza, la tutela e la valorizzazione delle risorse naturali alla dimensione economica, sociale ed istituzionale, al fine di soddisfare i bisogni delle attuali generazioni, evitando di compromettere la capacità delle future di soddisfare i propri. Per tali motivi, la sostenibilità ruota attorno a quattro componenti fondamentali:

- *Sostenibilità economica*: intesa come capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione.
- *Sostenibilità sociale*: intesa come capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione) equamente distribuite per classi e genere.

---

<sup>112</sup> Thomas Kuhn (1962) “La struttura delle rivoluzioni scientifiche” Einaudi, Padova

- *Sostenibilità ambientale*: intesa come capacità di mantenere qualità e riproducibilità delle risorse naturali.
- *Sostenibilità istituzionale*: intesa come capacità di assicurare condizioni di stabilità, democrazia, partecipazione, giustizia.

Ma innovazione e sostenibilità riassumono anche i dettami di un nuovo modello di sviluppo in contrapposizione con il modello fordista e capitalista e di una nuova politica di sviluppo, quella della governance in contrapposizione con la regolazione politica stato-centrica.

Non solo, infatti, si parla di *qualità dello sviluppo* che rimanda proprio al concetto di sostenibilità, non più incentrato esclusivamente all'aumento quantitativo della produzione e del fatturato ma si è fatta anche spazio la convinzione che una politica per lo sviluppo locale possa essere efficace “*solo se riesce a intercettare le risorse locali endogene attraverso processi di partecipazione dal basso*”<sup>113</sup>.

Entrano quindi prepotentemente in gioco anche i governi locali, soprattutto dopo la Legge Bassanini (che prevedeva il perseguimento del massimo decentramento realizzabile con legge ordinaria, senza modifiche costituzionali) e la riforma del Titolo V della Costituzione con cui il legislatore ha espresso la volontà che gli attori economici non fossero più da soli, ma affiancati dalle istituzioni, intento che suona quasi come “rivoluzionario” specie se si pensa al caso del Veneto caratterizzato storicamente dal sentimento individualista degli imprenditori e dalla perifericità dell'attore politico locale.

Di conseguenza anche il concetto di “innovazione” che si accompagna a quello di sviluppo, non può che cambiare. L'innovazione oggi è un

---

<sup>113</sup> Patrizia Messina (2009) “Innovazione e sostenibilità” Quaderni dell'Associazione MASTER, Cleup, Padova pag. 13.

processo complesso che non riguarda solo i prodotti o i processi produttivi delle imprese, non si articola più solo nel binomio radicale-incrementale.

Se oltre al prodotto in sé, ciò che ha reso famoso il *made in Italy* è la sua italianità, la cultura e la storia italiana, allora l'innovazione deve comprendere anche un nuovo modo di regolazione politica che è costretta a superare i “localismi forti e una regionalità debole”<sup>114</sup> per creare un sistema fecondo in cui l'immagine dell'Italia possa essere rilanciata a livello internazionale.

Attuare un'innovazione tecnologica senza coinvolgere insieme le istituzioni politiche che accompagnino queste innovazioni con adeguate misure di policy significa rendere l'innovazione impossibile, soprattutto quando l'obiettivo strategico è rivolto alla crescita non di una determinata azienda ma di un intero settore, di un distretto produttivo, di un determinato territorio.

Questa è la sfida maggiore che si richiede oggi ad una regione come il Veneto che deve cercare di slegarsi dalla subcultura politica “bianca” dell'auto-regolazione delle pmi a conduzione familiare per abbracciare un modello di sviluppo in cui attore politico e attore economico non siano più competitori.

“Un cambiamento di questa portata richiede una forte volontà politica”<sup>115</sup>. Se si vuole veramente coinvolgere tutti gli attori politici ed economici che hanno fatto il *made in Italy* nel passato e sono chiamati a rilanciarlo oggi, è necessario coinvolgere tutta la società civile nei progetti di sviluppo territoriali puntando su tre principi fortemente innovativi del

---

<sup>114</sup> Patrizia Messina (2009) “Innovazione e sostenibilità”, Quaderni dell'Associazione MASTER, Cleup, Padova pag. 16.

<sup>115</sup> Patrizia Messina (2009) “Innovazione e sostenibilità”, Quaderni dell'Associazione MASTER, Cleup, Padova, pag. 59.

*policy making:*

- **Trasparenza:** rendendo pubbliche le informazioni, i cittadini possono avere gli strumenti per conoscere le decisioni che sono state prese, da cosa sono state motivate e di conseguenza possono valutarle.
- **Accountability:** quando il soggetto pubblico viene chiamato a rendere conto al soggetto privato, informando e giustificando le proprie azioni, lo si sottopone ad una verifica in itinere ed ex post del suo operato.
- **Empowerment:** è il processo con cui la comunità acquisisce competenza sulla propria vita al fine di cambiare il proprio ambiente sociale e politico per migliorare la qualità di vita.

Vediamo quindi l'importanza di un'innovazione politica oltre che di prodotto se si vuole rilanciare il *made in Italy* attraverso la diffusione della cultura italiana.

Ed è proprio la classe politica che dovrebbe per prima fare uno sforzo in questa direzione. Se, come detto precedentemente, dobbiamo trasmettere una "cultura italiana", chi può farlo se non le istituzioni governative che rappresentano cittadini e imprese nati tutti sotto la stessa bandiera, italiana appunto.

Sembra invece che siamo di fronte ad una forte impreparazione della classe dirigente, che decide di tagliare i fondi alla cultura, allo spettacolo, e alle Università senza pensare che anche così si taglia sul *made in Italy*. Si cade spesso nell'errore di considerare turismo, arte, memorie storiche, istruzione, settore manifatturiero, come compartimenti a sé stanti, secondo una logica fordista di settore che è ormai superata.



In Europa si investe per la cultura intorno all'1,5 per cento di Pil, in Italia solo lo 0,3<sup>116</sup>.

Inoltre, ciò che sembra stia venendo meno è la credibilità della classe dirigente, soprattutto negli ultimi mesi, alle prese con una manovra finanziaria che viene ripetutamente modificata e corretta tra un vertice e l'altro. E il tutto viene peggiorato, anche a livello di immagine internazionale, da dichiarazioni come quella del leader leghista Umberto Bossi riguardo alla crisi economica: *“La gente capisce sempre di più che l'Italia va a finire male e quindi si prepara al dopo. E per noi il dopo è la Padania: i popoli del nord uniti sarebbero lo stato più forte d'Europa<sup>117</sup>”*. E ancora *“Il sistema italiano è condannato a morte: il Nord produce, da soldi a Roma che li distribuisce al Sud. La soluzione è la Padania, perché è l'Italia che non tiene più. Sarà la grande Padania che ci darà un altro futuro<sup>118</sup>”*.

Sono importanti queste parole per capire che in un momento così difficile, ma, in generale, in un periodo storico che ci chiede di unire le forze, per una maggior efficienza, per fare sistema, anziché lavorare verso il conseguimento di uno sviluppo sostenibile, si sta tornando indietro di parecchi anni, addirittura inneggiando alle mire secessioniste che

---

<sup>116</sup> Il Corriere Della Sera, Roma, “La cultura scende in piazza contro i tagli del decreto Bondi”, redazione on line.  
[http://roma.corriere.it/roma/notizie/cronaca/10\\_giugno\\_7/manifestazione-contro-tagli-cultura-piazza-navona-1703153289185.shtml](http://roma.corriere.it/roma/notizie/cronaca/10_giugno_7/manifestazione-contro-tagli-cultura-piazza-navona-1703153289185.shtml)

<sup>117</sup> La Repubblica “L'Italia finisce male: prepariamoci alla Padania”.  
[http://www.repubblica.it/politica/2011/08/19/news/bossi\\_1\\_italia\\_finisce\\_male\\_prepariamoci\\_alla\\_padania-20638032/](http://www.repubblica.it/politica/2011/08/19/news/bossi_1_italia_finisce_male_prepariamoci_alla_padania-20638032/)

<sup>118</sup> Corriere Della Sera “Berlusconi contro Umberto Bossi: l'Italia c'è e ci sarà sempre” Redazione on line.  
[http://www.corriere.it/politica/11\\_agosto\\_22/berlusconi-contro-bossi-italia-padania\\_871d52becce6-11e0-8c25-58bcec909287.shtml](http://www.corriere.it/politica/11_agosto_22/berlusconi-contro-bossi-italia-padania_871d52becce6-11e0-8c25-58bcec909287.shtml)

animavano i primi anni della Lega.

In contrapposizione, persino gli imprenditori veneti hanno capito che, soprattutto quando si è piccoli, è meglio unire le forze. La vecchia logica del fai-da-te, che veniva giudicata vincente ancora nel 2009 dal 31,6% degli intervistati, oggi riscuote appena il 19% di consensi, mentre la propensione a creare consorzi, fare fusioni, a mettere in atto forme di alleanza è passata da un 64,7% del 2009 contro un 78,8% del 2011<sup>119</sup>.

Visto il ruolo che devono, a mio parere, giocare le istituzioni nel rilancio dell'Italia e del *made in Italy*, è interessante vedere le valutazioni espresse dagli imprenditori, che hanno evidenziato una distanza fra le aspettative di fronte a una perdurante crisi e le risposte delle Istituzioni e del Governo.

Il sistema produttivo avverte un senso di solitudine, non solo percepito, ma anche nei fatti. Fra le imprese che si sono proiettate sui mercati esteri il 56,6% dichiara di esserci andato “senza avere consultato alcun ente”<sup>120</sup>. La valutazione degli imprenditori nei confronti delle politiche realizzate dall'esecutivo sono decisamente negative come si evince dalla tabella 3.1.

Come abbiamo già osservato in precedenza, in questo clima una parte crescente fra le imprese percepisce una progressiva condizione di marginalità economica e politica, oltre che un peso calante dell'importanza economica della propria regione<sup>121</sup>.

È all'interno di questo clima, dunque, che prendono corpo iniziative di *exit*, di uscita dal territorio. A fronte di un ambiente istituzionale

---

<sup>119</sup> Sandro Mangiaterra “Gli scongiuri non bastano” Nordest Europa.it, Settembre 2011

<sup>120</sup> Daniele Marin “L'Italia delle imprese” (Rapporto 2011), op.cit.

<http://www.fondazione Nordest.net/L-Italia-delle-Imprese--Rapporto-2011.846.html>

<sup>121</sup> Daniele Marini “Nord Est 2011, Rapporto sulla società e l'economia”

[http://www.fondazione Nordest.net/UpLoads/Media/Sintesi\\_NE2011.pdf](http://www.fondazione Nordest.net/UpLoads/Media/Sintesi_NE2011.pdf)

sostanzialmente statico, dove cioè le riforme auspiccate non prendono corpo, la pubblica amministrazione non si ammoderna, il livello di tassazione rimane inalterato, le precondizioni favorevoli alla vita di un'impresa si riducono a tal punto da suggerire ad alcune di collocarsi in altri Paesi dove l'ambiente fiscale e amministrativo permette loro di rimanere competitive.

**Tab. 3.1 Gli imprenditori e la valutazione sulle politiche del Governo (voti uguali maggiore di 6; val.%)**

	Nord Est			Italia		
	2010	2011	Saldo	2010	2011	Saldo
Politica Estera	68,8	47,6	-21,2	74,4	43,9	-30,5
Gestione della crisi	59,3	41,2	-18,1	59,1	37,9	-21,2
Energia		39,3			37,0	
Federalismo	40,6	38,9	-1,7	47,8	39,4	-8,4
Cultura		37,1			36,8	
Credito alle imprese	30,4	36,5	+6,1	37,7	32,2	-5,5
Infrastrutture	51,5	34,5	-17,0	47,6	32,8	-14,8
Immigrazione	52,5	32,5	-20,0	48,1	33,2	-14,9
Pubblica Amministrazione	43,5	30,6	-12,9	45,8	30,4	-15,4
Liberalizzazioni	37,2	28,2	-9,0	42,0	33,3	-8,7
Studi di settore	23,8	27,9	+4,1	29,9	28,7	-1,2
Giustizia	31,5	26,0	-5,5	39,2	25,7	-13,5
Fisco	31,4	22,0	-9,4	36,1	24,5	-11,6

Fonte: Fondazione Nord Est, 2011

[http://www.fondazione Nordest.net/Uploads/Media/Sintesi\\_NE2011.pdf](http://www.fondazione Nordest.net/Uploads/Media/Sintesi_NE2011.pdf)

Inoltre, un capitalismo che si regge sul debito e che vive al di sopra

delle proprie possibilità, di cui parlava Bauman<sup>122</sup>, è una verità che non può essere nascosta da alcun tipo di messaggio promozionale.

Come ho scritto sopra, prima di comunicare un pensiero, bisogna avere un pensiero. Bisogna pensare alla sostanza prima della forma con cui sponsorizzarla. Marco Vitale scrive: *“Una volta Gianni Versace alla mia domanda: perché secondo lei abbiamo questa fioritura di stilisti? Rispose: “perché abbiamo i produttori dei migliori tessuti del mondo”*<sup>123</sup>. Non ha parlato di modellisti in grado di rendere bello e prezioso con le giuste tecniche e senso estetico qualcosa di qualitativamente basso. Ha parlato di tessuti, che sono la base da cui inizia il suo lavoro.

In altre parole, ciò di cui abbiamo bisogno si chiama “economia della conoscenza”, non “economia dell’immagine”.

Tornando così a parlare di sviluppo, l’affermarsi di questi nuovi approcci di sostenibilità e innovazione hanno in ultimo messo in luce anche tutti i limiti in cui rimangono intrappolati i tradizionali indici statistici volti a misurare la “quantità” dello sviluppo, in primis il PIL costituito dalla sommatoria del valore aggiunto presente in tutti i beni servizi finali prodotti da tutte le attività produttive dell’economia di un dato paese in un dato anno.

Essendo un indicatore di crescita solo quantitativa e solo di breve periodo, siamo ben lontani dal concetto di sostenibilità. E già vediamo una prima incongruenza tra i metodi politici ed economici utilizzati per misurare il cattivo o il buono stato dell’economia e il trend che il mondo

---

<sup>122</sup> Zygmunt Bauman (2009) “Capitalismo parassitario”, Laterza, Roma-Bari

<sup>123</sup> Marco Vitale (2009) “La civiltà del fare”.

<http://www.marcovitale.it/articoli/2009/1a%20cultura%20e%20la%20tradizione%20del%20lavoro%2029.04.09.pdf>

economico e sociale stanno segnando.

Viviamo in un sistema complesso, governato da molteplici fattori di causa-effetto correlati tra loro secondo meccanismi di interdipendenza, è semplicistico pretendere che ci sia un “Indicatore assoluto” in grado di riassumerne l’andamento. Va premesso che qualsiasi indicatore ha un senso in funzione del contesto a cui si riferisce e dell’uso che se ne fa. Se in una fase di industrializzazione come quella degli anni ’60 in Italia, la crescita economica poteva essere una proxy dello sviluppo e quindi orientare le decisioni in materia, una volta raggiunta una certa maturità questa approssimazione non è più possibile e l’uso può essere fuorviante.

