



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Triennale in Economia e Commercio

**LA CRISI DEI DISTRETTI INDUSTRIALI  
NELLE MARCHE**

The crisis of the industrial districts in the Marche

Relatore:  
Prof. Roberto Giulianelli

Tesi di Laurea di:  
Simone Maria Silvi  
Matr. 1087982

Anno Accademico 2020/2021

## Sommario

Introduzione .....	2
<b>1. DISTRETTI INDUSTRIALI IN ITALIA: UN MODELLO DI INDUSTRIALIZZAZIONE .....</b>	<b>4</b>
1.1 Le condizioni di partenza .....	4
1.2 Il sistema delle piccole imprese .....	5
1.3 I punti di forza del sistema.....	6
<b>2. DISTRETTI NELLE MARCHE: ORIGINI, SVILUPPO, CRISI E SITUAZIONE ATTUALE</b>	<b>9</b>
2.1 Vive la crisi del mondo mezzadrile.....	9
2.2 L'industrializzazione marchigiana.....	9
2.3 I principali distretti industriali.....	12
2.4 Il distretto calzaturiero Fermano-Maceratese .....	13
2.4.1 Crisi del distretto calzaturiero .....	14
2.4.2 La situazione attuale .....	16
2.5 Castelfidardo: capitale degli strumenti musicali.....	17
2.5.1 Le difficoltà affrontate dal distretto .....	19
<b>3. IL RALLENTAMENTO DELL'ECONOMIA MARCHIGIANA.....</b>	<b>21</b>
3.1 Crisi congiunturale o crisi strutturale? .....	21
3.2 Può un distretto industriale morire? .....	23
3.3 I limiti della piccola dimensione .....	25
<b>4. NUOVE SFIDE E STRATEGIE FUTURE.....</b>	<b>27</b>
<i>Bibliografia.....</i>	<i>31</i>
<i>Sitografia.....</i>	<i>32</i>

## Introduzione

“Nel secondo dopoguerra, insieme con altre regioni di quella che poi diverrà nota come Terza Italia, le Marche vivono una fase di rapida industrializzazione. Si tratta di un processo che, come noto, assume i caratteri dell’industria diffusa organizzata in sistemi produttivi localizzati, ai quali si è soliti dare il nome di distretti industriali”<sup>1</sup>.

Il presente lavoro parte dal concetto di distretto industriale, elaborato per la prima volta da Alfred Marshall nel 1919 come forma di organizzazione della produzione alternativa alla grande impresa “fordista” per il conseguimento delle economie di scala, e arriva alla rielaborazione italiana di tale definizione che ha cominciato a svilupparsi durante gli anni Sessanta.

Nella prima parte, inoltre, vengono presi in considerazione i principali punti di forza di questo modello, che pur essendo presente in altri paesi, in Italia si impone con maggiore diffusione e profondità.

I distretti industriali, come noto, si sono sviluppati in maniera differente a seconda del territorio in cui sono nati.

Nella seconda parte dell’elaborato si analizza il modello di industrializzazione marchigiano non soffermandosi su tutti i distretti industriali presenti nel territorio, ma concentrandosi su due realtà del comparto manifatturiero: il distretto calzaturiero del Fermano-Maceratese e il distretto della fisarmonica di Castelfidardo.

L’ultima parte del seguente lavoro mira ad evidenziare l’attuale crisi del sistema distrettuale alle prese con la globalizzazione, la forte apertura ed interconnessione dei mercati ed il forte ampliamento delle tecnologie ICT.

In questo contesto quale sarà il futuro economico dei distretti industriali, può un distretto industriale morire?

---

<sup>1</sup> M. Moroni, *L’imprenditoria marchigiana nella seconda metà del Novecento*, Quaderni di dipartimento di Scienza Sociali “Donatello Serrani” Facoltà di Economia “Giorgio Fuà”, n. 37 febbraio 2010, p. 3.

L'obiettivo è, da un lato, indagare se è vero che la recessione economica e le modificazioni avvenute nel contesto hanno messo in crisi il modello distrettuale, dall'altro sondare quali fattori di contesto e quali strategie aziendali sono in grado di incidere positivamente sulla competitività e sulla sorte di un distretto.

# 1. DISTRETTI INDUSTRIALI IN ITALIA: UN MODELLO DI INDUSTRIALIZZAZIONE

## 1.1 Le condizioni di partenza

Ripercorrere con precisione quella che è stata la nascita dei distretti industriali in Italia è difficile perché essa non presenta un inizio preciso.

A partire dagli anni Cinquanta mentre la società mezzadrile inizia a sgretolarsi, emerge un nuovo modello di industrializzazione, quello della “Terza Italia”<sup>2</sup>. Il modello taylor-fordista che caratterizzava imprese di grandi dimensioni e che prevedeva pochi poli industriali, con il conseguente spopolamento delle campagne e la nascita di grandi centri urbani, viene gradualmente sostituito da una industrializzazione diffusa.

Negli anni Settanta si impone il miracolo della “Terza Italia”: le regioni nord-orientali e centrali inaspettatamente presentano tassi di crescita elevati in un periodo caratterizzato da una crisi economica generalizzata. In questo periodo si generano processi che trasformano la periferia in centro, spostando l’asse della centralità economica del paese dai tre grandi centri, Milano, Torino, Genova alla dorsale adriatica, alla provincia lombarda, emiliana, toscana e marchigiana. Questo porta all’emersione di ceti medi produttivi che nascono più dalla conversione di attori precedentemente impegnati in attività contadine e operaie che dalla autoriproduzione del ceto imprenditoriale.

Il processo di industrializzazione di tali aree è identificabile nell’esistenza di particolari condizioni: da un lato c’è una massa di lavoratori che non trovano più impiego soddisfacente nell’agricoltura, ma che non vogliono allontanarsi in modo definitivo dal luogo di origine; dall’altro esiste un patrimonio di esperienze di gestione, di spirito di iniziativa e di senso di responsabilità. Questo potenziale si mobilita per utilizzare la forza lavoro libera dall’agricoltura facendo nascere

---

<sup>2</sup> Viene definita “Terza Italia” quella macroarea geografica di cui fanno parte le regioni del nord-est e del centro (NEC).

piccole, spesso piccolissime iniziative industriali. Le nuove imprese vengono finanziate dal risparmio familiare e si collocano nei luoghi dove possono disporre di manodopera già insediata nelle vicinanze e dove possono utilizzare strutture private ed infrastrutture pubbliche già esistenti. Infatti, la maggior parte dei protagonisti di questa fase di industrializzazione proviene da strati sociali medio-bassi. Questo spiega perché il sistema della piccola impresa è la formula più accessibile all'imprenditoria locale non ancora "capace" di gestire organizzazioni molto complesse che richiedono grosse concentrazioni di capitali. Il risultato è così una distribuzione piuttosto diffusa sul territorio, corrispondente ad una logica di sviluppo che valorizza al massimo le preesistenze e minimizza i traumi e le fratture<sup>3</sup>.

## 1.2 Il sistema delle piccole imprese

Per la prima volta si assiste ad un nuovo tipo di sviluppo economico, fondato su sistemi industriali di piccole e medie imprese basate sulla cooperazione reciproca, su una profonda interconnessione con l'ambiente sociale in cui si sviluppano.

La fondazione intellettuale del concetto di distretto appartiene ad Alfred Marshall<sup>4</sup>, ma la rilettura offerta da Giacomo Becattini è stata fondamentale.

L'economista inglese, in uno dei suoi lavori<sup>5</sup>, sostiene che "i vantaggi della produzione su larga scala possono in generale essere conseguiti sia raggruppando in uno stesso distretto un gran numero di imprese di modesta dimensione, sia costruendo pochi grandi stabilimenti", andando così a sottolineare alcune peculiarità del concetto teorico di distretto industriale:

- modesta dimensione unitaria delle imprese che lo compongono
- grande numerosità di tali imprese
- concentrazione in uno stesso ambito locale-geografico

---

<sup>3</sup> G. Fuà, *L'industrializzazione nel nord est e nel centro*, in G. Fuà e C. Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, il Mulino, 1983, p. 14.