A ciò si aggiungono ragioni più specifiche. Il PIL:

- non consente una valutazione qualitativa delle prestazioni dell’economia: ormai da tempo la ricchezza di una nazione non è più considerata sinonimo di benessere. In Italia si considera che a partire dagli anni ’70 le due direttrici (crescita economica e benessere) si siano divaricate;
- considera reddito il consumo di capitale naturale;
- non rileva le economie non ufficiali (lavoro casalingo, volontariato ecc..)
- non da conto del grado di equità della distribuzione della ricchezza tra persone, un elemento strutturale che ha un enorme influenza non solo sul grado di benessere complessivo, a parità di ricchezza, ma anche sull’equilibrio ed il funzionamento del mercato.

In ottica di sostenibilità, quello che interessa è misurare uno sviluppo che non implichi una crescita oltre le capacità di carico del sistema, quindi basato soprattutto su miglioramenti qualitativi.

Perciò negli ultimi anni sono stati elaborati vari indicatori dello

sviluppo tra i quali:

- Indice dello sviluppo umano (HDI) dell'UNDP (il Programma per lo sviluppo delle Nazioni Unite)
- Indice di ricchezza della Banca Mondiale
- Indive del benessere economico sostenibile (ISEW) di Herman Daly e John Cobb
- Indicatori dei futuri del Paese (Country Futures Indicators CFI©) di Hazel Handerson
- Key National Indicator System di The State of the USA

che mirano a integrare aspetti come il grado d'istruzione, la mortalità infantile, l'aspettativa di vita o la giustizia di genere, che nei fatti determinano la qualità della vita delle persone reali.

Si tratta perciò di ridurre ad unità di misura comparabili gli aspetti intangibili del valore, cosa che appare particolarmente significativa in Italia vista l'importanza dei fattori intangibili e qualitativi nel nostro modello economico.

Risale a fine maggio dello scorso anno la proposta di utilizzare il PIQ – Prodotto Interno Qualità, avanzata da Symbola –Fondazione per le qualità italiane<sup>124</sup> e Unioncamere, con la partecipazione di esperti ed esponenti del mondo scientifico ed associativo.

Secondo tale indicatore quasi la metà del PIL italiano sarebbe frutto della “qualità” soprattutto nel settore industriale. È interessante notare che non è il *made in Italy* classico a trainare questa classifica, come ci si

---

<sup>124</sup> Symbola è la Fondazione per le Qualità Italiane. Nasce nel 2005 con l'obiettivo di promuovere un nuovo modello di sviluppo orientato alla qualità in cui si fondono tradizione, territorio, ma anche innovazione tecnologica, ricerca, design.  
<http://www.symbola.net/html/pages/fondazione>

sarebbe forse potuti aspettare, ma la chimica, la metalmeccanica, l'elettronica e i mezzi di trasporto. Si legge nel PIQ-Rapporto Nazionale 2009 che i settori del made in *“si collocano invece intorno alla media, evidenziando però accentuazioni delle dimensioni qualitative relative allo sviluppo del prodotto/servizio (informatizzazione, sostenibilità ambientale, sicurezza sul lavoro) e, in particolare per il tessile e abbigliamento riguardo al presidio delle reti e delle relazioni nazionali ed internazionali<sup>125</sup>”*.

Se è vero che il posizionamento in “segmenti sempre più elevati di valore aggiunto” ha salvato il nostro sistema (come ad esempio conducendo a *“dimezzare le paia di scarpe esportate, con un aumentato del fatturato complessivo del settore<sup>126</sup>”*) è anche vero che *“il processo è stato doloroso, perché ha comportato la scomparsa di imprese e lavoro<sup>127</sup>”* e che non si può rincorrere all'infinito la crescita del posizionamento di prezzo e immagine.

Forse, si dovrebbe cercare di non considerare l'innovazione meramente sotto l'aspetto della capacità creativa, misurata dal numero di marchi e brevetti e dalla diffusione delle tecnologie come mezzo per rafforzare la competitività delle imprese.

A parte le singole iniziative delle imprese, dovrebbe svilupparsi contemporaneamente un movimento delle istituzioni che favorisca l'entrata di nuovi capitali e sviluppi nuovi progetti industriali.

Se i settori del *made in Italy* sono per lo più concentrati nella forma di

---

<sup>125</sup> Symbola e Unioncamere “PIQ – Prodotto Interno Qualità: misurare la qualità dell'economia per guardare al futuro. Sintesi Rapporto Nazionale 2009  
[www.unioncamere.gov.it/download/719.html](http://www.unioncamere.gov.it/download/719.html)

<sup>126</sup> Symbola e Unioncamere “PIQ – Prodotto Interno Qualità Rapporto 2009”  
<http://www.symbola.net/html/article/PIQRapporto2009>

<sup>127</sup> Symbola e Unioncamere “PIQ – Prodotto Interno Qualità Rapporto 2009”  
<http://www.symbola.net/html/article/PIQRapporto2009>

sistemi produttivi locali, mi sembra essere un grosso limite il fatto che le reti d'impresa non vengono viste come interlocutori con i quali costruire progetti condivisi e non viene riconosciuto il loro ruolo di attori strategici dello sviluppo di un territorio e, quindi, delle sue aziende.<sup>128</sup>

### 3.2.1 Il marchio d'area

Continuando a seguire il percorso abbozzato nel presente capitolo, un sistema che può essere in grado di coniugare innovazione e sostenibilità, coniugando gli interessi del mondo politico ed economico locale, è il marchio d'area.

Esso può essere definito come *“il risultato di un percorso che porta un determinato territorio a progettare e realizzare una rete di servizi pubblici e privati, tra loro omogenei, coordinati e complementari, non sovrapponibili e non concorrenziali”*.<sup>129</sup>

Gli elementi cardine del marchio d'area sono essenzialmente la capacità del territorio di fare rete (in linea con la natura stessa dei distretti industriali italiani che hanno fatto della “rete” uno dei motivi del loro successo), la definizione di programmi di sviluppo coerenti con le potenzialità del territorio, la condivisione di obiettivi e impegni.

*“Attuare un marchio d'area consente di riconoscere le proprie tipicità e organizzare le sue attività economiche e la sua promozione sul mercato in modo coerente con tali tipicità. Inoltre permette di dare attuazione ad un'idea di sviluppo in cui l'ambiente è elemento prezioso e insostituibile, il rispetto delle tradizioni è una condizione basilare, la promozione sociale*

---

<sup>128</sup> Bianchin Marco, Guzzo Giovanna, Ritrovato Maria (2008) “Il sistema Padova-Venezia e la Riviera del Brenta:dalla città metropolitana alla rete policentrica di città?” in Messina P. (a cura di) “Reti d'impresa e reti di città” Cleup, Padova

<sup>129</sup> Patrizia Messina (2009) “Innovazione e sostenibilità” Quaderni dell'Associazione MASTER, Cleup, Padova, pag. 89.



*deve essere un elemento chiave*".<sup>130</sup>

I concetti alla base del marchio d'area sono quindi:

1. esistenza di un'area geografica con caratteristiche particolari (ambientali, economiche, artistiche, culturali);
2. identificazione delle tipicità locali riconosciute da tutti i soggetti coinvolti nel progetto;
3. progettazione e realizzazione di una rete coordinata ed integrata di tutti i servizi presenti sul territorio al fine di aumentare la comunicazione tra gli operatori coinvolti;
4. individuazione e coinvolgimento di tutti gli stakeholder locali ovvero di tutti i soggetti interessati allo sviluppo locale.
5. creazione di un efficace sistema di comunicazione tra tutti gli attori del territorio al fine di favorire lo scambio in tempo reale di informazioni.

A seconda dello scopo per cui viene adottato, il marchio d'area può essere turistico, alimentare, ambientale, economico.

Ai fini di questo lavoro vorrei concentrarmi su quest'ultimo, pensando in modo particolare al distretto calzaturiero della Riviera del Brenta.

Se il marchio d'area può essere considerato come lo strumento attraverso cui un territorio comunica la sua "personalità", essa non deve essere esclusivamente di tipo turistico o enogastronomico ma può essere anche legata alle produzioni locali di tipo artigianale o industriale. Se quindi a livello di normazione europea le possibilità sono come abbiamo visto, piuttosto limitate, il marchio d'area può rappresentare una misura alternativa alla creazione di marchi o denominazioni d'origine per

---

<sup>130</sup> Antonio Scipioni, Anna Mazzi (2011) "Gestire e promuovere un territorio" Franco Angeli, Milano, pag. 29.

raggiungere, almeno parzialmente, il medesimo risultato, ovvero sviluppare e valorizzare attività artigianali di eccellenza che sono alla base del *made in Italy*.

Vediamo come:

1. Innanzitutto è necessario che il territorio e i soggetti al suo interno rispondano a particolari requisiti ovvero una spiccata identità con peculiarità economiche di pregio e tutti i soggetti operanti in esso devono identificarsi con tali peculiarità. Esso può essere promosso dall'iniziativa di pochi soggetti privati o, come più spesso accade, dalla pubblica amministrazione locale o dalle organizzazioni di categoria. Elemento cruciale per il successo di questo progetto è la consapevolezza da parte dei promotori delle potenzialità del territorio e delle capacità di distinguersi rispetto ad altri, viceversa sarà difficile fare un censimento delle proprie tipicità se queste non sono effettivamente conosciute o facili da individuare. Tali tipicità possono ricondursi, nel caso di un marchio d'area economico, nelle particolarità dell'artigianato locale, dei siti industriali di rilevanza internazionale e dei centri di ricerca. Quindi queste peculiarità dovranno avere caratteri distintivi, condivisi e attrattivi.

Una volta identificate le caratteristiche che distinguono i prodotti e quindi il territorio, devono essere individuati i soggetti influenti nella creazione del marchio ovvero<sup>131</sup>:

- l'amministrazione pubblica locale;
- le associazioni di categoria;
- i rappresentanti dell'imprenditoria locale;
- gli enti locali;
- i cittadini;

---

<sup>131</sup> Antonio Scipioni, Anna Mazzi (2011) "Gestire e promuovere un territorio" Franco Angeli, Milano.

- i turisti.

Ciascuno di loro gioca il duplice ruolo di stakeholder e di attore in quanto operante sul territorio e quindi portatore di interessi nella realizzazione del marchio d'area.

La partecipazione non dovrà essere limitata alla sola fase iniziale, in quanto questo è un progetto che deve essere adattato e valutato nel corso del tempo, e sarà attuata attraverso incontri collettivi ed individuali, i primi per discutere i risultati dell'analisi preliminare, per approvare programmi e condividere gli obiettivi, eventualmente con l'intervento di un moderatore esterno; i secondi, per raccogliere tutte le informazioni puntuali.

Per indirizzare questa molteplicità di interessi verso un fine comune è necessaria la creazione di un organismo di coordinamento che disponga della fiducia dei soggetti coinvolti e li possa rappresentare.

2. È quindi possibile procedere alla creazione del marchio d'area che prevede innanzitutto l'individuazione dei punti di forza e di debolezza del territorio attraverso un'analisi SWOT<sup>132</sup>, per passare alla definizione degli obiettivi di miglioramento e alla pianificazione degli interventi per raggiungerli, con relativi soggetti coinvolti, tempi e risorse per attuarli (a questo scopo può essere utile l'utilizzo di un diagramma di Gantt<sup>133</sup>).

3. Organizzato il programma d'azione, è necessario comunicare

---

<sup>132</sup> L'analisi SWOT, conosciuta anche come Matrice SWOT, è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo.

<sup>133</sup> Il diagramma di Gantt è costituito partendo da un asse orizzontale - a rappresentazione dell'arco temporale totale del progetto, suddiviso in fasi incrementali (giorni, settimane o mesi) - e da un asse verticale - a rappresentazione delle mansioni o attività che costituiscono il progetto. Barre orizzontali rappresentano le sequenze, la durata e l'arco temporale di ogni singola attività del progetto.

all'esterno i suoi prodotti e servizi attraverso un'azione di promozione del marchio d'area. Essa si concretizza con la messa a punto di specifici interventi di marketing territoriale affinché il marchio possa avere successo nel mercato. Per questo bisogna<sup>134</sup>:

- identificare il mercato, ovvero, sapere a chi ci si deve rivolgere;
- sostenere l'orientamento della domanda di mercato;
- definire il messaggio promozionale più adatto;
- scegliere le vie di comunicazione più adatte;
- stabilire i limiti di spesa e valutare l'efficacia della promozione.

4. L'ultima fase riguarda la gestione nel tempo del marchio d'area ovvero il monitoraggio dei risultati mediante opportuni indicatori (di pressione, di stato e di risposta, secondo lo schema PSR<sup>135</sup>), la verifica del livello di soddisfazione dei clienti e la definizione dei nuovi obiettivi di sviluppo.

Il marchio d'area economico dunque, facendo leva sulle tipicità artigianali e industriali locali, mi sembra essere un valido metodo per favorire la diffusione di competenze e promuovere l'innovazione, in virtù del miglioramento dei prodotti e dei servizi offerti, ovvero ciò che serve

---

<sup>134</sup> Antonio Scipioni, Anna Mazzi (2011) "Gestire e promuovere un territorio" Franco Angeli, Milano.

<sup>135</sup> Il Modello PSR, messo a punto dall'OCSE nel 1993, opera una lettura della complessità dei sistemi territoriali, scegliendo di porre l'attenzione ad alcune relazioni, che vengono semplificate in relazioni causali. Il modello considera uno stock di risorse naturali (acqua, aria, suolo, ecc.) che costituisce lo stato dell'ambiente; questo interagisce con le attività umane (agricoltura, industria, trasporti, ecc.) che prelevano le risorse ed esercitano delle pressioni. Contemporaneamente lo stato delle risorse e il livello delle pressioni forniscono informazioni agli attori sociali, che possono individuare delle risposte sia nei confronti dello stato dell'ambiente, sia nei confronti delle pressioni.

Provincia di Treviso, Servizio Ecologia e Ambiente  
[http://ecologia.provincia.treviso.it/stato\\_ambiente\\_2001/guida/guida.htm](http://ecologia.provincia.treviso.it/stato_ambiente_2001/guida/guida.htm)

oggi per un rilancio del *made in Italy*, nel rispetto della tradizione.

Promuovendo il territorio (che al di là delle specificità locali è pur sempre italiano) e la sua cultura, si possono continuare ad attrarre clienti vecchi e nuovi e rispolverare il fascino che l'italianità ha avuto per secoli.

“La creazione di un marchio d'area permette al territorio di sviluppare le proprie attività in coerenza con la propria identità, nel rispetto delle proprie tradizioni e in armonia con l'ambiente”.<sup>136</sup>

È quindi un ambizioso progetto che coniuga sviluppo economico, innovazione, sostenibilità, produzione italiana.

Inoltre, le azioni di marketing rese possibili dalla creazione di un marchio d'area economico risultano più efficaci degli interventi di marketing avanzati singolarmente dalle aziende, soprattutto quelle italiane che spesso non riescono a trovare le risorse finanziarie sufficienti o le competenze adatte per svilupparli.

Il marchio d'area, infatti, crea e trasmette un'immagine di qualità non solo di prodotto ma anche sociale, culturale, organizzativa. Fare in modo che “italiano” diventi non solo sinonimo di manifattura ben realizzata ma anche di eccellenza e impegno ad offrire prodotti e servizi sempre migliori permetterebbe forse di essere premiati dal mercato aumentando la fidelizzazione dei clienti e l'investimento di capitali, che sono, in ultima battuta, gli obiettivi di ogni sistema produttivo locale e non.

---

<sup>136</sup> Antonio Scipioni, Anna Mazzi (2011) “Gestire e promuovere un territorio” Franco Angeli, Milano, pag. 46.

## **CAPITOLO 4**

### **IL DISTRETTO INDUSTRIALE DELLA RIVIERA DEL BRENTA**

#### **4.1 La struttura produttiva**

Il distretto della Riviera del Brenta presenta caratteristiche uniche nel panorama calzaturiero italiano ed internazionale.

Situato lungo il Brenta, a cavallo tra le province di Venezia e Padova e concentrato nei comuni di Stra, Fiesso d'Artico, Fossò e Vigonovo, è il centro mondiale della produzione di scarpe da donna di alta qualità.

Gli elementi che hanno permesso al distretto di espandersi negli anni sono da ricercare nella qualità dei materiali e delle lavorazioni<sup>137</sup>, che secondo i dati dell'Acrib, è andata aumentando nel tempo. A ciò bisogna aggiungere elementi determinanti il successo quali un gusto estetico rispondente ai gusti dei consumatori e l'attenzione al design.

Per questo nel distretto risulta importante l'attività del Politecnico, che costituisce un capitale umano qualificato e garantisce un flusso continuo di innovazione e modellisti interni ed esterni alle aziende, che coniugano la conoscenza dei materiali con la creatività e la sensibilità nel cogliere le tendenze del mercato.

A caratterizzare il distretto bisogna evidenziare la stretta relazione con i maggiori marchi internazionali della moda che si affidano alla Riviera del Brenta per la produzione e la co-ideazione delle proprie linee di accessori in pelle.

---

<sup>137</sup> Patrizia Messina (2009) "Sguardo al futuro" Quaderni dell'Associazione M.A.S.T.E.R., Cleup, Padova

I grandi gruppi del lusso sono penetrati nel distretto alla ricerca di produttori specializzati a cui far realizzare scarpe da commercializzare poi con i propri marchi. Dalla fine degli anni Novanta quindi alcune aziende del distretto hanno iniziato a lavorare come terziste di grandi marchi del sistema moda, forti di competenze di design e commerciali ma carenti della professionalità manifatturiera che ha invece il distretto.

Nel distretto sono per lo più assenti le grandi imprese (solo un'azienda conta almeno 250 addetti<sup>138</sup>). I tre quarti degli addetti trovano impiego piuttosto nelle unità locali con meno di 50 addetti.

Nel corso degli anni Duemila però i calzaturifici dell'area, pur rimanendo di dimensioni ridotte, hanno accresciuto le loro dimensioni grazie anche ad acquisizioni operate da alcune case di moda internazionali<sup>139</sup>.

All'interno del distretto Riviera del Brenta possono essere individuate quattro tipologie di aziende<sup>140</sup>: i calzaturifici, i modellisti, i subfornitori e le aziende commerciali.

- I calzaturifici *leader* (produttivi) del distretto sono per lo più di dimensioni medio-piccole, alcune operanti come terzisti di grandi marchi. Tra questi si trovano gli attori leader del distretto, più innovativi e dalle performance migliori. La maggior parte dei calzaturifici sono realtà artigianali che

---

<sup>138</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo “La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani” Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.

[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

<sup>139</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo “La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani” Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.

[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

<sup>140</sup> Fiorenza Belussi (2000) “Tacchi a spillo, il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta come forma di capitale sociale”, Cleup, Padova

garantiscono prodotti di qualità adeguata allo standard medio alto del distretto;

- I modellisti rappresentano la terziarizzazione della fase di progettazione che, per i vincoli dimensionali, risulta spesso difficile inglobare all'interno delle aziende produttrici. Si tratta di micro-imprese (anche sotto i 5 dipendenti) che sono in grado di coniugare capacità di lettura del mercato e delle tendenze, conoscenza dei materiali e tecniche di realizzazione. Tali competenze sono messe a disposizione anche di altri calzaturifici, italiani ed esteri;
- Le imprese di subfornitura sono l'esempio della specializzazione produttiva del distretto. Sono imprese specializzate in singole fasi della produzione e si distinguono tra imprese di lavorazione (tomaifici, trancerie, orlatrici) che coniugano l'esperienza artigianale con sistemi evoluti per il taglio delle pelli che richiedono alti investimenti in macchinari, e in fornitori specializzati per la produzione di parti specifiche del prodotto. Le prime sono solitamente vincolate da rapporti contrattuali con pochi committenti, mentre i fornitori hanno mantenuto un certo livello di indipendenza che permette loro di intrattenere rapporti commerciali anche con imprese esterne al distretto e addirittura estere;
- Le imprese commerciali sono attori estremamente importanti per quelle pmi che non riescono ad avere canali commerciali e distributivi propri. Spesso operano come agenti plurimandatari.

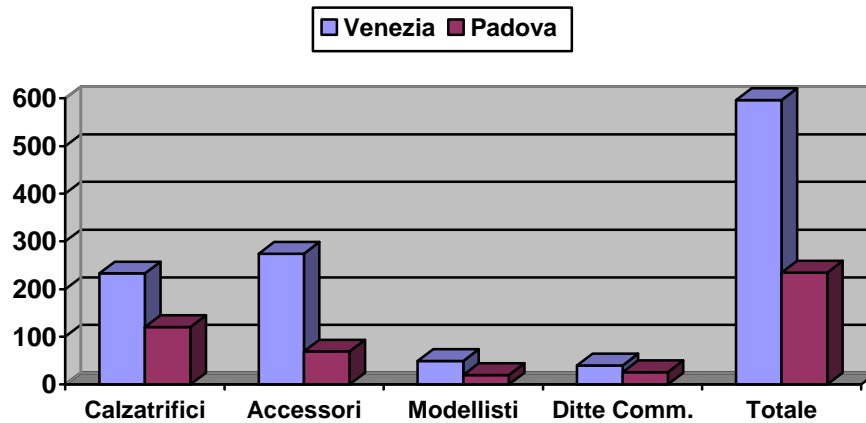
Venezia tra le due province del distretto è quella che conta il maggior numero di imprese calzaturiere e non: il 70% dei calzaturifici e dei modellisti e il 60 % delle ditte commerciali è dislocato, infatti, nella



provincia veneziana. Anche in termini di addetti e fatturato il peso dell'area veneziana resta preponderante, nonostante le imprese padovane superino quelle veneziane in termini di milioni di paia prodotte in un anno, questo perché i calzaturifici padovani sono posizionati in una fascia di prezzo più bassa.

Per una visualizzazione più immediata, si guardino le seguenti figure.

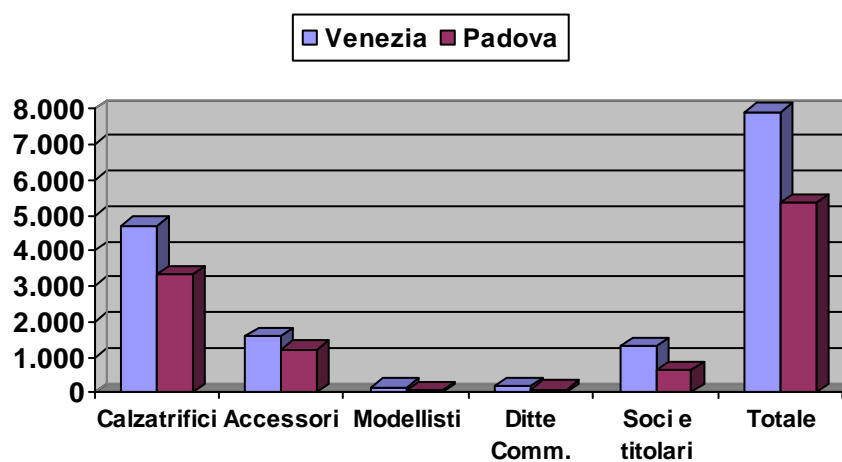
**Fig.4.1 Le aziende**



	Calzaturifici	Accessori	Modellisti	Ditte comm.	Totale
Venezia	233	274	49	40	596
Padova	120	69	20	26	235

Fonte: Dipartimento Scienze Economiche Marco Fanno, 2010  
[http://www.decon.unipd.it/info/sid/materiale5/bel\\_distretto\\_ind\\_riv\\_brenta.pdf](http://www.decon.unipd.it/info/sid/materiale5/bel_distretto_ind_riv_brenta.pdf)

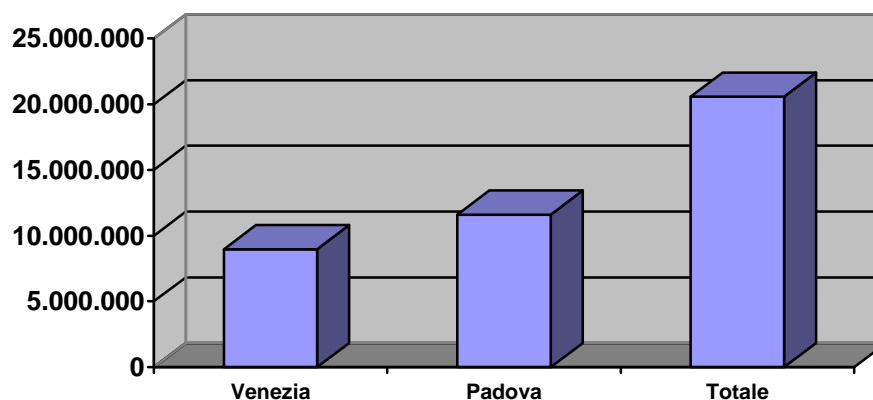
**Fig. 4.2 Gli addetti**



	Calzaturifici	Accessori	Modellisti	Ditte comm.	Soci e titolari	Totale
Venezia	4.687	1.593	152	173	1.311	7.916
Padova	3.336	1.220	75	99	627	5.357

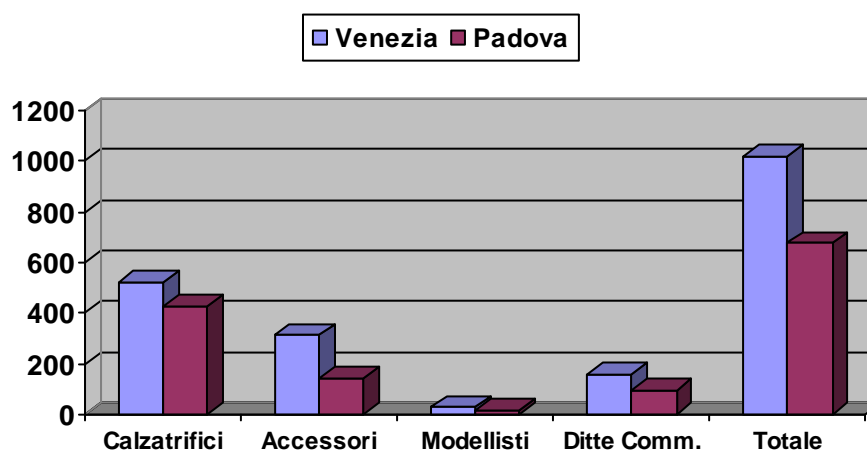
Fonte: Dipartimento Scienze Economiche Marco Fanno, 2010  
[http://www.decon.unipd.it/info/sid/materiale5/bel\\_distretto\\_ind\\_riv\\_brenta.pdf](http://www.decon.unipd.it/info/sid/materiale5/bel_distretto_ind_riv_brenta.pdf)

**Fig. 4.3 La produzione dei calzaturifici (milioni di paia di scarpe)**



Fonte: Dipartimento Scienze Economiche Marco Fanno, 2010  
[http://www.decon.unipd.it/info/sid/materiale5/bel\\_distretto\\_ind\\_riv\\_brenta.pdf](http://www.decon.unipd.it/info/sid/materiale5/bel_distretto_ind_riv_brenta.pdf)

**Fig.4.4 il fatturato (milioni di euro)**



	Calzaturifici	Accessori	Modellisti	Ditte comm.	Totale
Venezia	519,26	311,42	27,9	159,66	1018,24
Padova	423,68	140,98	14,73	96,03	675,42

Fonte: Dipartimento Scienze Economiche Marco Fanno, 2010  
[http://www.decon.unipd.it/info/sid/materiale5/bel\\_distretto\\_ind\\_riv\\_brenta.pdf](http://www.decon.unipd.it/info/sid/materiale5/bel_distretto_ind_riv_brenta.pdf)

## 4.2 Le istituzioni del distretto

### 4.2.1 L'A.C.Ri.B

A.C.Ri.B (Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta<sup>141</sup>) è stata fondata il 27 dicembre 1961, e costituisce la Delegazione Territoriale di A.N.C.I. (Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani). Rappresenta la Sezione “Settore Calzature” di Confindustria Padova, Venezia e Vicenza.

È una delle istituzioni del distretto Brentano che svolge un ruolo decisivo per la diffusione delle informazioni e delle conoscenze *embedded* nell’atmosfera distrettuale, lavorando per la concretizzazione dei fattori di successo:

- un sistema dinamico di imprese capace di innovare ed espandersi;
- maestranze culturalmente adeguate e ben formate sul piano professionale, capaci di adattarsi ai mutamenti indotti dai processi economici e dalle sollecitazioni del mercato;
- gruppi dirigenti capaci con responsabilità politiche sia a livello di istituzione che di rappresentanza sociale in grado di prevedere i processi e guidarli;
- un sistema di infrastrutture funzionale;
- un sistema pubblico flessibile nell’erogare servizi di competenza e attento ai bisogni e ai problemi dei produttori.

---

<sup>141</sup> Sit web: [www.acrib.it](http://www.acrib.it)

Acrib Servizi S.r.l.<sup>142</sup> in particolare, deriva dall'esperienza di oltre 40 anni di servizi ed iniziative a favore del settore calzaturiero, ponendosi come obiettivi:

- studio e realizzazione di progetti ed iniziative individuali, offrendo servizi specialistici a favore dei calzaturifici del distretto e italiani, al fine di promuovere e sostenere iniziative inerenti il commercio interno e estero;
- organizzazione di manifestazioni, convegni ed eventi, servizi di informazione, consulenza ed assistenza *on demand*;
- organizzazione del concorso internazionale di illustrazione per l'infanzia "Scarpetta d'oro";
- coordinazione e gestione di progetti innovativi a livello europeo. Da luglio 2003 Acrib Servizi s.r.l. è certificata UNI EN ISO 9001:2000.

#### 4.2.2 Il Politecnico Calzaturiero

Il Politecnico calzaturiero<sup>143</sup> è una società consortile di formazione, ricerca e sviluppo a supporto delle imprese calzaturiere del Veneto con sede a Stra e Capriccio i Vigonza nella Riviera del Brenta. I soci fondatori sono Acrib, Anci, Veneto Innovazione, Centro Veneto Calzaturiero, Casa di Risparmio di Venezia. Costituito nel 2001, raccoglie l'eredità della "Scuola di disegno per arti e mestieri" nata nel 1923, inizialmente operativa in diversi settori, poi diventata "Scuola di formazione per modellisti e tecnici

---

<sup>142</sup> [http://www.acrib.it/2\\_2.asp?sec=2](http://www.acrib.it/2_2.asp?sec=2)

<sup>143</sup> Sito web: [www.politecnicocalzaturiero.it/](http://www.politecnicocalzaturiero.it/)

calzaturieri” quando il distretto divenne marcatamente calzaturiero.