<sup>4</sup> A. Marshall, *Principi di economia*, Torino, Utet, 15 maggio 2013.

<sup>5</sup> A. Marshall, *The Pure Theory of Domestic Values*, Clifton: Kelley, 1974.

I distretti industriali, che Becattini<sup>6</sup> inizialmente ha definito “marshalliani”, non sono soltanto semplici addensamenti produttivi in aree specializzate. La concentrazione spaziale di piccole imprese è il primo elemento che caratterizza un distretto ma non è sufficiente. L’organizzazione economico-produttiva del distretto basa le sue radici in un sistema sociale e culturale di valori comuni che penetra e struttura il funzionamento del mercato.

Viene quindi evidenziato un forte legame tra aspetti economici, territoriali e sociali. Infatti, molti autori sottolineano come un semplice cluster di piccole imprese in un territorio non costituisca di per sé un distretto industriale.

### **1.3 I punti di forza del sistema**

Per le imprese adottare la piccola dimensione è il miglior compromesso per uno sviluppo basato sulle forze locali ma, allo stesso tempo, esse si debbono integrare in un sistema per poter ovviare alle diseconomie che altrimenti conseguirebbero dalla piccola dimensione.

Fuà e Zacchia si chiedono se la prevalenza di piccole imprese sia semplicemente il risultato scaturito da un surrogato povero di cui accontentarsi per quei paesi che non sono stati in grado di creare un sistema basato sulla grande impresa, oppure se la piccola impresa abbia dei vantaggi competitivi<sup>7</sup>.

Le varie analisi economiche mettono in evidenza alcuni punti di forza delle piccole imprese e delle economie di localizzazione. Uno dei primi elementi da prendere in considerazione riguarda la *riduzione dei costi di produzione*, possibile grazie alla presenza di numerosi fornitori altamente specializzati che permette di ridurre i costi di trasporto per l’acquisto di beni intermedi.

---

<sup>6</sup> La definizione originale di distretto industriale formulata da Becattini (1990) è la seguente: “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”. Ben chiari emergono gli elementi genetici del distretto: prossimità geografica e sociale degli attori economici.

<sup>7</sup> G. Fuà, *L’industrializzazione nel nord est e nel centro*, in G. Fuà e C. Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, il Mulino, 1983, p. 30.

La prossimità geografica facilita inoltre la *riduzione dei costi di transazione*, agevolando l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Elemento chiave di questo vantaggio, che si realizza all'interno dei vari distretti, è la prossimità sociale, ossia il sistema di regole di comportamento comune, il codice di comportamento implicito interiorizzato dai soggetti attraverso la socializzazione e il senso di appartenenza ad una collettività. Da questi elementi scaturiscono rapporti di fiducia e stima che alimentano la cooperazione interindustriale, nella forma di contratti informali, non burocratizzati ed elastici<sup>8</sup>. Il terzo aspetto da prendere in considerazione è *l'aumento dell'efficienza dei fattori produttivi*: le economie esterne non si limitano a produrre i loro effetti positivi sui costi, ma consentono anche un aumento dell'efficienza dei fattori produttivi. È proprio la prossimità sociale a dare origine ad una cultura industriale diffusa, costituita da elementi intangibili come lo spirito imprenditoriale, lo spirito di cooperazione e le conoscenze tecniche locali del ciclo produttivo, che rendono le imprese, a parità di altre condizioni, maggiormente produttive. Anche se precedentemente si è posto l'accento sull'importanza della cooperazione, notevole appare il ruolo che svolge la concorrenza all'interno delle aree distrettuali: questa obbliga a mantenere elevati livelli qualitativi dei beni, a innovare le tecniche produttive e a rinnovare la qualità dei prodotti nel tempo.

Il quarto aspetto da analizzare è *l'aumento dell'efficienza dinamica*; gli effetti dello spazio sull'attività economica non si esauriscono solo nel miglioramento dell'efficienza statica dei processi produttivi, ma si manifestano anche nella loro capacità innovativa e creativa; in questo senso, lo spazio diviene fonte di efficienza dinamica. In alcune aree:

- il denso scambio di informazioni
- i sistematici contatti faccia a faccia (che permettono lo scambio di conoscenze non codificate o tacite)
- la capacità di cooperazione

alimenta la capacità innovativa delle imprese che vi sono situate.

---

<sup>8</sup> R. Capello, *Economia Regionale*, Bologna, il Mulino, 2004, p. 262.



Dei distretti industriali è opportuno evidenziare brevemente anche due ordini di inconvenienti.

Primo: conviene evitare che si arrivi ad una situazione in cui aree comprendenti un grosso volume di popolazione dipendano totalmente o quasi da una sola, molto ristretta, specializzazione produttiva; si rischierebbe infatti di avere un disastro sociale alla prima crisi di settore.

Secondo: bisogna evitare che l'effetto di attrazione esercitato dalle aree-sistema conduca ad un accrescimento di popolazione e di attività tale da creare seri fenomeni di congestione nelle aree stesse (con perdita di integrazione sociale e di collegamento con l'ambiente rurale) e di abbandono altrove (con spreco delle preesistenti strutture)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> G. Fuà, *L'industrializzazione nel nord est e nel centro*, in G. Fuà e C. Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, il Mulino, 1983, p. 27.

## **2. DISTRETTI NELLE MARCHE: ORIGINI, SVILUPPO, CRISI E SITUAZIONE ATTUALE**

### **2.1 Vive la crisi del mondo mezzadrile**

La struttura del modello economico marchigiano affonda le sue radici nel settore primario. Dal censimento della popolazione realizzato nel 1951 emergono, per le Marche, due dati molto importanti: 1) gli addetti all'agricoltura nella regione rappresentano il 60,2% mentre la media italiana è poco sopra al 44%; 2) la popolazione residente nelle case sparse nelle campagne in Italia è del 16,5%, mentre nelle Marche è del 42%<sup>10</sup>.

Da questi dati emerge che le Marche erano dominate da un sistema mezzadrile, un legame associativo tra il proprietario effettivo di un terreno ed il suo coltivatore. La famiglia era un luogo di produzione, cardine di questo sistema economico che a partire dalla fine della Seconda guerra mondiale entra in crisi. Il forte processo di industrializzazione che ha interessato gran parte dell'Italia centro-settentrionale, la rapida ripresa demografica, l'avvio di un nuovo ciclo economico internazionale, l'incremento dei consumi popolari e la nascita di una nuova società di massa hanno portato a profonde trasformazioni sociali e culturali. Va inoltre sottolineato il ruolo determinante della "fuga dei giovani" che, conquistati dai nuovi modelli proposti dai mass media, mettono in discussione la struttura patriarcale della famiglia colonica facendo saltare il delicato equilibrio tra dimensione della famiglia e dimensione del potere sul quale poggiava da secoli l'assetto mezzadrile<sup>11</sup>.

### **2.2 L'industrializzazione marchigiana**

Il modello di industrializzazione marchigiano, secondo Marco Moroni, si afferma per effetto di tre fattori: la crisi del modello fordista, le profonde trasformazioni

---

<sup>10</sup> Istat, Censimento della popolazione italiana, 1951.

<sup>11</sup> M. Moroni, *Le Marche dalla mezzadria all'industria diffusa*, in F. Amatori, R. Giulianelli, A. Martellini (a cura di), *Le Marche 1970-2020*, Milano, Franco Angeli, 2020, pp. 320-323.

della domanda di mercato che richiedeva una produzione sempre più flessibile e le radicali innovazioni tecnologiche che stavano rendendo concorrenziali le produzioni realizzate su piccola scala<sup>12</sup>.