L'attività del Politecnico copre diverse aree:

- area della formazione
- area Ricerca e trasferimento tecnologico: studi di settore, sperimentazione di nuove tecnologie;
- area del controllo qualità e controllo materiali;
- area della sicurezza dei luoghi di lavoro e delle macchine;

Il Politecnico inoltre si distingue per

- la tradizione come suddetto;
- la collaborazione con le imprese calzaturiere;
- la composizione del corpo docente: imprenditori, stilisti, modellisti, tecnici, costituiscono la parte prevalente della compagine docente.

e intrattiene una rete di relazioni con le altre istituzioni presenti nel territorio:

- con l'Acrib, il Consorzio Maestri Calzaturieri del Brenta e i Comuni e in collaborazione con le scuole elementari si occupa della manifestazione annuale Scarpeta d'Oro;
- in collaborazione con le scuole medie offre un servizio di orientamento;
- in collaborazione con le scuole superiori ad indirizzo tecnico-commerciale offre percorsi di orientamento e formazione;
- con l'Università si occupa di Master e percorsi ad alta formazione.

#### *4.2.3 Il Consorzio Maestri Calzaturieri del Brenta*

Il Consorzio Maestri Calzaturieri del Brenta è stato costituito nel 1976 con l'obiettivo di promuovere l'export delle aziende calzaturiere della Riviera del Brenta attraverso:

- campagne pubblicitarie istituzionali, attività di diplomazia commerciale, servizi di ricerca ed informazioni su tendenze consumatori, moda e colori;
- organizzazione di eventi promozionali quali fiere, showroom ed esposizioni collettive all'estero e servizi pro-business;
- svolgimento di un servizio di informazioni commerciali sulla clientela, sull'aggiornamento legislativo e sulla contrattualistica internazionale;
- predisposizione di certificati d'origine e del servizio traduzioni plurilingue.

Tra gli eventi culturali-promozionali ricordiamo:

- Riflessi veneziani.
- I mestieri della moda
- Piccoli passi
- Scarpetta d'oro

#### *4.2.4 La Consulta del distretto calzaturiero*

Organismo paritetico costituito nel 2001, la Consulta è composta da sei rappresentanti sindacali e da sei rappresentanti imprenditoriali.

Rappresenta quindi un nuovo modello di *governance* del distretto che prevede un percorso di crescita comune con le Organizzazioni Sindacali.

Gli obiettivi della Consulta sono:

- sviluppo e promozione nel territorio di tutte le attività idonee a migliorare la qualità e l'efficienza del comparto

calzaturiero;

- progettazione condivisa di una politica di sviluppo industriale su base territoriale per sostenere le imprese nel riposizionamento di mercato<sup>144</sup>.

---

<sup>144</sup> Bianchin Mrcò, Guzzo Giovanna, Ritrovato Maria (2008) “Il sistema Padova-Venezia e la Riviera del Brenta: dalla città metropolitana alla rete policentrica di città?” in Messina P. (a cura di) “Reti d’impresa e reti di città” Cleup, Padova



### **4.3 Apertura commerciale e internazionalizzazione produttiva**

Nel capitolo terzo ho analizzato le esportazioni dei principali distretti calzaturieri italiani e in particolare è stato rilevato che la Riviera del Brenta si colloca alle spalle di Fermo e Montebelluna.

Sempre nel medesimo capitolo ho cercato di approfondire la tematica dell'internazionalizzazione produttiva all'interno dei distretti, mettendo in luce come Montebelluna si caratterizzi per l'elevata apertura internazionale già fin dalla fine degli anni Ottanta, sia in termini di propensione all'export sia di elevata penetrazione commerciale di prodotti importati. Per quanto riguarda la Riviera del Brenta l'incidenza delle importazioni sulle esportazioni si è rapidamente portata dal 27,8% del 1998 al 43,1% nel 2009.

È soprattutto la provincia di Padova a presentare valori molto elevati di fussi di import (il 76,2% delle esportazioni), fino al 2006 provenienti in modo particolare dalla Romania, ora sempre di più anche dall'area asiatica. Al contrario nella provincia di Venezia il rapporto import/export è si aumentato ma rimanendo su valori contenuti non superiori al 15% ben lontani sia dal dato di Padova sia dalla media nazionale.

Si rilevano quindi due approcci molto diversi seppur all'interno del medesimo distretto:

- La provincia di Padova vede la presenza di processi di internazionalizzazione produttiva più intensi, un maggior numero di scarpe prodotte all'anno, un posizionamento qualitativo più basso, un'offerta integrata e ampliata con produzioni realizzate nei paesi emergenti.
- La provincia di Venezia ha deciso invece di concentrarsi nel comparto del lusso, con valori medi unitari delle scarpe prodotte significativamente più elevati, maggiori livelli di fatturato, minor tendenza all'internazionalizzazione produttiva e quindi prodotti più *made in Italy*. Tuttavia anche alcune

aziende del comparto del lusso hanno talvolta deciso di ampliare la propria offerta con produzioni realizzate all'estero (ad esempio Rossimoda) mantenendo però nel distretto la produzione di calzature dell'alto di gamma che richiedono competenze specifiche che non sono ancora reperibili all'estero e soprattutto un controllo diretto anche sulle fasi a basso valore aggiunto potenzialmente delocalizzabili.

**Tab. 4.1 Importazioni di calzature nella Riviera del Brenta**

	Milioni di euro								Composizione%	
	'99	'01	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'99	'09
<b>Venezia, di cui:</b>	14,2	24,1	41,5	49,9	57,8	53,3	52,4	43,2	100,0	100,0
Cina	0,8	1,1	0,9	2,7	3,8	9,6	8,9	9,7	5,9	22,5
Serbia e Montenegro	0,0	4,2	0,3	0,5	1,2	2,2	5,8	4,5	0,0	10,4
India	0,1	0,1	0,8	0,6	1,4	1,8	2,2	3,6	0,4	8,3
Paesi Bassi	0,1	0,1	3,0	3,4	1,4	2,1	2,2	3,2	0,6	7,3
Romania	2,8	3,2	5,1	2,1	2,7	4,5	4,2	3,1	19,6	7,2
<b>Padova, di cui:</b>	141,6	168,3	222,7	240,0	252,4	236,9	178,1	187,6	100,0	100,0
Belgio	19,5	15,7	29,0	35,5	35,5	35,7	15,6	37,3	13,7	19,9
Cina	12,7	12,2	21,6	46,4	45,4	49,9	37,7	34,8	9,0	18,6
Romania	48,2	56,0	73,9	65,5	79,2	49,1	25,5	18,3	34,0	9,8
Vietnam	7,4	8,2	17,2	28,0	10,5	11,8	16,4	12,7	5,2	6,8
India	2,4	3,5	4,4	2,8	5,3	11,2	7,7	10,7	1,7	5,7

Fonte: elaborazione Intesa sanpaolo su dati Istat, 2010

Gli anni Duemila, come ho ricordato più volte, hanno rappresentato un momento di grande trasformazione del manifatturiero italiano a causa delle crescenti pressioni competitive sui mercati internazionali per l'affermazione dei Paesi emergenti, in primis la Cina, e il contemporaneo apprezzamento

dell'euro. Si è assistito ad un virtuoso riposizionamento competitivo che ha visto le imprese più reattive rafforzare o rivisitare il proprio posizionamento sul mercato, puntando sulla qualità e ri-orientando le esportazioni alla ricerca di nuovi mercati di sbocco in funzione del dinamismo della domanda interna dei paesi emergenti, per compensare le perdite subite nei principali mercati tradizionali (Germania, Stati Uniti, Giappone).

Tuttavia il settore calzaturiero italiano è in evidente ritardo nel raggiungere i mercati emergenti. E soprattutto la Riviera del Brenta.

Il distretto, infatti, realizza la maggior parte del proprio export nei Paesi maturi e all'interno di questi, nell'Europa Occidentale (il 67,7%). In particolare nella provincia di Venezia il peso dei mercati avanzati sale addirittura a quasi l'82%.

Il mercato europeo è un'area a cui storicamente è stata rivolta la produzione calzaturiera della Riviera del Brenta<sup>145</sup>; in particolar modo la Germania dal 2008 è stata superata dalla Francia, grazie anche al fatto che la Rossimoda, uno dei principali soggetti del distretto è entrata a far parte dal 2003 del gruppo LVMH, che nel distretto controlla anche un altro importante operatore, la Manufacture de Souliers Louis Vitton Srl<sup>146</sup>.

Al di là delle diverse forme di internazionalizzazione commerciale, è comunque importante sottolineare l'importanza che ha, più in generale, ogni tipo di iniziativa con le istituzioni di altri Paesi, al fine di alimentare processi di innovazione ma anche aumentare la visibilità e la conoscenza del distretto oltre i confini nazionali (o regionali).

---

<sup>145</sup> Roberta Rabellotti (2003) "Distretti industriali e globalizzazione: upgrading e downgrading nella Riviera del Brenta", FrancoAngeli, Milano

<sup>146</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo "La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani" Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

Recentemente, per esempio, il Politecnico ha stretto un'alleanza con Inescop, l'ente nazionale benefico iberico per la ricerca e la formazione nel campo della calzatura, con sede a Valencia. L'obiettivo è collaborare allo sviluppo di processi innovativi attraverso la robotizzazione delle linee produttive, e l'adozione di avanzati sistemi informatici 2D e 3D, studiati per la produzione della scarpa su misura. "Anche noi dobbiamo comportarci come le imprese – spiga Marcellino Doni, presidente del Politecnico – allargando la nostra operatività al di là degli stretti confini territoriali, per cogliere le opportunità ovunque si presentino e facendo rete con altre strutture di formazione e di ricerca".<sup>147</sup>

Anche gli Stati Uniti sono un mercato importante per il distretto. Di recente è stata avviata una collaborazione con la Parsons School of Design di New York, una delle prime scuole al mondo che si occupa di arte e design nel campo della moda. A ciò si aggiunge un'intesa con Nike, che ha scelto il Politecnico veneto per formare un primo nucleo di modellisti, i quali in una prima fase sbarcheranno in Veneto per seguire i moduli formativi iniziali nella sede della scuola e, in una seconda fase, un gruppo di docenti del Politecnico andranno negli USA per tenere corsi avanzati di modellieria<sup>148</sup>.

Sempre a New York, qualche anno fa, era stato aperto uno showroom collettivo da parte del Consorzio Maestri Calzaturieri della Riviera del Brenta ma, a causa di mancanza di risorse per continuare ad investire in questa struttura, è stato chiuso all'inizio di quest'anno.

Da alcuni anni uno showroom della Riviera è presente anche in Cina, a Pechino, area a cui il distretto guarda con crescente interesse ma dove

---

<sup>147</sup> Francesco Jori (2011) "La Bocconi delle scarpe sul Brenta", la Repubblica, 19 settembre

<sup>148</sup> Francesco Jori (2011) "La Bocconi delle scarpe sul Brenta", la Repubblica, 19 settembre

l'export è ancora contenuto, oltretutto diminuito se confrontiamo i dati del 2009 con il picco registrato nel 2007.

Inoltre, assieme all'Unido, l'agenzia delle Nazioni Unite per lo sviluppo industriale e la cooperazione con i Paesi in via di sviluppo, la Riviera del Brenta è attualmente occupata in un'operazione con il Far East, in particolare con il Vietnam, Paese che oggi sta sostituendo la Cina nelle scelte di delocalizzazione delle imprese. Spiega l'amministratore delegato Marzio Zambelli: "Tramite la sua sede di Vienna, Unido è interessata a promuovere la crescita professionale del settore calzaturiero in Vietnam, dove il know how è attualmente di basso livello, ed esclusivamente di tipo artigianale. A noi è stato chiesto di fornire un contributo determinante sul fronte di tecniche gestionali e tecnologie produttive avanzate, andando così a comporre assieme ad altre realtà una piattaforma articolata di servizi"<sup>149</sup>.

Queste azioni di marketing collettivo come anche le partecipazioni alle fiere di settore non rappresentano però un reale investimento come potrebbe essere ad esempio la creazione di un marchio distrettuale, che renderebbe riconoscibili anche i produttori di minori dimensioni che non sono in grado di proporsi sul mercato con un proprio marchio.

Per quanto riguarda la diversificazione produttiva, le cose non cambiano molto: più del 46% dell'export distrettuale è concentrato nei primi tre sbocchi commerciali (Francia, Germania e Svizzera). Questa quota sale addirittura a 54,7% nella provincia di Venezia, come si può vedere dalla tabella 4.2. L'aumento del grado di diversificazione commerciale potrebbe essere favorito anche dalla presenza nel distretto di esternalità positive sul fronte commerciale grazie alle case di moda internazionali. Il fatto poi che la conoscenza è spesso condivisa non solo sul lato produttivo

---

<sup>149</sup> Francesco Jori (2011) "La Bocconi delle scarpe sul Brenta", la Repubblica, 19 settembre

ma anche su quello distributivo, consentirebbe la riduzione delle barriere di tipo informativo che frenano l'ingresso in nuovi mercati.

**Tab. 4.2 Esportazioni della Riviera del Brenta**

	Milioni di euro				Composizione %	
	1999	2005	2008	2009	1999	2009
<b>Venezia:</b>						
Francia	28,2	50,2	56,7	57,1	12,7	19,8
Germania	75,7	65,6	56,6	53,2	34,1	18,4
Svizzera	9,5	20,8	41,3	47,8	4,3	16,5
Stati Uniti	18,6	24,8	26,1	14,0	8,4	4,9
<b>Padova:</b>						
Francia	24,2	49,1	40,2	40,1	8,8	16,3
Germania	78,0	50,3	38,0	29,3	28,4	11,9
Svizzera	8,4	16,0	27,1	21,9	3,1	8,9
Paesi Bassi	13,9	11,5	17,6	15,1	5,1	6,1
Croazia	8,6	11,8	17,0	13,1	3,1	5,3

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat, 2010

Grazie a Francia e Russia, nel periodo 2002-2005 la provincia di Venezia ha mostrato una tenuta migliore rispetto a Padova, che è stata penalizzata dal calo significativo delle esportazioni in Germania, Stati Uniti e Regno Unito, e nel 2006-07 ha registrato un picco di export paragonato non solo all'area della provincia di Padova ma anche rispetto agli altri principali poli calzaturieri italiani (Tab.4.3), recuperando pienamente le perdite accusate nel quadriennio precedente. Questi risultati si spiegano con la crescita generalizzata in tutti i principali mercati di sbocco, in particolare quello russo, in cui le vendite sono salite a 54,5 milioni di euro nel 2007 da

22,6 milioni nel 2005 (Tab.4.4).

**Tab. 4.3 Evoluzione delle esportazioni nelle principali aree di specializzazione calzaturiera**

	Milioni di euro					Variazione % media annua				
	'99	'01	'05	'07	'09	'00-01	'02-05	'06-07	'08-09	'00-09
Italia	6.342	7.913	6.784	7.482	6.104	11,7	-3,8	5,0	-9,7	-0,4
Fermo	1.195	1.675	1.487	1.552	1.146	18,4	-2,9	2,1	-14,1	-0,4
Riviera	497	643	603	712	535	13,8	-1,6	8,7	-13,3	0,7
Venezia	222	310	308	365	289	18,0	-0,1	8,8	-11,0	2,7
Padova	274	333	294	347	246	10,2	-3,0	8,5	-15,7	-1,1
Napoletano	159	229	175	182	157	19,9	-6,5	2,1	-7,1	-0,1
Treviso	480	627	777	876	814	14,3	5,5	6,2	-3,7	5,4

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat, 2010

**Tab. 4.4 Evoluzione delle esportazioni della Riviera del Brenta per sbocco commerciale (milioni di euro)**

	1999	2001	2005	2007	2009
Francia	52,4	76,4	99,6	101,8	97,1
Germania	153,7	156,2	115,9	118,3	82,4
Svizzera	17,9	39,0	36,8	42,6	69,7
Russia	5,2	15,3	22,6	54,5	31,1
Paesi Bassi	28,1	35,7	30,4	38,4	27,0
Stati Uniti	41,1	61,5	44,6	46,2	22,5
Regno Unito	35,7	43,9	33,5	35,9	21,8

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat, 2010

Abbiamo già avuto modo di vedere la differenza tra la crisi del 2002-2005 conseguenza del mutato scenario competitivo internazionale, da cui le imprese brentane ne sono uscite vincitrici con i picchi registrati nel 2006-2007 e la crisi del 2008 che ha colpito i mercati finanziari internazionali.

Il forte deterioramento della domanda estera ha portato a pesanti ripercussioni negative sulle esportazioni della Riviera del Brenta, soprattutto della provincia di Padova.

Con la crisi del biennio 2008-2009 pertanto la Riviera del Brenta ha perso dieci anni, ritornando su valori esportati nel 1999 (Tab. 4.3). Solo l'area veneziana e il distretto di Montebelluna sono riusciti a chiudere il 2009 con livelli di export superiori al 1999. Considerato il fenomeno dell'internazionalizzazione produttiva degli ultimi anni, ritengo interessante valutare anche i dati del saldo commerciale del settore calzaturiero nei principali distretti italiani (Tab. 4.5).

**Tab. 4.5 Saldo commerciale del calzaturiero nelle principali aree di specializzazione (milioni di euro)**

	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09
Italia	4.221	4.602	4.904	4.359	3.755	3.601	3.258	3.346	3.589	3.498	2.493
Fermo	1.014	1.166	1.345	1.207	1.057	1.007	1.022	1.125	1.097	1.076	777
Riviera	341	388	450	429	357	352	313	315	421	443	304
<i>Venezia</i>	208	235	286	262	248	255	258	272	312	303	246
<i>Padova</i>	133	153	165	167	110	97	54	43	110	140	59
Napoletano	138	177	201	198	158	101	108	103	102	119	65
Treviso	237	250	239	227	249	269	271	298	254	236	234

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat, 2010

Ancora, spicca l'ottima performance della provincia di Venezia che tra il 1999 e il 2009 mostra un progresso dell'avanzo commerciale, che si è



protato a 246 milioni di euro nel 2009 dai 208 milioni nel 1999.

A confronto, si è mantenuto tutto sommato stabile il saldo commerciale trevigiano, mentre si è ridimensionato il surplus del Napoletano, di Fermo e pure della provincia di Padova, in netto contrasto con il trend veneziano, nonostante appartenenti allo stesso distretto.

Secondo i dati di bilancio, emergono chiaramente le difficoltà del Brenta che oltre a sperimentare un forte calo del fatturato (-21,3% nel 2009), ha subito un ridimensionamento dei margini unitari superiore rispetto agli altri distretti calzaturieri.<sup>150</sup>

Su questo risultato ha inciso in particolare il balzo dell'incidenza del costo del lavoro, causato, a sua volta, dal crollo del fatturato. In particolare sembra che le maggiori difficoltà le abbiano incontrate i terzisti che producono per le grandi imprese di moda che hanno subito le politiche di contenimento dei costi delle imprese committenti, senza poter contare su propri sbocchi commerciali diretti sul mercato.

---

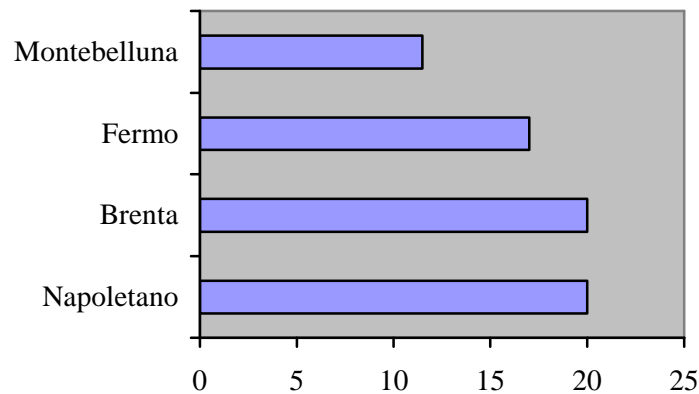
<sup>150</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo “La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani” Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

## 4.4 Le criticità del distretto e le strategie per affrontare la crisi

### 4.4.1 Gli investimenti in distribuzione, innovazione, marketing

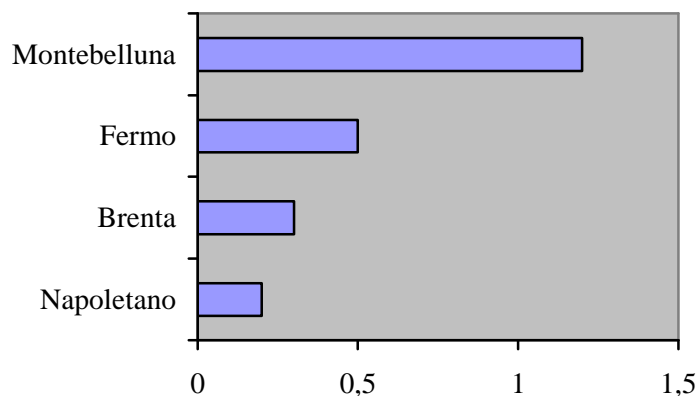
Dalle figure 4.5 e 4.6 possiamo notare che le imprese della Riviera del Brenta investono poco sulle risorse intangibili, per concentrarsi maggiormente sulla fase produttiva, come dimostra il ruolo contenuto degli investimenti delle immobilizzazioni immateriali e l'alta incidenza del costo del lavoro.

**Fig. 4.5 Costo del lavoro in % del fatturato, 2008**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali, 2010

**Fig.4.6 Immobilizzazioni immateriali in % del fatturato, 2008**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali, 2010

Altro fattore critico per le imprese brentane è la fase distributiva, spesso in mano alle *griffe* della moda che subappaltano la produzione alle imprese del distretto per concentrarsi sulla fase commerciale.

Tuttavia, alcune imprese hanno comunque cercato di ampliare il proprio network distributivo attraverso una razionalizzazione delle attività logistiche e studiando location più adatte per l'apertura di nuovi punti vendita e, come abbiamo visto già nei capitoli precedenti, hanno cercato di riposizionarsi da un punto di vista qualitativo, sia concentrandosi sugli elementi a più alto valore aggiunto della fase produttiva, sia puntando su ricerca ed innovazione.

Finora, all'interno del distretto, un contributo di fondamentale importanza per il rinnovamento continuo del know-how produttivo è stato offerto dal Politecnico, che forma capitale umano qualificato e garantisce un flusso continuo di innovazione e modellisti, interni ma anche esterni. Il Politecnico può inoltre divenire un valido supporto alla sperimentazione di nuove strategie evolutive del distretto, come la diversificazione produttiva.

Inoltre, aziende storiche come la Ballin Franco & C., aperta più di 30 anni fa a Fiesso d'Artico, cominciano a puntare su prodotti ad alto valore aggiunto, con una particolare attenzione all'ecologia.

La minimizzazione degli impatti ambientali legati alle attività produttive, da cui non è esente nemmeno la produzione di calzature, è destinata a divenire, infatti, un fattore sempre più rilevante di competizione commerciale, in linea con il concetto di sviluppo sostenibile spiegato nel capitolo quarto del presente lavoro.

Ultimo esempio: le calzature "ecologiche" della linea Tuoggi, realizzate con materiali e processi produttivi rispettosi dell'ambiente. *"L'idea – spiega Franco Ballin, alla guida dell'azienda coi figli Stefano e Roberto – è stata realizzata dopo anni di studi in collaborazione con l'università di Pisa, ed è quella di coniugare lo stile e la qualità di un*

*prodotto della Riviera del Brenta con aspetti di eco-compatibilità dei materiali e processi produttivi e salubrità di piede e postura generale*”. Le tomaie sono fatte con pellami completamente organici, di facile dispersione e riciclaggio; le fodere sono prodotte con pelli di vitello anallergiche, conciate con prodotti naturali che ne garantiscono morbidezza e qualità. Le soles, sia in pelle che in gomma, vengono realizzate con materiali ecologici, e perfino filo, accessori e collanti vengono scelti tra le soluzioni più eco-compatibili esistenti. Ciliegina sulla torta, il sottopiede possiede una sorta di “memoria”, che lo rende in grado di modellarsi sul piede di chi lo usa, camminata dopo camminata. Come simbolo della nuova linea è stata scelta la foglia di salvia. Per vari motivi. *“Innanzitutto – spiega Ballin – si tratta di una pianta capace di curare tutti i mali, tanto da essere usata per secoli da druidi, dottori dell’antico Egitto, medici della medicina tradizionale cinese, per curare ogni tipo di malattia, ed è antibatterica, così come lo sono i pellami usati per la nuova linea di calzature”*.<sup>151</sup>

Oltre all’impegno ambientale, un buon numero di imprese della Riviera si è adeguato agli standard previsti dal sistema SGS per la salute e sicurezza sul lavoro.

Da una ricerca econometria condotta da Intesa Sanpaolo, emerge l’effetto positivo e significativo dei certificati di qualità o ambientali sulla crescita e sulla redditività delle imprese nel biennio 2006-2008. Effetto che è rimasto anche nel corso della crisi nel 2009, influenzando positivamente e significativamente l’evoluzione del fatturato<sup>152</sup>.

---

<sup>151</sup> Novambiente “ Tomaie e pellami riciclabili nel rispetto dell’ambiente”  
[http://www.novambiente.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=822:tomaie-e-pellami-riciclabili-nel-rispetto-dell-ambiente&catid=51:sostenibilita&Itemid=79](http://www.novambiente.it/index.php?option=com_content&view=article&id=822:tomaie-e-pellami-riciclabili-nel-rispetto-dell-ambiente&catid=51:sostenibilita&Itemid=79)

<sup>152</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo “La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani” Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.

Bisogna considerare però che il ruolo positivo giocato da questo tipo di certificazioni sui margini e sul fatturato, si realizza quando combinata con un'adeguata politica di marchio e comunicazione.

Dalla partecipazione all'ottavo Salone d'Impresa dal titolo "Dal valore del marchio all'utilizzo della licenza"<sup>153</sup>, tenutosi il 15 aprile 2011 a Marghera, è emerso tuttavia che fino a quando gli asset intangibili non saranno inclusi nei bilanci delle aziende in modo sistematico, e non saranno considerati dalle banche, saranno inevitabilmente i primi ad essere soggetti ai tagli di spesa.

Emerge, infatti, che le imprese della Riviera del Brenta sono in notevole ritardo sull'assunzione di strategie di marchio: 6 imprese su 10 non hanno registrato alcun marchio, e solo 1 impresa su 4 ha richiesto la tutela del proprio marchio all'estero. Se si confronta ad esempio il dato del trevigiano si scopre che la registrazione di marchi è un'attività che coinvolge il 34,4 % delle imprese e che un'impresa su due è titolare di un marchio comunitario<sup>154</sup>.

Come succede per l'innovazione o i certificati di qualità ambientali, anche la creazione di brand aziendali o di prodotto deve essere parallelamente sostenuta da adeguate politiche di comunicazione. È stata dimostrata la stretta relazione, infatti, tra evoluzione dei margini (fatturato) e strategie di branding in uno studio condotto su circa 600 imprese dei

---

[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

<sup>153</sup> È un evento promosso da Unioncamere Veneto, dall'Assessorato all'Economia e Sviluppo, Ricerca ed Innovazione della Regione Veneto.

[www.saloneimpresa.it](http://www.saloneimpresa.it)

<sup>154</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo "La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani" Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.

[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/eseempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

distretti del sistema moda e del legno-arredo. Dalle stime è emerso che le politiche di marchio influenzano positivamente la crescita e i margini solo se supportate da adeguate campagne di comunicazione volte a sostenere lo sviluppo e la notorietà del brand<sup>155</sup>.

#### *4.4.2 Le maison internazionali della moda e il “downgrading” della Riviera del Brenta*

Il ruolo contenuto degli investimenti in innovazione, marchi e distribuzione nasconde però una realtà complessa, che vede le imprese dell’area brentana produrre su licenza per grandi case di moda internazionali, che gestiscono da sé la fase di marketing e distributiva.

Le aziende (poche) che hanno rapporti autonomi con il mercato, basano la loro competitività su produzioni di nicchia, esclusive, a volte personalizzate, di alta qualità. Puntano allora su produzioni di piccola serie, sull’innovazione di prodotto e su design.

La maggior parte delle aziende tuttavia sono ancora piccole, prive di marchio, non legate al lusso della moda e spesso a gestione familiare, con i relativi problemi di successione.

Versano in difficili condizioni anche le imprese terziste e le subfornitrici che operano in fasce di mercato a basso valore aggiunto e si trovano a dover affrontare la competizione di aziende dislocate all’estero dove i costi di lavoro sono più bassi.

Infine nel periodo più recente accusano il colpo della crisi anche le aziende che lavorano per le grandi maison della moda. Quest’ultime, come si è visto, hanno risposto al calo della domanda internazionale con politiche

---

<sup>155</sup> Genzianella Foresti, Fabrizio Guelpa (2007) “Strategie e performance: un’analisi econometrica” in Fabrizio Guelpa, Stefano Micelli “I distretti industriali del terzo millennio”, il Mulino, Bologna

di contenimento di costi, riducendo le commesse e chiedendo un forte ridimensionamento dei margini dei fornitori, che d'altra parte, sembrano avere poche scelte in quanto si trovano in una posizione di debolezza contrattuale.

Ad esempio, Rossimoda, pur avendo un portafoglio marchi diversificato, ha subito un forte calo di fatturato e un ridimensionamento dei margini a cui ha contribuito anche la chiusura della licenza con la Maison Christian Lacroix per fallimento, che per Rossimoda rappresentava un rapporto storico.<sup>156</sup>

Anche la Ballin Franco e C. Srl ha avuto ripercussioni negative sul bilancio a causa della perdita di importanti commesse (LMVH e Dsquared2).

La forte dipendenza con le case di moda internazionali, si è ampliata nel tempo anche per la scelta di abbandonare le attività di design dei prodotti (svolte dal cliente) per concentrarsi sulle fasi meramente produttive e l'acquisto delle materie prime.

L'abbandono dell'attività di design ha significato la perdita di quell'attività che oggi è più strategica per il settore moda, innescando un fenomeno di "*downgrading funzionale*" all'interno del distretto, rispetto a quando il design era svolto dalle imprese brentane<sup>157</sup>.

Naturalmente, a fronte di queste criticità, la collaborazione con le case di moda internazionali ha comportato notevoli vantaggi per tutto il distretto

---

<sup>156</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo "La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani" Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.

[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/esempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-000000042FF3&ct=application/pdf)

<sup>157</sup> Roberta Rabellotti (2003) "Distretti industriali e globalizzazione: upgrading e downgrading nella Riviera del Brenta", Franco Angeli, Milano

come il miglioramento delle performance aziendali, ricollegabili alle consistenti dimensioni degli ordini ricevuti, alla loro regolarità, all'ampliamento dei mercati geografici di sbocco.