L'economia delle Marche è legata all'area del NEC (Nord-Est-Centro) in quanto ne condivide le caratteristiche principali e il percorso di ascesa, ma si è distinta talmente dalle altre che l'economista Giorgio Fuà ha coniato l'espressione "modello marchigiano". Questo modello è basato sulla stretta interconnessione che si instaura tra il tessuto industriale e quello cittadino che ha portato ad una crescita equilibrata e "senza fratture", cioè con minori contraddizioni sociali, rispetto a quanto avvenuto nelle regioni del triangolo industriale<sup>13</sup>.

Le Marche hanno adottato un sistema di produzione moderno basato sull'innovazione, sull'export, sulla qualità, senza per questo perdere la dimensione familiare della propria struttura sociale.

I protagonisti della prima fase sono generalmente imprenditori di estrazione sociale modesta, dotati di uno scarso livello di scolarizzazione. Spesso iniziano ad operare in sedi improprie ricavate da rimesse o magazzini. Questo consente loro di cominciare a produrre con investimenti d'avvio modesti; nel momento in cui la produzione avrà successo e le disponibilità finanziarie a loro disposizione aumenteranno essi potranno adottare sistemazioni logistiche e tecnologiche meno rudimentali<sup>14</sup>.

Tra il 1950 e il 1970 le Marche si caratterizzano per una sorprendente esplosione di imprenditorialità, frutto della mobilitazione di una generazione di figli di piccoli commercianti, artigiani, operai ed anche di mezzadri. Secondo quanto emerge da inchieste condotte alla fine degli anni Settanta, nonostante si sia fatto riferimento alla mezzadria per spiegare la sorprendente performance del territorio, in realtà il passaggio dall'agricoltura all'imprenditoria è stato quasi sempre indiretto.

---

<sup>12</sup> M. Moroni, *Le Marche dalla mezzadria all'industria diffusa*, in F. Amatori, R. Giulianelli, A. Martellini (a cura di), *Le Marche 1970-2020*, Milano, Franco Angeli, 2020, p. 327.

<sup>13</sup> S. Agostinelli, M. Russi, V. Salmoni, *L'industrializzazione diffusa delle Marche: aspetti urbanistici*, in G. Fuà, C. Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna, 1983, p. 67.

<sup>14</sup> S. Agostinelli, M. Russi, V. Salmoni, *L'industrializzazione diffusa delle Marche: aspetti urbanistici*, in G. Fuà, C. Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna, 1983, pp. 76-77.

Questo dimostra che la mobilità imprenditoriale non va collocata all'interno di un universo unicamente contadino.

Indubbiamente quello marchigiano si configura come un capitalismo familiare o, se si preferisce, riprendendo un'espressione di Pietro Bairati, come "un capitalismo dal volto troppo familiare"<sup>15</sup>. Nella realtà della regione è predominante l'impresa familiare e ciò spiega l'alta incidenza di aziende di piccole dimensioni.

Negli ultimi anni, anche per la spinta di un mercato sempre più globale, stanno crescendo le imprese di medie dimensioni, dove è ancora predominante la figura del fondatore; sono rarissimi i casi di un azionariato diffuso. Pertanto, in questo contesto, pur in presenza di individui che mostrano indubbie capacità imprenditoriali, esistono crescenti problemi di governance poiché diventa assai complicata la distinzione tra gli interessi della famiglia e quelli dell'impresa. Le aziende si presentano molto spesso con scarsa capitalizzazione anche quando il nucleo familiare di riferimento dispone di buone disponibilità economiche.

"I figli e i nipoti di coloro che hanno fatto delle Marche un modello da esportare all'estero, sembra non abbiano voglia di seguire il mestiere dei padri o lo spirito giusto per condurre le aziende di famiglia, quelle che hanno costituito dagli anni Sessanta l'ossatura del nostro sviluppo economico. Le motivazioni più immediate e meno analitiche di questo fenomeno stanno sia nell'alto indice di scolarizzazione, sia nell'orientamento verso altre e nuove professioni, sia nella scarsa propensione ai sacrifici che la titolarità di una ditta comporta inevitabilmente. E così siamo la seconda regione, dopo il Friuli-Venezia Giulia, per indice di anzianità dei titolari di impresa. Infatti, nel 2002, secondo i dati dell'archivio Cerved, il peso percentuale delle ditte individuali con titolari oltre i 50 anni è di 7,3 punti, collocandoci ben sopra la media nazionale. La struttura demografica della piccola media impresa marchigiana, cresciuta in età - le ditte individuali con titolari di oltre 50 anni sono salite in cinque anni di 14 punti percentuali, la variazione più rilevante tra tutte le regioni italiane e doppia della media nazionale - mostra elevati livelli di rischio generazionale, tra i più alti in Italia, per caratteri di sviluppo e tipologia di

---

<sup>15</sup> P. Bairati, *Le dinastie imprenditoriali*, Roma-Bari, Laterza, 1988.

specializzazioni produttive. Sono le informazioni e i dati più interessanti, emersi dall'analisi condotta e illustrata da Marco Cucculelli, dell'Università Politecnica delle Marche, nel corso del seminario Il ricambio generazionale nella PMI marchigiana organizzato dall'assessorato regionale alla formazione e al lavoro e dall' ARMAL"<sup>16</sup>.

### **2.3 I principali distretti industriali**

Per comprendere a fondo l'importanza dell'economia marchigiana basti pensare che nel 1996 l'Italia era la quarta potenza industriale al mondo e che la sua produzione, a marchio Made in Italy, proveniva per il 43% dai distretti industriali dell'area NEC, ed in maggior misura nelle Marche (oggi l'Italia è la settima potenza industriale ed i distretti producono il 47% del totale)<sup>17</sup>.

Ancora oggi il maggior numero di distretti si trova proprio nella regione Marche ed i principali e più conosciuti sono, da nord a sud:

- quello di Pesaro e del maceratese che producono mobili;
- la Valle del Metauro, ai primi posti in Italia nell'industria tessile specializzata nella produzione di jeans, tanto che è soprannominata anche "jeans valley";
- l'industria farmaceutica di Ancona, che vede come impresa leader il Gruppo Angelini, e che ospita anche l'industria dei cantieri navali;
- le industrie della carta di Fabriano, distretto che ospita anche aziende di primo livello del settore degli elettrodomestici;
- la storica industria degli strumenti musicali, che trova terreno fertile a Castelfidardo;
- il distretto illuminotecnico di Recanati, il piccolo borgo di Leopardi;
- il distretto della pelletteria e delle poltrone di Tolentino;

---

<sup>16</sup> M. Cucculelli, *Il passaggio generazionale delle piccole e medie imprese*, seminario di approfondimento, Università Politecnica delle Marche, 2003.

<sup>17</sup> Intesa San Paolo, *Economia e finanza dei distretti industriali*, Direzione Studi e Ricerche, 2016.

- il distretto del fermano-maceratese, al primo posto in Italia, dedito al settore delle calzature, che verrà analizzato più nel dettaglio nel prossimo paragrafo;
- distretti di cantieristica minore che si trovano a Fano, Civitanova Marche e San Benedetto del Tronto, città quest'ultima dove si è sviluppato un fiorente distretto agro-alimentare, legato al mercato ortofrutticolo e soprattutto a quello ittico.

Oggi, dall'esame delle caratteristiche delle imprese distrettuali, emergono quattro diversi profili di imprese:

1. Le imprese "bloccate", che sono di piccole o piccolissime dimensioni (laboratori artigiani) specializzate in singole fasi di lavorazione. Queste sono deboli sotto il profilo contrattuale e dipendenti dalle imprese committenti.
2. Le imprese "trainate", che presidiano operativamente le funzioni critiche, ma come le imprese bloccate, assumono un comportamento adattativo-imitativo.
3. Le imprese "specializzate" (imprese terziste), focalizzate su specifiche competenze produttive, capaci di realizzare ma difficilmente con marchio proprio e che si rivelano deboli sul piano commerciale. Per questo stringono stretti legami con le imprese leader.
4. Le imprese "leader", maggiormente strutturate, che in genere sono presenti in maniera diretta sui mercati di sbocco. Si tratta di aziende, spesso con marchi propri.