Inoltre si è visto una relazione positiva tra aumento delle produzioni realizzate per l'alta moda e grado di miglioramento del prodotto: le imprese terziste per grandi marchi introducono più innovazioni di prodotto rispetto alle altre aziende del distretto, anche perché non devono investire risorse in attività molto costose come la commercializzazione e la promozione<sup>158</sup>.

#### *4.4.3 L'importanza dell'integrità delle filiere produttive*

Altro elemento su cui puntare è innalzare la presenza del distretto brentano nei principali mercati emergenti, non solo in Russia.

Le aree geografiche a maggiore potenzialità come si è visto, saranno sempre più localizzate in Paesi culturalmente lontani ma molto sensibili al made in Italy: *“I mercati asiatici hanno fame di cultura italiana, di made in Italy e della sua qualità”*<sup>159</sup>.

In questo il distretto può essere frenato dalle ridotte dimensioni aziendali delle imprese. Bassi volumi di produzione, non permettono alle imprese di raggiungere la soglia minima per i necessari investimenti commerciali nel *branding* e nella comunicazione d'azienda: le imprese locali non dispongono di una forza commerciale adeguata e l'unico strumento di promozione della propria offerta si limita alle fiere di settore. Inoltre vi è un eccesso di capacità produttiva che verrà assorbito a fatica in seguito al crollo della domanda mondiale.

---

<sup>158</sup> Riccardo Varaldo (1988) “Il sistema delle imprese calzaturiere. Struttura e strategie competitive”, Giapichelli editore, Torino

<sup>159</sup> Paolo Monaco intervistato da Alessandra Sgarbossa “Non solo saper fare, serve l'idea” Nordest Europa.it – Dossier Artigiano – Settembre 2011, pag. 9.



È per questo che puntare sulle economie emergenti come Brasile, Cina e India, che hanno mostrato solo un rallentamento della crescita nella fase più intensa della crisi, può significare per il distretto della Riviera un'opportunità di crescita per i flussi di commercio estero, sfruttando la flessibilità produttiva, il *time to market*, la qualità e l'innovazione che caratterizzano il distretto ma che non sono ancora oggi, forse, debitamente valorizzate magari all'interno di un progetto coordinato e condiviso, che possa aiutare tutte le imprese del distretto e non solo quelle leader.

Ritengo che un progetto unitario di questo tipo, oltre essere avvantaggiato dalla presenza nel distretto di istituzioni già consolidate nel tempo, possa essere il modo migliore per proteggere l'integrità delle filiere produttive che garantisce flessibilità e che spesso è alla base della qualità delle produzioni italiane e per questo andrebbe riscoperta e valorizzata, perché è da lì che nasce il vero *made in Italy* inteso sia come design che come produzione, due fasi che la globalizzazione vuole divise.

L'obiettivo è quello di valorizzare gli anelli deboli della catena produttiva caratterizzati da una fragile struttura economico-finanziaria e da un basso potere contrattuale, ma necessari per mantenere alta la flessibilità produttiva e la qualità intrinseca dei prodotti.

In questa direzione, ad esempio, si è mosso anche il gruppo Gucci, firmando nel 2009 un "Protocollo di intesa in materia di sostenibilità della filiera Gucci<sup>160</sup>", che ha interessato prima la *supply chain* della pelletteria e poi anche altri settori del sistema moda. L'accordo mira a:

---

<sup>160</sup> FILCTEM-CGIL è la Federazione Italiana Lavoratori Chimica Tessile Energia Manifatture  
[http://www.filctem.lombardia.it/Portals/2/documenti/Seminari\\_Convegni/Seminario%20Contrattazione%2014%20-%2015%20ottobre%202010/Documentazione%20Distribuita/ProtocolloIntesaGucciCatenaFornitura.pdf](http://www.filctem.lombardia.it/Portals/2/documenti/Seminari_Convegni/Seminario%20Contrattazione%2014%20-%2015%20ottobre%202010/Documentazione%20Distribuita/ProtocolloIntesaGucciCatenaFornitura.pdf)

- promuovere la sostenibilità economica dell'intera catena di fornitura Gucci e l'adozione di standard di responsabilità sociale;
- valorizzare la forza lavoro;
- sostenere l'innovazione tecnologica della filiera, anche attraverso iniziative di formazione.

Simili accordi di partnership prevedono la condivisione del rischio e la trasmissione continua di informazioni tra i diversi livelli di filiera.

Per quanto riguarda le conseguenze sulle imprese subfornitrici, saranno più stimolate ad intraprendere un percorso di rafforzamento competitivo, che le porti ad offrire un servizio completo e di qualità per attrarre e fidelizzare nuovi clienti sia dentro ma anche fuori dal distretto.

In altre parole, il riposizionamento qualitativo che è stato effettuato dalle imprese più grandi, come spiegato nel terzo capitolo, potrebbe coinvolgere anche terzisti e subfornitori attraverso forme di cooperazione delle imprese.

In ultima analisi, sembra quindi che le strategie che da più parti sono state individuate per il rilancio del calzaturiero brentano, ma che si possono riferire a molte altre realtà produttive italiane, sono senza dubbio più facili da realizzare tra le imprese di dimensione più grande o tra soggetti di piccola dimensione ma che hanno stipulato accordi di collaborazione attraverso consorzi o reti d'impresa.

La via del consolidamento dimensionale sembra quindi essere l'unico metodo certo per consentire di superare le inefficienze presenti nel settore e presentarsi ai mercati con una posizione competitiva più forte e maggiori risorse da investire.

Veneto Congiuntura fotografa nel terzo trimestre del 2010 un territorio a due velocità: le grandi e medie imprese che, rispetto allo stesso

periodo del 2010, offrono un quadro positivo per tutti gli indicatori (produzione, ordinativi e fatturato) tranne per l'occupazione e le micro imprese (tra i 2 e i 9 addetti), che invece continuano a precipitare verso il basso<sup>161</sup>. I dati dell'osservatorio Unioncamere Veneto per i piccoli sono davvero impietosi, soprattutto se confrontati con la sostenuta crescita delle imprese più strutturate: produzione giù del 2,2%, fatturato giù del 2,3%, ordinativi interni giù del 2,5%, quelli esteri del 5,8%, occupazione meno 1,3%<sup>162</sup>.

“C’è poco da stare allegri – commenta Oreste Parisato, presidente di CNA (Confederazione Nazionale dell’Artigianato e della piccola e media impresa) Veneto – stiamo parlando di una quota maggioritaria del nostro tessuto economico.

Lo stato di salute delle grandi imprese evidenziato dall'ultima indagine (crescita del 4,2% dai 10 addetti in su) rischia di essere uno specchietto per le allodole, buono solo per dire che va tutto bene quando non è affatto così. Gli artigiani veneti si trovano con l'acqua alla gola, senza possibilità di agganciare la debole ripresa delle aziende più strutturate. Come evidenziato proprio da Unioncamere ed anche dal Fondo Monetario Internazionale, le stime per il futuro non sono affatto positive”<sup>163</sup>.

Ad aggravare questo scenario, l'aumento della pressione fiscale: “La naturale conseguenza degli enormi tagli della manovra finanziaria estiva –

---

<sup>161</sup> Unioncamere Veneto, III trimestre 2010

<http://www.veneto.congiuntura.it/Default.aspx?tab=8&trim=41>

<sup>162</sup> CNA “Dati allarmanti per l’artigianato: abbiamo l’acqua alla gola”

<http://www.cnaveneto.it/dettaglio-news/items/dati-allarmanti-per-lartigianato-abbiamo-lacqua-alla-gola.html>

<sup>163</sup> CNA “Dati allarmanti per l’artigianato: abbiamo l’acqua alla gola”

<http://www.cnaveneto.it/dettaglio-news/items/dati-allarmanti-per-lartigianato-abbiamo-lacqua-alla-gola.html>

fa notare Parisato – sarà l'aumento delle addizionali nei vari comuni, il maggiore costo dei servizi e un'ulteriore riduzione dei consumi interni. Il taglio dei parlamentari e l'eliminazione delle province, affidati ad una legge costituzionale, sono una presa in giro. Si è persa ogni occasione per invertire la rotta di una spesa pubblica abnorme e il nostro settore continua a naufragare”<sup>164</sup>.

“Anche la Regione non può continuare a far finta di niente – conclude Parisato – occorre prendere coscienza di questo andamento fortemente divaricato tra le piccole aziende e quelle di medio-grandi dimensioni e assumere finalmente misure di sostegno e di stimolo specifiche per le prime. Le risorse per l'innovazione, per la ricerca e per la promozione che la Regione sta spendendo rischiano di andare invece solo a vantaggio delle imprese maggiori aggravando ulteriormente la situazione per le imprese artigiane<sup>165</sup>”.

*“Sarebbe molto positivo se dalla crisi si riuscisse ad uscire con un sistema produttivo calzaturiero di dimensioni più elevate”<sup>166</sup>, o per lo meno ci fossero iniziative di cooperazione con il sostegno e il coordinamento di tutti gli attori distrettuali (enti istituzionali, banche, tessuto produttivo) per permettere alle aziende più piccole di partecipare a progetti di sviluppo comuni che altrimenti non potrebbero sostenere.*

---

<sup>164</sup> CNA “Dati allarmanti per l'artigianato: abbiamo l'acqua alla gola”  
<http://www.cnaveneto.it/dettaglio-news/items/dati-allarmanti-per-lartigianato-abbiamo-lacqua-alla-gola.html>

<sup>165</sup> CNA “Dati allarmanti per l'artigianato: abbiamo l'acqua alla gola”  
<http://www.cnaveneto.it/dettaglio-news/items/dati-allarmanti-per-lartigianato-abbiamo-lacqua-alla-gola.html>

<sup>166</sup> Gruppo Intesa Sanpaolo “La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani” Servizio Studi e Ricerche, Ottobre 2010.  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/script/Isir0/si09/contentData/view/esempio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/script/Isir0/si09/contentData/view/esempio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

Crescere, infatti, non significa diventare più grossi, ma più grandi.

“Bisogna sollecitare il sistema produttivo a crescere. Ciò significa la scomparsa delle piccole imprese familiari? La risposta è «no, ma dipende»<sup>167</sup>.

Dipende se queste piccole imprese che hanno fatto la storia del *made in Italy* sono ancora in grado di innovare come un tempo, anche se operano in un mercato asfittico come quello domestico. Se ci riescono, possono continuare ad esistere, ma è difficile trovarle.

Più probabile invece, che per sopravvivere si inseriscano in una filiera internazionale che le proietti sui nuovi mercati, crescendo senza aumentare di dimensioni: secondo quanto riportato da Paolo Monaco, direttore Cna Vicenza, le piccole e medie imprese che hanno una vocazione internazionale hanno fatturati e margini in crescita, a differenza di chi rimane ancorato al locale<sup>168</sup>.

#### 4.4.4 Il ruolo della politica

Inoltre, come ho già ribadito più volte, le imprese non possono affrontare la competitività internazionale da sole.

Serve un rinnovo non solo della classe politica quanto del modo di fare politica. Serve una *governance* che faccia sistema e faciliti l'opera di innovazione in cui si stanno muovendo le imprese italiane, se no sarà inevitabile che decideranno di abbandonare il campo, trasferendosi all'estero, come sta succedendo ad Arzignano, in cui il settore della concia oggi sta crescendo (1.519 milioni di export nel 2010) perché le nostre aziende ora svolgono, a basso costo, in altre aree del mondo (Brasile e

---

<sup>167</sup> Daniele Marini “Grandi, no grossi” Nordest Europa.it, Settembre 2011, pag. 3

<sup>168</sup> Paolo Monaco intervistato da Alessandra Sgarbossa “Non solo saper fare, serve l'idea” Nordest Europa.it Dossier – Futuro Artigiano – Settembre 2011, pag. 9.

Cina) le fasi produttive più semplici, a basso valore aggiunto<sup>169</sup>.

Si parla di *governance* perché, a differenza della regolazione politica tradizionale, essa prevede:

una modalità di regolazione “mista” basata cioè sui principi della negoziazione e della cooperazione tra gli attori che partecipano al processo decisionale, tra i quali l’attore politico non copre una posizione gerarchicamente sovraordinata.<sup>170</sup>

Infatti, l’attore economico non vuole, e non deve nemmeno, sentirsi delegittimato a decidere su affari che lo riguardano da vicino. Anzi, in un distretto come quello della Riviera del Brenta, che conta un certo numero di associazioni di rappresentanza locali (Acrib, Associazioni artigiani e piccola impresa della Riviera del Brenta ecc...), esse sono chiamate a svolgere un ruolo di primissimo piano nei processi decisionali.

La Riviera del Brenta ha il vantaggio, da non sottovalutare, di

rappresentare un buon esempio di concertazione in cui imprese, associazioni di categoria e rappresentanze sindacali hanno saputo “unire le forze”.<sup>171</sup>

Questo terreno si è così dimostrato fecondo per la nascita di progetti come *Città della Moda* o *Veneto City*<sup>172</sup>, che però non sono forse stati

---

<sup>169</sup> Diego Buonocore “La conca vira sul lusso” Nordest Europa.it, Settembre 2011.

<sup>170</sup> Patrizia Messina (2001) “Regolazione politica dello sviluppo locale: Veneto ed Emilia Romagna a confronto”, Utet, Torino, pag. 7.

<sup>171</sup> Bianchin Marco, Guzzo Giovanna, Ritrovato Maria (2008) “Il sistema Padova-Venezia e la Riviera del Brenta: dalla città metropolitana alla rete policentrica di città?” in Messina P. (a cura di) “Reti d’impresa e reti di città” Cleup, Padova

<sup>172</sup> *Città della Moda* nasce nel 1996, da un’idea Acrib per la costruzione di un polo di promozione dell’area calzaturiera.

*Veneto City* nasce con l’obiettivo di costruire un grande polo del terziario avanzato, con uffici,

valorizzati a dovere a causa del ritardo degli interessamenti dei Comuni.

Si è così evidenziato come i soggetti che operano sul territorio, considerati nel complesso, siano in realtà deboli e poco coordinati tra loro.

La sensazione dall'esterno è che ognuno pensi di avere in mano la soluzione del problema e crei un'istituzione o un progetto a sua immagine e somiglianza, senza volersi adeguare a ciò che già offre il distretto e ai compromessi che qualsiasi meccanismo di cooperazione produce.

È alla luce proprio di queste molteplici esigenze, che vanno dalla ricerca di uno sviluppo sostenibile e di qualità alla maggior credibilità della classe politica, dal bisogno di innovazione alla voglia di mantenere vivo il ricordo della tradizione, dalle sfide poste in essere dalla globalizzazione dei mercati ad una ritrovata voglia di riscoprire l'artigianalità locale, dalla tutela della piccola media impresa alla necessità di migliorare il network tra aziende e integrarlo con quello delle istituzioni in modo più efficiente e costruttivo, che il marchio d'area mi sembra essere la soluzione più originale e completa.

---

centro congressi, area fiera e centro moda.

## CONCLUSIONI

L'entrata dell'Italia nell'Unione Europea e l'adozione dell'euro nel gennaio 1999; lo sviluppo delle nuove ICT; l'entrata nello scenario competitivo internazionale di produttori a basso costo di produzione, *in primis* la Cina; la bolla immobiliare scoppiata negli Stati Uniti nel 2007 e culminata con il fallimento di Lehman Brothers nel 2008 che ha causato la più grave crisi economica dal 1929: sono alcuni esempi dei cambiamenti di ordine economico, politico, sociale che hanno profondamente mutato lo scenario internazionale.

A risentirne maggiormente sono stati i settori che hanno reso grande il *made in Italy*, caratterizzati da piccole-medie imprese con una forte vocazione all'export, spesso organizzate nelle reti informali dei distretti industriali.

Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta ne rappresenta un ottimo esempio.

Nonostante i dati positivi per l'export dei distretti italiani nel 2007, anno in cui ha registrato a livello nazionale un +3% rispetto al 2006 (+8,7% la Riviera del Brenta), grazie al riposizionamento qualitativo e geografico attuato dalle imprese italiane, la crisi del 2008 non ha lasciato scampo e le vendite all'estero del 2009 sono complessivamente calate del 20% (-13,3% nella Riviera del Brenta). In particolare, il settore calzaturiero italiano è tornato ai livelli di export registrati nel 1999.

Tutto questo ha portato molte aziende ad attuare processi di delocalizzazione e internazionalizzazione che hanno aperto un acceso dibattito sulla definizione stessa di *made in Italy*.

Dunque, alla luce di questi processi, che cos'è oggi il *made in Italy*?



Dalla ricerca svolta sul campo possiamo concludere che la risposta varia a seconda di chi lo definisce.

Per gli artigiani del distretto della Riviera del Brenta, le piccolissime (e sempre più rare) imprese a gestione familiare che ancora oggi producono conto terzi, *made in Italy* è sinonimo di fatto a mano, sapere tacito, cultura, ideazione, progettazione, lavorazione in Italia. Queste sono imprese che stanno ormai scomparendo, soppiantate peraltro da un altro fenomeno, più recente, che è quello dell'imprenditoria extracomunitaria cinese. Poi, è ben vero che si tratta di imprese piccole, talvolta piccolissime, ma il distretto ha vissuto eccellentemente anche perché c'erano loro che garantivano in larga parte la flessibilità del distretto.

Assieme a queste imprese sta scomparendo anche il concetto del 100% *made in Italy*.

Per le imprese dotate di un marchio proprio presenti nel distretto, invece, così come la maggior parte degli industriali, la pretesa di conservare tutte le fasi del ciclo produttivo in Italia è ormai un'utopia e comunque non è la risposta per affrontare la crisi, anzi. Il concetto di *made in Italy* si trova così ad essere particolarmente vicino a quello di *design in Italy* o di *Italian style*.

La globalizzazione ci costringe così a ridefinire il *made in Italy* e a pensare a cosa ci interessa salvare di esso.

È la domanda che si pongono anche i rappresentanti delle imprese nei settori moda. Ad esempio un'istituzione come A.C.Ri.B, che rappresenta le aziende calzaturiere della Riviera del Brenta, si ritrova a dover improntare la propria azione su due registri paralleli:

1. la tutela degli interessi delle imprese esistenti e della tradizione del *made in Italy*. Alle maestranze italiane viene generalmente riconosciuto un "saper fare" che i lavoratori cinesi non hanno ancora acquisito e che è il motivo per cui i grandi gruppi

internazionali della moda scelgono l'Italia per le loro linee principali, quelle più lussuose. Inoltre le piccole imprese, come dicevo, garantiscono quella flessibilità che nel sistema moda è fondamentale;

2. la consapevolezza che nel distretto sopravviveranno le imprese che sapranno puntare sui temi dell'innovazione e della sostenibilità, sul riposizionamento geografico (sulle economie emergenti, come i Paesi BRIC) e sulla valorizzazione delle politiche di marchio e distribuzione. Imprese che, quindi, dovranno necessariamente delocalizzare la produzione delle fasi a basso valore aggiunto, per conservare risorse ed energie in strategie che possano attrarre i consumatori.

Da qui la difficoltà di coordinare interessi incompatibili e di tracciare una linea condivisa da seguire, sia perchè si è ancora lontanissimi dalla soluzione del problema, sia perché gli imprenditori stessi sono ancora fortemente legati alla logica del fai-da-te e non ammettono interferenze o consigli, e l'aiuto delle istituzioni politiche sembra essere ben gradito solo quando si tratta di recepire nuove risorse finanziarie.

Dall'altra parte A.C.Ri.B rileva anche la difficoltà di interloquire con gli Enti pubblici: Comuni e Regione. Quest'ultima in particolare non sembra capire l'importanza di un distretto come quello della Riviera del Brenta, preferendo invece concentrare gli sforzi ad esempio su Porto Marghera. I Comuni, invece, sono tutt'oggi ancorati alla logica anacronistica del campanilismo e sono in grande competizione tra loro.

Per questo le molte iniziative (si pensi anche a *Città della moda e Veneto City*) che sono state avanzate, non sono mai riuscite a decollare nei tempi e nei modi previsti.

Buoni risultati si sono ottenuti, certo, nella collaborazione tra

A.C.Ri.B con le Organizzazioni Sindacali che, assieme a Confindustria di Venezia e di Padova e l'Associazione Artigiani e Piccola Impresa "Città Riviera del Brenta", hanno firmato il giorno 27 gennaio 2010 un Protocollo d'Intesa con cui le aziende si impegnavano a promuovere relazioni industriali virtuose. L'obiettivo era quello di estendere il concetto di "qualità *made in Italy*" non solo al prodotto, ma anche alla tutela del lavoratore in quanto persona.

Anche in questo caso, tuttavia, il fatto che A.C.Ri.B non abbia potere di controllo a riguardo e possa solamente sollecitare l'intervento della Questura quando ci siano sospetti di infrazione alla legge, rende il Protocollo facilmente vulnerabile ai cambiamenti di pensiero degli imprenditori.

Manca quindi la dimensione politica della regolazione, come diverse ricerche sul modo di regolazione del Veneto hanno messo in luce (Messina 2001). Si rileva cioè la sostanziale autonomia con cui si muovono le parti sociali, economiche e politiche di un sistema distrettuale come quello della Riviera del Brenta, ma che si può riscontrare anche nel resto del Paese. Questa dinamica è espressione di una cultura figlia del successo degli anni Ottanta e Novanta, quando, come emerso da un'intervista alla dott.ssa Chiara Pescarolo dell'Ufficio Sindacale di Acrib, per vendere il *made in Italy* bastavano "le Fiere, la Lira e i clienti tedeschi". Ma questo è un modello di sviluppo che non è più nemmeno lontanamente replicabile.

Per uscire dalla crisi il *made in Italy* deve essere quindi ripensato, senza perdere però la qualità della produzione.

Riportando le parole del sociologo Enrico Finzi, intervenuto durante un incontro avvenuto a giugno di quest'anno tra l'Acrib e la Regione Veneto, la Riviera del Brenta ha ancora oggi in mano la quasi totalità della filiera produttiva, ma se non si riuscirà a superare la crisi, saranno a rischio altre 200 imprese e il distretto potrebbe perdere flessibilità e inizierà a

correre un rischio mortale, che è quello dell'incompletezza della filiera produttiva. Oltre la creatività e la qualità del prodotto, infatti, a caratterizzare il distretto c'è la copertura di tutti o quasi i segmenti rilevanti della filiera. Ora, perdendo 200 imprese su 600 (è questa la prospettiva dei prossimi anni), il rischio sarà quello di andare ad indebolire uno dei piloni portanti: l'essere un distretto completo.

C'è dunque la necessità di correggere alcuni limiti strutturali del distretto.

Innanzitutto, la carenza di una cultura di marketing. Prima di realizzare un prodotto, bisogna conoscere il mercato a cui rivolgerlo, capire cosa chiede la domanda finale, sostituire la cultura di prodotto con la cultura di mercato.

In secondo luogo, è necessario affrontare il tema della commercializzazione. Il prodotto *made in* Riviera del Brenta è un prodotto che deve essere spiegato e motivato, anche in ragione di un prezzo non sempre accessibile alla massa. È necessario aprire punti vendita, magari in forma associata, per saltare l'intermediazione commerciale e perchè, gestendo i negozi, si imparerebbe qual è il vero bisogno della domanda.

Un altro problema storico è il *branding*. La gran parte delle aziende brentane non ha un marchio proprio o comunque, se ce l'ha, non è noto al pubblico, il che equivale a dire che non c'è. Oggi non è possibile.

Il *made in Italy*, oggi, è innanzitutto un affare di marketing, non di luogo di produzione.

Investire nella comunicazione non vuol dire solo pubblicità. Significa in questo caso, usare bene i punti vendita, specializzare la propria offerta, presidiare i mercati che possono interessare davvero, per cercare di avere un prodotto proprio e altamente riconoscibile.

Un altro elemento essenziale che, sebbene dovrebbe essere superfluo sottolineare nel 2011, è un elemento critico per molte piccole imprese a

gestione familiare del *made in Italy*, è la mancanza del controllo di gestione: il sapere, cioè, quanto costa esattamente il prodotto. Non a grandi linee, ma in modo preciso, esatto. In un'economia globalizzata, non può mancare l'efficienza. Probabilmente tale concetto potrebbe essere ciò che del modello fordista può essere ancora utilizzato oggi, ma è indispensabile per individuare i costi inutili e tagliabili.

Per coniugare dunque in un unico progetto le esigenze di:

- innovazione e sostenibilità;
- un ruolo maggiormente attivo delle istituzioni politiche che collaborino con la realtà distrettuale coordinando e non “formalizzando” la rete, in risposta alla crescente domanda da parte degli imprenditori veneti (che deve comunque essere mediata e “istruita” da istituzioni come Acrib);
- un maggior controllo e sostegno della filiera produttiva;
- reperimento di nuove risorse per le imprese più piccole, affinché attuino quelle politiche di marchio e distribuzione che conferiscano loro maggior indipendenza e potere contrattuale,

arriva la proposta di Fenzi che invita il territorio a costituire un elemento di supporto superando le distinzioni tra Province, magari andando nel senso dell'area metropolitana. In ragione del fatto che molte imprese non sono e non diventeranno *brands*, si dovrebbe puntare sul marchio *Venice* che è già di per sé un *brand* con un'immensa storia, notorietà, fascino.

Tutto questo, tuttavia, presupporrebbe un sistema regionale che ancora non c'è.

La Regione non ha mai governato come se il Veneto fosse un sistema integrato e lo si vede per esempio dall'assenza di un progetto di vera e propria integrazione di servizi e infrastrutture nel territorio. Nell'ultimo P.T.R.C. (Piano Territoriale Regionale di Coordinamento) la Regione

Veneto viene presentata, infatti, come una rete policentrica articolata tra due nodi urbani principali (da un lato Padova e Venezia, dall'altro Verona) e le cosiddette "città *slow*" (Treviso e Vicenza). Le ipotesi di integrazione funzionale tra le diverse città (oggetto più di dichiarazioni che di azioni concrete) vedono perciò come protagonisti i capoluoghi di Provincia, ignorando tutti i Comuni limitrofi ed escludendo così realtà produttive importanti come quella della Riviera del Brenta.

Per un efficace rilancio del *made in Italy*, a partire dal contesto veneto, è necessario prima il superamento dei localismi e del campanilismo tra i Comuni, visto lo stretto legame con il territorio che caratterizza i distretti industriali italiani, e una maggiore disponibilità degli imprenditori a fare sistema.

Rispetto al marchio *Venice*, quindi, il marchio d'area sembra un progetto più concretizzabile su cui far convergere gli interessi dei diversi soggetti pubblici e privati di un territorio. Essendo esso un percorso che porta a progettare e realizzare una rete di servizi pubblici e privati tra loro omogenei e coordinati, questo progetto consentirebbe di restringere il campo d'azione alla Riviera del Brenta, piuttosto che all'intera Regione, nel rispetto delle sue peculiarità e problematiche che sono diverse da quelle delle altre aree venete e che quindi richiedono misure specifiche.

I concetti alla base del marchio d'area sono infatti:

1. esistenza di un'area geografica con caratteristiche particolari (ambientali, economiche, artistiche, culturali);
2. identificazione delle tipicità locali riconosciute da tutti i soggetti coinvolti nel progetto: il distretto calzaturiero, ma anche le ville venete che si trovano lungo la Riviera;
3. progettazione e realizzazione di una rete coordinata ed integrata di tutti i servizi presenti sul territorio al fine di aumentare la comunicazione tra gli operatori coinvolti. Eccetto gli enti pubblici,

che spesso hanno assunto un ruolo marginale in molte iniziative e servizi, questi sono stati elargiti da soggetti come l'Acrib, la Consulta del distretto, il Consorzio Maestri Calzaturieri del Brenta, il Politecnico, che sono strettamente connessi e in comunicazione tra loro, ma che avvertono ora più di prima il problema che senza il coordinamento e il sostegno delle istituzioni pubbliche non si potrà mai portare a termine un progetto comune e unitario.

4. individuazione e coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* locali ovvero di tutti i soggetti interessati allo sviluppo locale.

5. creazione di un efficace sistema di comunicazione tra tutti gli attori del territorio al fine di favorire lo scambio in tempo reale di informazioni.

Certo, realizzare un marchio d'area richiede sforzi condivisi e distribuiti tra tanti soggetti sul territorio, che sono chiamati a fare rete e mantenere la collaborazione nel tempo. Tuttavia, in un distretto come quello della Riviera del Brenta, bisogna riconoscere che sono già presenti tutti gli elementi essenziali per permettere lo sviluppo di un tale progetto, vista anche la presenza sul territorio di istituzioni formali che seguono, ciascuna da un punto di vista diverso e particolare, la vita e il funzionamento del distretto. Fare in modo che queste istituzioni siano coinvolte tutte in una sola volta, guidate verso una medesima direzione a fianco degli attori politici locali, è uno sforzo importante ma che potrebbe portare a risultati impensabili per i singoli attori.

## BIBLIOGRAFIA

Ambienteuropa.info (2010), *Lanificio Reda: premio per l'eccellenza del made in Italy*, Rivista n.5, 14 giugno.

<http://www.ambienteuropa.info/sito/dettaglio.php?id=1865&idsez=6&idsotto=7&da=sotto>

BELLIN Antonio (2010), *L'origine delle merci*, Camera di Commercio di Udine

[http://193.42.81.15/servizi/devi/sez2dx/Allegati/origine\\_merci.pdf](http://193.42.81.15/servizi/devi/sez2dx/Allegati/origine_merci.pdf)

BELUSSI Fiorenza (2000), *Tacchi a spillo, il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta come forma organizzata di capitale sociale*, Cleup, Padova.

BELUSSI Fiorenza (2001), *Il distretto della Riviera del Brenta come comunità di popolazioni organizzative*, Working Paper, Dipartimento di scienze economiche "Marco Fanno", Università di Padova.

BIANCHIN Marco, GUZZO Giovanna, RITROVATO Maria (2008), *Il sistema Padova-Venezia e la Riviera del Brenta:dalla città metropolitana alla rete policentrica di città?* in Messina P. (a cura di) *Reti d'impresa e reti di città* Quaderni dell'Associazione M.A.S.TER n.4, Cleup, Padova.

BUONOCORE Diego (2011), *Con il fiato sospeso*, «Nordest Europa.it», Settembre.

BUONOCORE Diego (2011) *La concia vira sul lusso*, «Nordest Europa.it», Settembre.