## **2.4 Il distretto calzaturiero Fermano-Maceratese**

Le prime notizie sull'addensamento nei comuni di Montegrano e Sant'Elpidio a Mare di un'attività manifatturiera che sta assumendo un crescente rilievo economico si hanno dalla statistica pontificia del 1824. Vi si afferma che sul territorio c'è una notevole tradizione di maestri calzolari, i quali mantengono

tuttavia una dimensione prettamente artigianale e laboratoriale. Lo sviluppo manifatturiero vero e proprio si va invece diffondendo negli ultimi decenni del XIX secolo e soprattutto negli anni della prima industrializzazione italiana e si concentra prevalentemente in un'area compresa tra quattro comuni facenti parte all'epoca della provincia di Ascoli Piceno: Monte Urano, Monte San Giusto, Montegranaro e Sant'Elpidio a mare. Quest'area, inizialmente specializzata nella produzione di pantofole, nei decenni a seguire sarà soggetta ad una cospicua estensione, sia verso nord, sia verso sud, andando a ricoprire la quasi totalità dell'attuale provincia di Fermo e parte di quella di Macerata.

Nel secondo dopo guerra l'attività dei calzolari e dei calzaturifici della zona si trasforma in una produzione industriale unica nel suo genere, in grado di mantenere gli alti standard qualitativi tipici dell'artigianalità su larga scala.

I calzaturifici hanno esternalizzato molte operazioni a terzisti e subfornitori altamente specializzati e si è così sviluppata una moltitudine di piccole e medie imprese specializzate nelle diverse fasi del ciclo produttivo; il sistema a filiera basato sulla piccola impresa è stato in grado di garantire flessibilità produttiva ed economie di specializzazione e di beneficiare delle economie esterne distrettuali.

#### **2.4.1 Crisi del distretto calzaturiero**

Negli anni Ottanta e Novanta del Novecento sono avvenute profonde trasformazioni strutturali, con mutamenti del quadro del settore quali costi crescenti, concorrenza dei paesi emergenti, discontinuità della domanda con riduzione del mercato interno. Questi fenomeni si sono intensificati nei primi anni Duemila, con la conseguenza di un significativo rallentamento dell'attività produttiva, dovuto principalmente ad una diminuzione della domanda interna. L'avvento della globalizzazione, con la conseguente internazionalizzazione dei commerci, ha comportato una crescita della concorrenza e della competitività dei prodotti provenienti dai Paesi in via di sviluppo. Ciò ha portato alla chiusura di numerose piccole imprese che non sono riuscite a reagire agli eventi sfavorevoli

esogeni, subendo i crescenti processi di delocalizzazione soprattutto nell'Est Europa.

Va detto che nel distretto la presenza di una cultura locale individualista, ereditata dall'esperienza mezzadrile, ha ostacolato e tuttora ostacola, la formazione di iniziative comuni per la costituzione di consorzi, per quanto riguarda il marketing, gli acquisti, le fiere, la ricerca e lo sviluppo, ecc.; questo ha costituito un limite importante nel momento in cui si è reso necessario investire in maniera significativa nella progettazione e nelle innovazioni di prodotto per far fronte alla concorrenza di colossi internazionali, in grado di produrre scarpe a costi contenuti.

Dopo una ripresa del settore avvenuta nel 2005, nel 2008 la crisi dei debiti sovrani ha coinvolto tutti i settori compreso quello calzaturiero, colpendo maggiormente le aziende che operavano principalmente nel mercato interno.

Ad aggravare ulteriormente la già difficile situazione hanno contribuito l'embargo nel 2014 dell'Unione Europea nei confronti della Russia e il terremoto del 2016-2017.

Se quest'ultimo ha minato materialmente l'economia del distretto, con danni fisici agli stabilimenti e alle strutture che li collegano, l'embargo, in seguito alla crisi di Crimea, ha influito fortemente sulle esportazioni e ha colpito il settore calzaturiero che vedeva nella Russia un importante, anzi spesso determinante, sbocco commerciale.

In questo periodo sia l'embargo sia una forte svalutazione del rublo nei confronti dell'euro, passato da 45.32 nel gennaio del 2014 a 72.33<sup>18</sup> nel dicembre dello stesso anno (con picchi massimi di 100.3), ha costretto i Russi per scarsità di prodotto (embargo) e per l'aumento dei prezzi (cambio sfavorevole) a rivolgersi verso altri mercati.

Da questo momento il prodotto del distretto calzaturiero marchigiano, da sempre riconosciuto per la qualità, trova un minor sbocco commerciale poiché il ceto

---

<sup>18</sup> Banca d'Italia, [https://www.bancaditalia.it/compiti/operazioni-cambi/cambio/cambi\\_rif\\_20131231](https://www.bancaditalia.it/compiti/operazioni-cambi/cambio/cambi_rif_20131231).



medio russo, avendo minori disponibilità, è obbligato ad acquistare prodotti di qualità inferiore.

Nella fascia medio alta invece, l'aumento del prezzo di vendita ha determinato un forte scontro commerciale tra le nostre aziende ed i grandi marchi di moda, a vantaggio di quest'ultimi.

È evidente che in un contesto del genere solo le aziende che potevano contare su un mercato diversificato di sbocco, su una forte solidità patrimoniale, che hanno investito nel rafforzamento del proprio marchio e che più hanno saputo innovare sono riuscite a mantenere i loro standard produttivi incrementando, in alcuni casi, la propria quota di mercato.

Nel 2013 l'export marchigiano verso la Russia era valutato dall'ISTAT 725 milioni di euro (settore calzature e pelletterie 328 mil. di euro). Nel 2016, in seguito all'embargo, è sceso a 377 milioni di euro (calzature e pelletterie 148 milioni di euro) ed a fine 2020 si arriva ad euro 275 milioni (calzature e pelletterie 91 mil. di euro).

L'importanza del mercato Russo trova ulteriore evidenza se analizziamo il dato export totale della Regione.

Nel 2013 il volume delle esportazioni globali è pari a 11.613 mil. di euro mentre a fine 2020 il dato export è pari a 10.809 (- 6,92%; - 804 mil. euro).

Lo stesso dato riferito al solo mercato Russo mostra che nel 2013 l'export era di euro 725 milioni, mentre alla fine del 2020 era di 275 milioni (- 62%; - 450 milioni di euro)<sup>19</sup>.

## **2.4.2 La situazione attuale**

Molte aziende che soltanto pochi anni fa erano leader di mercato come ad esempio Fornarina, Cesare Paciotti, Alberto Guardiani, Zeiss Excelsa spa, Roberto Botticelli, Melania, LoriBlu, Formentini sono o scomparse o ai margini del mercato.

---

<sup>19</sup> <http://statistica.regione.marche.it/Statistiche-per-argomento/Pubblicazioni-Commercio-estero,20210903>.

Un gruppo come Tod's della famiglia Della Valle, che è diventato, soprattutto dopo la quotazione in Borsa del 2000, un vero e proprio colosso mondiale della moda nel segmento dei beni di lusso e alta qualità, rappresenta ad oggi una realtà unica nelle Marche.

Altri marchi come la Premiata S.r.l., la Imac spa (gruppo Mazzocconi), la Falc spa, la Santoni spa sono società che attualmente mantengono un successo di dimensione mondiale.

Appare evidente da quanto sopra indicato che in questo ultimo decennio sono state spazzate via dal mercato non solo le aziende che non avevano una adeguata struttura patrimoniale ed organizzativa ma anche le aziende che non sono riuscite ad affermare il proprio brand nel mercato.