Central Intelligence Agency (2007), *The world fact book*

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>

Camera di Commercio di Caserta (2003), *Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa*

<http://www.ce.camcom.it/rsi/documenti/Progetto%20CSR-SC.pdf>

CNA Confederazione Nazionale Artigiani (2011), *Dati allarmanti per l'artigianato: abbiamo l'acqua alla gola*

<http://www.cnaveneto.it/dettaglio-news/items/datiarmanti-per-lartigianato-abbiamo-lacqua-alla-gola.html>



CNA Confederazione Nazionale Artigiani (2011) *Patto per crescere e rilanciare il paese*

<http://www.cnaveneto.it/dettaglio-news/items/patto-per-crescere-e-rilanciare-il-paese.html>

Confindustria, Indagine di settore (2008), *Nuovi scenari e prospettive di sviluppo del settore calzaturiero*. Elaborata dai ricercatori di Hermes Lab.

[http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/40805B6AB1E5A993C12575700055290F/\\$File/2\\_Indagine%20Settore%20Calzature\\_def.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/40805B6AB1E5A993C12575700055290F/$File/2_Indagine%20Settore%20Calzature_def.pdf)

Corriere Della Sera, Roma, (2010), *La cultura scende in piazza contro i tagli del decreto Bondi*, redazione on line, 7 giugno.

[http://roma.corriere.it/roma/notizie/cronaca/10\\_giugno\\_7/manifestazione-contro-tagli-cultura-piazza-navona-1703153289185.shtml](http://roma.corriere.it/roma/notizie/cronaca/10_giugno_7/manifestazione-contro-tagli-cultura-piazza-navona-1703153289185.shtml)

Corriere Della Sera (2011) *Berlusconi contro Umberto Bossi: l'Italia c'è e ci sarà sempre*, redazione on line, 22 agosto.

[http://www.corriere.it/politica/11\\_agosto\\_22/berlusconi-contro-bossi-italia-padania\\_871d52be-cce6-11e0-8c25-58bcec909287.shtml](http://www.corriere.it/politica/11_agosto_22/berlusconi-contro-bossi-italia-padania_871d52be-cce6-11e0-8c25-58bcec909287.shtml)

COTTONE Nicoletta (2010), *Si definitivo della Camera alla legge sul made in Italy*, il Sole 24 Ore, 17 marzo.

<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Norme%20e%20Tributi/2010/03/made-italy-legge-reguzzoni-versace-calearo-approvazione.shtml?uuid=1e54ccbc-31dd-11df-8501-945fa6a15627&DocRulesView=Libero>

DONDA Massimo, GUOLO Andrea (2006), *Ai piedi del successo. La calzatura, il consumatore, il mercato. Con 16 casi di aziende che hanno fatto la storia dell scarpe in Italia*, Franco Angeli, Milano.

FERRARESI Mauro, SCHMITT Bernd (2006), *Marketing esperienziale*, FrancoAngeli, Milano.

Fondazione Edison (2010), *Indice dell'export dei principali distretti industriali italiani – III trimestre*

<http://www.fondazioneedison.it/it/pdf/pubblicazioni/quaderno72.pdf>

FORESTI Genzianella, GUELPA Fabrizio (2007), *Strategie e performance: un'analisi econometrica*, in Fabrizio Guelpa, Stefano Micelli *I distretti industriali del terzo millennio*, il Mulino, Bologna.

GIANNINI Sabrina (2007), *Schiavi del lusso*, Report (RaiTre), 2 dicembre.  
[http://www.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-9d720dc2-a98e-40da-b596-0ae13ae3eb19.html?refresh\\_ce](http://www.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-9d720dc2-a98e-40da-b596-0ae13ae3eb19.html?refresh_ce)

GIANNINI Sabrina (2008), *Disoccupati del lusso*, Report (RaiTre), 18 maggio.  
[http://www.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-9d720dc2-a98e-40da-b596-0ae13ae3eb19.html?refresh\\_ce](http://www.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-9d720dc2-a98e-40da-b596-0ae13ae3eb19.html?refresh_ce)

GIANNINO Oscar (2011), *Non è (ancora) vera ripresa*, il Gazzettino, 9 giugno.

GIDDENS Anthony (1991), *Sociologia*, Il Mulino, Bologna

Goldman Sachs (2003), *Dreaming with the BRICs: the path to 2050*, Global Economics Paper no.99, 1 Ottobre.  
<http://www.worldbpoforum.com/files/casestudy/2case.pdf>

Goldman Sachs (2005), *How solid are the BRICs?*, Global Economics Paper no.134, 1 Dicembre.  
[http://www.sdnbd.org/sdi/issues/economy/BRICs\\_3\\_12-1-05.pdf](http://www.sdnbd.org/sdi/issues/economy/BRICs_3_12-1-05.pdf)

GRANDINETTI Roberto (2008), *Piani regolatori e marchi distrettuali di qualità: il marketing dei progetti pubblici in ambito locale*, in Messina P. (a cura di) *Reti d'impresa e reti di città*, Quaderni dell'Associazione M.A.S.TER n.4, Cleup, Padova.

GRANELLI Andrea, DE BIASE Luca (2004), *Inventori d'Italia, dall'eredità del passato la chiave per l'innovazione*, Ed. Guerini e Associati, Milano.

ICE (2004), *La liberalizzazione del Tessile e abbigliamento: impatti e strategie*  
[http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/2004-12\\_Nota\\_Multifibre.pdf](http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/2004-12_Nota_Multifibre.pdf)

ICE (2010), *L'Italia nell'economia internazionale*, Rapporto 2009-2010  
[http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/Rapporto\\_ICE\\_2010-2011.pdf](http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/Rapporto_ICE_2010-2011.pdf)

ICE (2010), *Romania*, Rapporti Paese congiunti ambasciate/consolati – uffici ice all'estero  
<http://www.esteri.it/rapporti/pdf/romania.pdf>

IMF World Economic Outlook 2006,  
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2006/02/pdf/weo0906.pdf>

IMF World Economic Outlook 2007,  
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/data/groups.htm#ae>

IMF World Economic Outlook 2007,  
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/pdf/text.pdf>

Intesa Sanpaolo (2010) *La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani*, Servizio Studi e Ricerche, Ottobre.  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/ese mpio\\_distretto\\_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/contentData/view/ese mpio_distretto_02.pdf?id=CNT-04-0000000042FF3&ct=application/pdf)

JORI Francesco (2008) *Nord Est: una metropoli preterintenzionale. Dall'incubo di un policentrismo andato a male al sogno di un sistema a rete: le due varianti del campanile*, in Messina P. (a cura di) *Reti d'impresa e reti di città*, Quaderni dell'Associazione M.A.S.TER n.4, Cleup, Padova.

JORI Francesco (2011) *La Bocconi delle scarpe sul Brenta*, la Repubblica, 19 Settembre.

KUHN Thomas (1962) "La struttura delle rivoluzioni scientifiche" Einaudi, Padova.

La Nuova di Venezia e Mestre (2011) *Basta speculare sul calzaturiero del Brenta*, 10 aprile.  
<http://nuovavenezia.gelocal.it/cronaca/2011/04/10/news/basta-speculare-sul-calzaturiero-del-brenta-3909773>

LIVINI Ettore (2011), *L'Italia alla tedesca*, La Repubblica, 8 giugno.  
<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2011/06/08/italia-alla-tedesca-nordest-qui-la.html>

MANGIATERA Sandro (2011), *Gli scongiuri non bastano*, «Nordest Europa.it», Settembre.

MATTEO Marian (2008), *La Riviera nel mirino di Report*, il Mattino di Padova, 20 maggio.  
[http://ricerca.gelocal.it/mattinopadova/archivio/mattinopadova/2008/05/20/VR3MC\\_VR301.html](http://ricerca.gelocal.it/mattinopadova/archivio/mattinopadova/2008/05/20/VR3MC_VR301.html)

MARINI Daniele (2011), *Grandi, non grossi*, «Nordest Europa.it», Settembre.

MARINI Daniele (2011), *Nordest 2011, Rapporto sulla società e l'economia*  
[http://www.fondazione Nordest.net/UpLoads/Media/Sintesi\\_NE2011.pdf](http://www.fondazione Nordest.net/UpLoads/Media/Sintesi_NE2011.pdf)

MARINI Daniele (2011), *L'Italia delle imprese (Rapporto 2011)*  
<http://www.fondazione Nordest.net/L-Italia-delle-Imprese--Rapporto-2011.846.html>

MESSINA Patrizia (2001) *Regolazione politica dello sviluppo locale: Veneto ed Emilia Romagna a confronto*, Utet, Torino.

MESSINA Patrizia (2005, a cura di), *Una policy regionale per lo sviluppo locale: Il caso della L.r. 8/2003 per i distretti produttivi del Veneto*, Quaderni dell'Associazione M.A.S.TER. n.1, Cleup, Padova.

MESSINA Patrizia (2008) *Conclusioni. Il territorio e le reti: scenari evolutivi sostenibili* in Messina P. (a cura di), *Reti d'impresa e reti di città. Scenari evolutivi sostenibili per il NordEst*, Quaderni dell'Associazione M.A.S.TER n.4, Cleup, Padova.

MESSINA Patrizia (2008 a cura di), *Reti d'impresa e reti di città. Scenari evolutivi sostenibili per il NordEst*, Quaderni dell'Associazione M.A.S.TER n.4, Cleup, Padova.

MESSINA Patrizia (2009, a cura di), *Innovazione e sostenibilità*, Quaderni dell'Associazione M.A.S.TER n.5, Cleup, Padova.

MESSINA Patrizia (2009, a cura di), *Sguardo al futuro*, Quaderni dell'Associazione M.A.S.TER. n.6, Cleup, Padova.

MICELLI Stefano (2011), *Sempre più globali*, «Nordest Europa.it Dossier – Futuro Artigiano» Settembre.

MISTRI Maurizio (2006), *Il distretto industriale marshalliano tra cognizione e istituzioni*, Carocci editore, Roma.

Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, (2010) *I Rapporto*, 14 Gennaio.  
[http://www.symbola.net/assets/files/Osservatorio%20Nazionale%20Distretti%20Italiani%20-%20I%20Rapporto\\_1273504733.pdf](http://www.symbola.net/assets/files/Osservatorio%20Nazionale%20Distretti%20Italiani%20-%20I%20Rapporto_1273504733.pdf)

Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, (2011) *II Rapporto*, 9 Febbraio.  
[http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti\\_2rapporto\\_media.pdf](http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/distretti_2rapporto_media.pdf)

Osservatorio Nazionale Distretti Italiani (2011), *Analisi dell'export distrettuale italiano – I trimestre*, a cura di Fondazione Edison  
<http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/analisi-dell-export-nel-I-trimestre-2011.pdf>

RABELLOTTI Roberta (2003), *Distretti industriali e globalizzazione: upgrading e downgrading nella Riviera del Brenta*, Franco Angeli, Milano.

ROSSI Antonia, CENDERELLO Andrea (2004), *La governance dell'internazionalizzazione produttiva*, Quaderni Formez, Roma.

Repubblica (2011), *L'Italia finisce male: prepariamoci alla Padania*, 19 agosto.  
[http://www.repubblica.it/politica/2011/08/19/news/bossi\\_1\\_italia\\_finisce\\_male\\_prepariamoci\\_alla\\_padania-20638032/](http://www.repubblica.it/politica/2011/08/19/news/bossi_1_italia_finisce_male_prepariamoci_alla_padania-20638032/)

RULLANI Enzo (1998), *Internazionalizzazione e nuovi sistemi di governance nei sistemi produttivi locali*, in: Corò G, Rullani E. *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, FrancoAngeli, Milano.

SCIPIONI Antonio, MAZZI Anna (2011), *Gestire e promuovere un territorio*, Franco Angeli, Milano.

SGARBOSSA Alessandra (2011), *Non solo saper fare, serve l'idea*, «Nordest Europa.it Dossier – Futuro Artigiano», Settembre.

TARTAGLIA A., MARINOZZI G. (2006), *Il lusso...magia&marketing*, FrancoAngeli, Milano.

Università Cattolica del Sacro Cuore (2008), *L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, una sfida vincente delle pmi e dei distretti italiani*, Rapporto del Centro di Ricerche in Analisi economica e sviluppo economico (CRANEC)  
[http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro\\_def\\_internazional.pdf](http://www.unicatt.it/centrericerca/cranec/allegati/libro_def_internazional.pdf)

VALLIN Eleonora (2011), *La manifattura è out*, «Nordest Europa.it», Settembre.

VARALDO Riccardo (1988), *Il sistema delle imprese calzaturiere. Struttura e strategie competitive*, Giapichelli editore, Torino

VITALE Marco (2009), *La civiltà del fare*.

<http://www.marcovitale.it/articoli/2009/la%20cultura%20e%20la%20tradizione%20del%20lavoro%2029.04.09.pdf>

PREZZOLINI Giuseppe (1981), *L'Italia finisce: ecco quel che resta*, Rusconi, Milano.

## SITOGRAFIA

[www.acrib.it](http://www.acrib.it)

[www.admin.ch](http://www.admin.ch) Autorità Federali della Confederazione Svizzera.

[www.ambienteeuropa.info](http://www.ambienteeuropa.info)

[www.aziendasicura.net](http://www.aziendasicura.net) Azienda Sicura è un ente di formazione specializzato nell'erogazione di servizi integrati sulla sicurezza aziendale.

[www.confindustria.it](http://www.confindustria.it)

[www.confindustria.bg.it](http://www.confindustria.bg.it) Confindustria Bergamo

[www.confindustriafirenze.it](http://www.confindustriafirenze.it) Confindustria Firenze

[www.corriere.it](http://www.corriere.it)

[www.diritto.net](http://www.diritto.net)

[www.ecologia.provincia.treviso.it](http://www.ecologia.provincia.treviso.it)

<http://eur-lex.europa.eu> Eur-lex L'accesso al diritto dell'Unione Europea

[www.goldmansachs.com](http://www.goldmansachs.com), Investement bank, fornisce statistiche sulle economie di tutti gli Stati.

[www.filctem.lombardia.it](http://www.filctem.lombardia.it) FILCTEM-CGIL è la Federazione Italiana Lavoratori Chimica Tessile Energia Manifatture.

[www.fondazioneedison.it](http://www.fondazioneedison.it)

[www.fondazione Nordest.net](http://www.fondazione Nordest.net)

[www.formez.it](http://www.formez.it) Formez PA è un'associazione riconosciuta, con personalità giuridica di diritto privato sottoposta al controllo, alla vigilanza, ai poteri ispettivi della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica.

[www.fotoshoe.it](http://www.fotoshoe.it) Portale italiano rivolto alle aziende che lavorano nei settori

della calzatura e delle pelletteria.

[www.fratellirossetti.com](http://www.fratellirossetti.com)

[www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it)

[www.intesasanpaolo.it](http://www.intesasanpaolo.it)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.itint.gov.it](http://www.itint.gov.it)

[www.madeinitaly.org](http://www.madeinitaly.org)

[www.marcovitale.it/](http://www.marcovitale.it/)

[www.novambiente.it](http://www.novambiente.it)

[www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org)

[www.parlamento.it](http://www.parlamento.it)

[www.politecnicocalzaturiero.it](http://www.politecnicocalzaturiero.it)

[www.provincia.treviso.it](http://www.provincia.treviso.it)

[www.provincia.vicenza.it](http://www.provincia.vicenza.it)

[www.reda.it](http://www.reda.it)

[www.regione.veneto.it](http://www.regione.veneto.it)

[www.saloneimpresa.it](http://www.saloneimpresa.it)

[www.sustainability-lab.net](http://www.sustainability-lab.net)

[www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)

[www.veneto.congiuntura.it](http://www.veneto.congiuntura.it)

[www.vi.camcom.it](http://www.vi.camcom.it)

[www.wto.org](http://www.wto.org)