Il distretto marchigiano ed il prodotto italiano in particolare mantiene una grande facoltà di competere solo nella fascia alta di mercato dove, oltre alla qualità ed artigianalità della manifattura, il consumatore finale riesce a riconoscere chiaramente il brand di riferimento.

A supporto di tale affermazione si può osservare l'azienda Rodolfo Zengarini S.r.l. che negli anni pur non sviluppando elevatissimi volumi di affari è diventata una delle più importanti aziende nel mondo per la gestione dei marchi in licenza. Questo le ha consentito di mantenere margini di profitto sempre molto soddisfacenti.

Molte aziende, leader di mercato soltanto pochi anni fa, riescono a mantenersi in vita, vista la grande capacità qualitativa e produttiva, soltanto riconvertendosi in terzisti per la produzione delle grandi case di moda, dunque rinunciando definitivamente ad affermare il proprio marchio.

## **2.5 Castelfidardo: capitale degli strumenti musicali**

Fin dagli inizi dell'Ottocento Loreto è centro di produzione e di vendita di numerosi strumenti musicali come cembali, chitarre e violini.

Secondo la leggenda Paolo Soprani ha diciannove anni quando decide di costruire fisarmoniche, un progetto venuto alla luce dopo un incontro con un pellegrino austriaco di ritorno da Loreto, scampato dalla battaglia di Castelfidardo. Dopo aver avuto in dono l'armonico, già brevettato a Vienna nel 1829, Soprani ne studia i meccanismi, li migliora e riesce a realizzare il primo vero esemplare di fisarmonica italiana.

Nel 1900 partecipa all'esposizione mondiale di Parigi e diventa membro onorario dell'Accademia degli inventori di Bruxelles e Parigi.

Negli anni Settanta dell'Ottocento il mercato della fisarmonica riesce a superare i confini locali ed a partire dagli anni Ottanta la produzione di armonici prende progressivamente a crescere per rispondere ad un mercato che risulta ormai in forte espansione.

In quegli anni le favorevoli condizioni di mercato attirano anche alcuni piccoli imprenditori già impegnati soprattutto nel settore tessile che, tuttavia, agli inizi del Novecento a causa della grande concorrenza delle industrie meccanizzate del Nord sono costretti ad abbandonare l'attività tessile in quanto divenuta meno redditizia.

È proprio nei primi anni del Novecento, con l'affermazione dell'attività manifatturiera, che la struttura locale si modifica profondamente, determinando notevoli trasformazioni anche nella realtà sociale<sup>20</sup>. Come nel caso dei paesi calzaturieri del fermano si forma una comunità di organettai, cementata da legami non solo economici ma anche di parentela, di vicinato e di relazioni intessute sia nelle esperienze lavorative che in quelle associative.

Fino agli inizi del Novecento la maggior parte della produzione di fisarmoniche viene collocata nel territorio italiano, ma dal 1913 si assiste ad un balzo dell'export. La ragione fondamentale sta nel ruolo determinante giocato dall'emigrazione di artigiani, operai e musicisti, che con il loro lavoro sono riusciti ad imporre il prodotto, qualitativamente ed esteticamente migliore, nei confronti della concorrenza tedesca, russa e francese in importantissimi mercati quali gli

---

<sup>20</sup> M.Moroni, *Alle origini dello sviluppo locale*, Bologna, Il Mulino, 2008, pp.129-130.

Stati Uniti, Canada e sud America, aprendo addirittura a New York e San Francisco dei veri e propri opifici di produzione. I fidardensi emigrati non solo importavano e distribuivano i marchi prodotti a Castelfidardo, ma ebbero l'intuizione di aprire scuole di fisarmonica ingaggiando insegnanti e musicisti.

### **2.5.1 Le difficoltà affrontate dal distretto**

Nel 1954, dopo la straordinaria fase espansiva degli anni precedenti, si manifestano i primi segnali di crisi che trae origine da quanto stava avvenendo dall'altra sponda dell'Atlantico, dove stavano cambiando radicalmente i gusti musicali; esplose il rock and roll e si impongono nuovi miti giovanili (prima Elvis Presley, poi i Beatles) che vengono ben presto identificati con nuovi strumenti musicali ed in particolare con la chitarra.

Inoltre, si assiste alla caduta della domanda proveniente da *Little Italies* per la dispersione di parte della popolazione italo-americana determinata da un appannamento dell'identità delle nuove generazioni con una inevitabile caduta del consumo di musica etnica.

In risposta a questo straordinario fenomeno gli imprenditori fidardensi iniziano a diversificare la produzione di strumenti musicali non limitandosi alla fabbricazione di fisarmoniche ma iniziando a produrre anche pianole e chitarre. In un secondo momento, dopo varie sperimentazioni, la Farfisa, azienda leader di questi anni, arriverà a produrre i primi organi elettronici dando vita ad una nuova era che coinvolge l'intero sistema economico locale, mostrando una grande capacità di adattamento.

Un ruolo centrale viene svolto dalle amministrazioni locali che predispongono una nuova zona industriale intercomunale divenuta ben presto una delle più grandi della regione.

Negli anni Settanta, proprio con l'utilizzo di componenti elettronici negli strumenti musicali, le imprese locali riescono a fronteggiare l'ingresso nel mercato di nuovi concorrenti internazionali.

Tuttavia, sul finire degli anni Ottanta il settore della produzione di strumenti musicali ha subito un considerevole ridimensionamento a causa del forte ritardo tecnologico nel frattempo accumulato e dei bassi costi del lavoro dei paesi in via di sviluppo (Est-Europa).

A partire da questo momento il distretto, nato come tipicamente artigianale, ha dimostrato la propria capacità di reagire e si è riconvertito in vero e proprio distretto industriale plurisetoriale. Ciò è stato possibile in virtù delle conoscenze, delle competenze tecniche, delle capacità tecnologiche e delle abilità professionali accumulate nei settori della meccanica (minuteria metallica, utensili per macchine operatrici, oggettistica d'argento), del legno (infissi e mobili), della plastica (stampi e oggetti in plastica), dell'elettromeccanica (trasformatori e motori elettrici) e dei circuiti stampati.

Secondo alcuni autori la varietà delle culture industriali ha favorito la capacità di adattamento delle imprese a condizioni di mercato più instabili e una migliore reattività in periodi di crisi della domanda<sup>21</sup>.

A tal fine si rileva che nel corso del 2020, in piena pandemia, il settore degli strumenti musicali di Castelfidardo si distingue per la sua resilienza poiché, già nel quarto trimestre, dopo un calo dell'export del 7.6% si assesta in sostanziale parità. Inoltre, nel primo trimestre del 2021 l'incremento è stato del 12.2% (+19.3% rispetto allo stesso trimestre del 2019)<sup>22</sup>.

Anche in questo distretto, come in quello calzaturiero ci sono aziende che hanno un ampio respiro in campo internazionale poiché sono state in grado di far riconoscere il proprio marchio; questo vale, ad esempio, per la Clementoni spa, azienda recanatese nel settore dei giocattoli, e la Lardini spa con sede a Filottrano che opera nel settore della moda.

---

<sup>21</sup> M. Moroni, *Alle origini dello sviluppo locale*, Bologna, Il Mulino, 2008, p.163.

<sup>22</sup> Intesa Sanpaolo, Monitor dei distretti industriali, 7 maggio 2021, <https://group.intesasanpaolo.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/2021/05/monitor-dei-distretti-industriali-delle-marche--dati-al-31-dicem,20210903>.

### 3. IL RALLENTAMENTO DELL'ECONOMIA MARCHIGIANA

#### 3.1 Crisi congiunturale o crisi strutturale?

Il rallentamento dell'economia italiana, della competitività delle imprese e della produttività non può essere imputato esclusivamente alla crisi economica che ha investito il mondo nell'ultimo decennio. In effetti, già prima di tale crisi vi erano chiari segnali di un peggioramento della competitività delle imprese italiane in un contesto, peraltro, di globalizzazione e di forte ampliamento delle tecnologie ICT. La crisi potrebbe sembrare esclusivamente dovuta alla deregolamentazione dei mercati finanziari, alla complessità degli strumenti di intermediazione e all'eccessivo indebitamento di alcuni paesi europei, fra cui la stessa Italia. In realtà tutto questo spiega solo parzialmente il fenomeno poiché, se approfondiamo l'analisi, emerge una crisi anche di tipo strutturale e non solo congiunturale. Come suggerisce Enzo Rullani<sup>23</sup>, quella che stiamo vivendo è una grande transizione dal vecchio al nuovo paradigma.

Il vecchio paradigma del "capitalismo flessibile" perde la sua forza per le trasformazioni dovute alla globalizzazione anche per effetto delle tecnologie della comunicazione, in particolare internet.

Tali grandi possibilità azzerano le distanze sia nelle relazioni che nelle conoscenze e rompono i confini, allargando le filiere produttive e le reti cognitive su scala mondiale.

La globalizzazione ha notevolmente incrementato gli scambi mondiali di merci e servizi aumentando la concorrenza sia a livello nazionale che a livello internazionale avendo l'effetto di ridimensionare le attività economiche meno competitive ed influenzando nelle forme occupazionali (spesso si deve competere con lavori a basso costo provenienti dai paesi in via di sviluppo). Questo ha sottoposto i paesi industrializzati a una competizione proveniente dagli stati emergenti come

---

<sup>23</sup> E. Rullani, *Imprese, reti e idee motrici: Investimenti, rischi e governance d'impresa verso un nuovo paradigma di vita e di lavoro*, Trento, Edizioni31, 1 gennaio 2011.

la Cina che ha iniziato ad avere una rilevanza economica mondiale sempre maggiore esercitando una fortissima pressione competitiva in paesi come l'Italia, che si è presentata nel mondo globalizzato con un sistema economico debole e rigido. A questo va aggiunto che l'innovazione tecnologica ha fortemente velocizzato il processo, ponendo nuove sfide al tessuto produttivo italiano da sempre basato sul "saper fare" derivante dalla tradizione e sugli scambi tra fornitori ed imprese operanti in territori adiacenti.

Oggi risultano vincenti le imprese che riescono a coniugare le capacità locali con quelle internazionali traendo vantaggio dalla loro messa a sistema; questo rappresenta un modo radicalmente nuovo per le piccole imprese italiane, che sono storicamente abituate ad avere interazioni con aziende del luogo e che mostrano maggiori difficoltà all'uso delle tecnologie.

Come messo in luce da Corò e Micelli<sup>24</sup>, fin dagli anni Novanta le grandi imprese hanno investito per innovare la loro infrastruttura tecnologica, mentre le piccole hanno continuato a guardare con sospetto i sistemi gestionali integrati, da un lato perché incapaci di comprenderne a pieno i benefici, dall'altro perché non abituate alle pianificazioni di lungo termine. Inoltre, fattore non poco rilevante, le piccole e medie imprese italiane non hanno tratto vantaggio dalle e-commerce né per visibilità né per gestione delle relazioni con i clienti offerte dai siti web e dai social media.

Le piccole imprese italiane specializzate in settori tradizionali e strettamente ancorate al territorio sono in grande difficoltà poiché, nel loro modo tradizionale di fare impresa, non riescono a fronteggiare la pressione competitiva internazionale sfruttando ad esempio i vantaggi competitivi all'interno delle filiere della conoscenza.

Enzo Rullani ha definito questo fenomeno "capitalismo globale della conoscenza in rete"<sup>25</sup>. In questo nuovo modello le imprese ed i territori devono ridefinire le

---

<sup>24</sup> G. Corò, S. Micelli, *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, Venezia, Ricerche Marsilio, 2006.

<sup>25</sup> E. Rullani, *Imprese, reti e idee motrici: investimenti, rischi e governance d'impresa verso un nuovo paradigma di vita e di lavoro*, 2011.

proprie competenze all'interno di una nuova divisione del lavoro, travalicando i confini territoriali e nazionali.

### **3.2 Può un distretto industriale morire?**

In questo contesto quale sarà il futuro economico del modello dei distretti industriali, tra cui quello delle Marche?

Le Marche sono una regione fortemente manifatturiera con un sistema produttivo strutturato secondo il modello distrettuale tradizionale e sono particolarmente esposte ai processi sopra individuati.

La recessione mondiale iniziata alla fine degli anni Novanta ha generato una importante riduzione della domanda dei prodotti made in Italy tradizionale.

Va anche rilevato che, dopo la caduta del muro di Berlino, nuovi mercati, ma anche nuovi concorrenti in Europa orientale ed in Asia si sono affacciati con determinazione nel mercato di prodotti di qualità medio-bassa proprio nel settore calzaturiero e del legno-mobile.

Dopo l'accordo di Maastricht (1992) e con l'introduzione dell'euro (2001) l'Italia non ha più potuto svalutare la lira e i nostri prodotti sono diventati molto costosi. Per giunta nel 2008, anno in cui ha avuto inizio la crisi finanziaria dei debiti sovrani, la depressione ha colpito per primi i settori del legno, mobile e delle meccaniche per poi propagarsi in tutti i comparti. In questo periodo la bassa domanda e la forte concorrenza internazionale hanno interessato soprattutto le piccole imprese sia indipendenti sia fornitrici dei distretti.

Tale crisi ha trovato nelle Marche un sistema produttivo che già da tempo evidenziava segni di debolezza strutturale.

Gli addetti ai lavori si interrogano, su quale possa essere il destino dei distretti produttivi marchigiani. Alcuni imprenditori del comparto calzaturiero del Fermano-Maceratese intervistati hanno affermato "l'agonia sarà lunga e dolorosa,



ma porterà alla morte del distretto”<sup>26</sup>; quindi la domanda che ci si pone è la seguente: può un distretto industriale morire?

Certamente non è semplice rispondere a questa domanda ma possiamo sicuramente affermare che difficilmente un distretto può essere distrutto tutto in una volta dal momento che è un insieme di fitte relazioni economiche e sociali; si può, quindi, sperare che le sue componenti si possano trasformare per diventare le basi per altre forme di vita economica.

Di certo la concezione tradizionale di distretto produttivo non è più aderente alla realtà economica del nostro territorio. In passato i distretti, tutti, sono cresciuti al fianco dell'agricoltura, ma utilizzando per il loro sviluppo i piccoli e medi agglomerati urbani piuttosto che le campagne, sviluppando i cosiddetti “lavoretti” che erano una realtà importantissima per l'accumulo di ricchezza, che permetteva una vita di classe media ad operai con stipendi di fascia bassa.

Certo, in questo periodo storico vi era un'assoluta abbondanza di lavoro, non più presente oggi. Il volume di lavoro complessivo dei distretti si è ridotto notevolmente per tre fattori principali: contrazione della domanda, accresciuta concorrenza e delocalizzazione. Quest'ultima, per altro, ha avuto un unico obiettivo di ridurre i costi di produzione con conseguenti effetti negativi sull'occupazione locale.

Il distretto concepito da Becattini è iniziato a venir meno quando molte aziende sono state costrette a chiudere a causa della delocalizzazione che ha minato fortemente l'esistenza dei distretti e delle reti locali, mentre le fusioni (che hanno messo in salvo una parte della forza lavoro) e le acquisizioni hanno generato gerarchie locali.

La convinzione che i posti di lavoro salvati riportino lo stesso benessere che ha caratterizzato i distretti industriali in passato è, purtroppo, effimera.

In aggiunta a questo vincolo interno, occorre tenere presente un vincolo esterno:

---

<sup>26</sup>G. Dini, G. Goffi, M. Blim, *Il declino dei distretti industriali tradizionali. Il caso dell'artigianato marchigiano*, *Economia Marche Journal of Applied Economics*, vol. XXXIV (No. 2), dicembre 2015, p.4.

non possiamo dimenticare che Cina, India ed altre realtà dell'est Europa ormai esistono ed è quindi difficile che i produttori italiani possano beneficiare in pieno di un eventuale aumento della domanda mondiale, piuttosto appare più probabile che si eserciterà un'ulteriore pressione sul ribasso dei salari reali, anche attraverso la perdita di ore lavorate determinando una stagnazione dei salari locali.

Il rischio reale è quello di un impoverimento di relazioni e competenze artigianali che è alla base di buona parte del successo di questo modello produttivo, con effetti negativi sulle capacità riproduttive e persino sulla sopravvivenza. Quello che ha sempre caratterizzato i distretti è stata la qualità del mercato del lavoro. Fra i piccoli imprenditori ed i loro dipendenti c'è generalmente poca distanza sociale, spesso ci sono addirittura legami familiari<sup>27</sup>.

Il distretto, non riuscendo più a garantire una piena occupazione, ha portato i giovani a cercare opportunità altrove e questi non hanno più manifestato l'intenzione di proseguire l'attività dei propri padri.

Ci si continua quindi a chiedere quale sia il destino dei distretti produttivi.

Le lunghe discussioni di questi anni se "piccolo è bello" o "grande è meglio" non trovano risposte poiché piccole e grandi imprese occupano segmenti diversi che possono essere fortemente complementari.

L'esperienza dei distretti ci ha insegnato che non sempre le imprese devono essere grandi per creare una vita dignitosa ai proprietari ed ai lavoratori. Si può citare ad esempio il settore hi-tech. Se pensiamo ad Apple o Microsoft, non dobbiamo dimenticare che l'industria del software è composta da migliaia di piccole imprese fornitrici e subfornitrici.

### **3.3 I limiti della piccola dimensione**

Le Marche sono in Italia la regione con la maggior diffusione di micro e piccole imprese con una connotazione produttiva manifatturiera e familiare. Metà dell'occupazione è concentrata nelle microimprese, anche se si segnala il

---

<sup>27</sup> G. Fuà, *L'industrializzazione nel nord est e nel centro*, in G. Fuà e C. Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, il Mulino, 1983, p.15.

progressivo emergere di medie imprese che determinano una gerarchizzazione delle relazioni nei distretti.

La stagnazione dei consumi interni e l'inadeguata crescita competitiva non hanno permesso alle piccole imprese di cogliere le opportunità nei mercati esteri così come invece è avvenuto per le aziende medio-grandi.

L'organizzazione dei distretti si è riflessa nella crisi poiché la stretta catena dei rapporti ha trasmesso con velocità gli impulsi recessivi delle maggiori imprese alle aziende minori. Mentre però le imprese maggiori sono riuscite ad organizzarsi ciò non è avvenuto per le piccole imprese che non disponevano di funzioni manageriali, di competenze commerciali e di servizi avanzati.

Nell'ultimo decennio, un'indagine della Banca d'Italia, riportata su una pubblicazione della Fondazione Aristide Merloni<sup>28</sup>, evidenzia come le performance dei distretti industriali sono state inferiori alle aree non distrettuali.

Nelle Marche riveste un ruolo di fondamentale importanza il manifatturiero. La grande maggioranza delle imprese si concentra nel settore della meccanica, del calzaturiero, delle pelletterie, del legno-mobili e del tessile-abbigliamento.

I livelli di attività delle microimprese marchigiane erano in una tendenza decrescente già prima del periodo di crisi, ridimensionandosi sin dai primi anni Novanta. Nel periodo (2009-2014) il complesso delle imprese artigiane è diminuito del 7.2%, di quelle artigiane-manifatturiere del 9.9%. Le difficoltà del manifatturiero marchigiano non dipendono solo dalla crescente concorrenza internazionale e dalla crisi economica ma vanno opportunamente considerati anche gli effetti della riduzione degli investimenti e della insufficiente apertura ai mercati esteri.

---

<sup>28</sup>G. Dini, G. Goffi, M. Blim, *Il declino dei distretti industriali tradizionali. Il caso dell'artigianato marchigiano*, *Economia Marche Journal of Applied Economics*, vol. XXXIV (No. 2), dicembre 2015.

## 4. NUOVE SFIDE E STRATEGIE FUTURE

Attualmente la situazione economica italiana deve affrontare grandi problemi di carattere macroeconomico che ne potrebbero pregiudicare le prospettive di crescita. Sono piuttosto evidenti temi quali la riduzione del debito pubblico, il rilancio del mezzogiorno e gli investimenti infrastrutturali.

In questo contesto anche i distretti industriali devono trovare delle strategie per rafforzarsi e rilanciarsi. Il covid, che nella prima fase ha causato gravi conseguenze economiche, ha anche determinato un'accelerazione nella necessità di muovere alcune leve strategiche quali, ad esempio, l'innovazione e l'internazionalizzazione. Gli interventi delle banche centrali, che continuano a sostenere l'economia con forti immissioni di liquidità nei mercati, possono in questo momento diventare un'opportunità di rilancio per il nostro paese.

Le consistenti risorse finanziarie stanziare dall'Unione Europea con il piano di rilancio e resilienza (Recovery Fund) rappresentano un vero e proprio arsenale, con munizioni per 750 miliardi di euro tra prestiti e sussidi. All'Italia ne arriveranno circa 200 e potrebbero consentire di colmare alcuni divari evidenti ormai da anni.

In particolare, per il nostro Paese sono previsti<sup>29</sup>:

- 49,2 miliardi per promuovere la trasformazione digitale del Paese;
- 68,6 miliardi per migliorare la sostenibilità e la resilienza del sistema economico e assicurare una transizione ambientale equa e inclusiva;
- 31,4 miliardi per lo sviluppo razionale di un'infrastruttura di trasporto moderna, sostenibile ed estesa a tutte le aree del Paese. Il Piano prevede un importante investimento nei trasporti ferroviari ad alta velocità;
- 31,9 miliardi di euro per rafforzare il sistema educativo, le competenze digitali e tecnico-scientifiche, la ricerca e il trasferimento tecnologico;

---

<sup>29</sup> Banca Mediolanum, *I punti chiave del Recovery Plan italiano (e quali settori possono beneficiarne)*, Pubblicato in: "Economia e Mercati", 27 maggio 2021.

- 22,4 miliardi per facilitare la partecipazione al mercato del lavoro, anche attraverso la formazione;
- 18,5 miliardi per rafforzare la prevenzione e i servizi sanitari sul territorio, modernizzare e digitalizzare il sistema sanitario e garantire equità di accesso alle cure;

Nella politica economica italiana si dovrà inoltre definitivamente chiarire quale debba essere il rapporto con la Cina, che in alcuni momenti viene visto come un'opportunità ed in altri come una minaccia. Solo per citare un esempio, negli ultimi tre anni, con il governo Conte sono stati sottoscritti degli accordi per la "via della seta", mentre con l'attuale governo Draghi sembra rafforzarsi l'idea di un'Italia filo-americana.

Quello che risulta con evidenza è che la Cina è una potenza economica mondiale ed in crescita con la quale bisogna necessariamente confrontarsi e rappresenta per le imprese manifatturiere italiane un potenziale e grande mercato di sbocco ma nei rapporti con questa potenza economica andrebbero quanto meno chiariti alcuni aspetti ed uno su tutti, quello della contraffazione dei prodotti e dei marchi delle aziende italiane.

Le principali sfide che i nostri distretti industriali dovranno affrontare per il loro rilancio/sopravvivenza sono:

➤ *Crescita delle dimensioni aziendali*

La piccola dimensione costituisce un limite in relazione allo scarso potere contrattuale in ambito internazionale. Le PMI, tipiche dei distretti marchigiani, per i limiti dimensionali sono chiaramente in difficoltà nel generare risorse da destinare ai necessari investimenti per l'innovazione, lo sviluppo dei prodotti e l'innovazione tecnologica.

L'amministratore delegato del gruppo Tod's Diego della Valle ha dichiarato che "la qualità è la prima arma del Made in Italy ma da sola non basta. Tutti

ci copiano e migliorano il livello qualitativo, perciò l'obiettivo deve essere la continua innovazione, una parola chiave ancora prima di creatività"<sup>30</sup>.

➤ *Creazione e valorizzazione di marchi forti e visibili*

Nel nuovo scenario globale è diventato difficile esportare prodotti finiti sfruttando il solo vantaggio del Made in Italy. Le PMI distrettuali italiane hanno la necessità di creare brand forti e visibili poiché è sempre più problematico operare, come avveniva alla fine degli anni Novanta, da "terzisti".

➤ *Maggiore attenzione al capitale umano e sforzi nella formazione*

Occorre, per aumentare anche la capacità di competere e collaborare, diffondere un maggiore Know-how che possa consentire un perfetto connubio con il sapere tecnico del distretto.

➤ *Maggiore internazionalizzazione delle attività produttive e commerciali*

Nei distretti industriali il processo di internazionalizzazione deve seguire due direttrici: da un lato mantenere in Italia le eccellenze delle produzioni localmente radicate nel distretto e ad alto valore aggiunto, dall'altro rafforzare la presenza internazionale per fare dei distretti industriali nodi forti di reti molto lunghe.

Tutti questi elementi preoccupano e devono indurre tra le priorità delle azioni di politica economica il problema della questione dimensionale.

Nel nostro paese non bisogna dimenticare che esistono migliaia di piccole imprese manifatturiere esposte alla concorrenza sleale asiatica che rappresentano una parte rilevante del sistema produttivo, che rischiano di essere espulse dal mercato. I settori italiani più minacciati sono il tessile, l'abbigliamento e la filiera delle pelli e calzature. Attualmente le nostre aziende non riescono a competere con i costi del lavoro molto bassi dei paesi dell'Oriente e dell'Est Europa (nelle Marche è storia recente la forte delocalizzazione che sta effettuando la società Elica Spa verso la Polonia).

---

<sup>30</sup> D. della Valle, Presidente e Amministratore Delegato Gruppo Tod's, prefazione di *La scommessa del made in Italy e il futuro della moda italiana*, in E. Corbellini, S. Saviolo (a cura di), *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Milano, Etas, 2004.

Il fatturato generato dal tessile-abbigliamento e dalle pelli-calzature, in Italia, raggiunge una cifra simile al valore dell'intera impresa manifatturiera della Danimarca. Questo dovrebbe far capire che l'Italia dovrebbe battersi con tutte le sue forze in Europa e a livello internazionale prima di arrendersi alla concorrenza asiatica in questi settori. Purtroppo, va rilevato che il tentativo di tutelare il marchio Made in Italy non ha ancora trovato una sua definizione a livello europeo. Il risultato finale è quello che spesso le aziende italiane offrono sul mercato prodotti a basso contenuto tecnologico e di immagine non riuscendo a giustificare i prezzi elevati.

Si deve uscire da questa situazione considerando che ci è impossibile competere esclusivamente sui prezzi ma dobbiamo competere difendendo la qualità dei nostri prodotti che a quel punto ci consentirebbe di praticare prezzi più alti. Vale la pena di ricordare che secondo alcune ricerche di mercato, il marchio Made in Italy è noto nel mondo quasi come due marchi super globali come Coca-Cola e Visa. Oltre a ciò, secondo uno studio della rivista Forbes<sup>31</sup>, questo marchio è al settimo posto in termini di reputazione tra i consumatori di tutto il mondo.

Tutto ciò che è stato sopra evidenziato può non essere sufficiente se non si mantiene una chiara visione strategica anche nelle collaborazioni e nelle creazioni delle reti di imprese; fattore che potrebbe almeno in parte sopperire al cosiddetto nanismo delle aziende marchigiane, che oltre alle piccole dimensioni spesso si presentano non adeguate in termini di capitalizzazione.

---

<sup>31</sup> Studio di mercato realizzato da Statista.com in "Made-In-Country-Index (MICI)" 2017, pubblicato da Forbes il 27/03/2017.

## Bibliografia

- ❖ S. Agostinelli, M. Russi, V. Salmoni, *L'industrializzazione diffusa delle Marche: aspetti urbanistici*, in G. Fuà, C. Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna, 1983.
- ❖ P. Bairati, *Le dinastie imprenditoriali*, Roma-Bari, Laterza, 1988.
- ❖ Banca Mediolanum, *I punti chiave del Recovery Plan italiano (e quali settori possono beneficiarne)*, Pubblicato in: "Economia e Mercati", 27 maggio 2021.
- ❖ R. Capello, *Economia Regionale*, Bologna, il Mulino, 2004.
- ❖ G. Corò, S. Micelli, *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, Venezia, Ricerche Marsilio, 2006.
- ❖ M. Cucculelli, *Il passaggio generazionale delle piccole e medie imprese*, seminario di approfondimento, Università Politecnica delle Marche, 2003.
- ❖ D. della Valle, Presidente e Amministratore Delegato Gruppo Tod's, prefazione di *La scommessa del made in Italy e il futuro della moda italiana*, in E. Corbellini, S. Saviolo (a cura di), *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Milano, Etas, 2004.
- ❖ G. Dini, G. Goffi, M. Blim, *Il declino dei distretti industriali tradizionali. Il caso dell'artigianato marchigiano*, Economia Marche Journal of Applied Economics, vol. XXXIV (No. 2), dicembre 2015.
- ❖ G. Fuà, *L'industrializzazione nel nord est e nel centro*, in G. Fuà e C. Zacchia (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, il Mulino, 1983.
- ❖ Intesa San Paolo, *Economia e finanza dei distretti industriali*, Direzione Studi e Ricerche, 2016.
- ❖ Istat, Censimento della popolazione italiana, 1951.
- ❖ A. Marshall, *Principi di economia*, Torino, Utet, 15 maggio 2013.
- ❖ A. Marshall, *The Pure Theory of Domestic Values*, Clifton: Kelley, 1974.
- ❖ M. Moroni, *L'imprenditoria marchigiana nella seconda metà del Novecento*, Quaderni di dipartimento di Scienza Sociali "Donatello Serrani" Facoltà di Economia "Giorgio Fuà", n. 37 febbraio 2010.
- ❖ M. Moroni, *Le Marche dalla mezzadria all'industria diffusa*, in F. Amatori, R. Giulianelli, A. Martellini (a cura di), *Le Marche 1970-2020*, Milano, Franco Angeli, 2020.
- ❖ M. Moroni, *Alle origini dello sviluppo locale*, Bologna, Il Mulino, 2008.
- ❖ E. Rullani, *Imprese, reti e idee motrici: Investimenti, rischi e governance d'impresa verso un nuovo paradigma di vita e di lavoro*, Trento, Edizioni31, 1 gennaio 2011.
- ❖ Studio di mercato realizzato da Statista.com in "Made-In-Country-Index (MICI)" 2017, pubblicato da Forbes il 27/03/2017.



## *Sitografia*

- ❖ [https://www.bancaditalia.it/compiti/operazioni-cambi/cambio/cambi\\_rif\\_20131231](https://www.bancaditalia.it/compiti/operazioni-cambi/cambio/cambi_rif_20131231).
- ❖ <http://statistica.regione.marche.it/Statistiche-per-argomento/Pubblicazioni-Commercio-estero>, 20210903.
- ❖ <https://group.intesasanpaolo.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/2021/05/monitor-dei-distretti-industriali-delle-marche--dati-al-31-dicem>, 20210903.