Lucrezia Maria Mecenero

Il Distretto Veneto della Pelle tra innovazione e resilienza

Come un distretto industriale è diventato un'area sistema integrata d'innovazione

DISTRETTO VENETO DELLA PELLE

UNIVERSITÀ DI TRENTO
Dipartimento di Economia e Management

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Lucrezia Maria Mecenero

Il Distretto Veneto della Pelle tra innovazione e resilienza

Come un distretto industriale è diventato un'area sistema integrata d'innovazione

DISTRETTO VENETO DELLA PELLE

UNIVERSITÀ DI TRENTO
Dipartimento di Economia e Management

FrancoAngeli

Consulenza al progetto editoriale e grafica di copertina:
DiBi Project di Francesca Di Bitonto, Designer Giulia Marzotto
www.dibiproject.com

1a edizione. Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Presentazione, di *Riccardo Boschetti* pag. 7

Presentazione, di *Chiara Carradore* » 13

Prefazione, di *Italo Trevisan* » 15

Introduzione » 21

1. Rassegna della letteratura sui distretti industriali » 27
1.1. Una panoramica sui distretti industriali » 27
1.2. I distretti industriali da Marshall a Becattini » 31
1.2.1. Becattini e il distretto industriale » 31
1.2.2. Porter e i cluster » 35
1.2.3. Studi e prospettive sul distretto industriale » 37
1.3. Lo sviluppo dei distretti industriali » 39
1.3.1. L'Area Sistema » 41
1.4. I distretti industriali e l'imprenditoria internazionale » 49

2. La storia dell'industria conciaria di Arzignano » 51
2.1. L'area del distretto » 53
2.2. Gli inizi del distretto » 56
2.3. Lo sviluppo del distretto industriale » 62
2.4. La crisi degli anni Ottanta e la ripresa » 65
2.5. Il processo di internazionalizzazione » 67

3. La concia ad Arzignano nel nuovo millennio » 75
3.1. Dal 2000 al 2007 » 75
3.2. Dal 2007 al 2013 » 83

3.3. Oggi pag. 88
3.3.1. L'ascesa delle grandi aziende » 95

4. Le industrie satelliti nel distretto di Arzignano » 98
4.1. Il settore delle macchine per la concia » 99
4.2. Il settore della chimica conciaria » 107

5. Il Distretto Veneto della Pelle: un'area sistema integrata d'innovazione » 115
5.1. Risultati dell'analisi » 115
5.2. Il Distretto Veneto della Pelle come "area sistema integrata d'innovazione" » 123
5.3. Sfide e scenari futuri » 132

Conclusioni » 133

Ringraziamenti » 135

Bibliografia » 137

Indice delle tabelle » 142

Indice delle illustrazioni » 145

PRESENTAZIONE

di *Riccardo Boschetti*
Presidente del Distretto Veneto della Pelle

Il Distretto Veneto della Pelle si è posto, da qualche tempo, l'obiettivo di collaborare con studiosi e ricercatori interessati a comprendere i fenomeni del nostro territorio e del nostro tempo.

Siamo infatti ben consapevoli che la vitalità – attuale e futura – della filiera conciaria dipende anche dalla nostra capacità di riscoprirne i valori sociali, accrescerne i benefici a favore delle comunità, adeguare il nostro modo di lavorare alle sfide di oggi.

Il testo di Lucrezia Maria Mecenero rappresenta molto bene questa ambizione: quella di raccontare con occhi nuovi il mondo dell'industria della pelle, le sue dinamiche innovative, le sue potenzialità, ma anche le criticità e le sfide ancora da affrontare.

Come Distretto abbiamo dunque collaborato attivamente alla ricerca e ne abbiamo sostenuto la pubblicazione, affinché i risultati, a nostro avviso preziosi, possano essere condivisi.

La ricerca è ricca e documentata, frutto di un serio lavoro sul campo.

Soprattutto, è particolarmente approfondita l'analisi, con l'introduzione del concetto di "area sistema integrata d'innovazione", che descrive molto bene le peculiarità della nostra filiera e, se vogliamo, il cuore della forza innovatrice e competitiva del Distretto Veneto.

Questo punto è quello su cui invito tutti i soggetti coinvolti – aziende, istituzioni, realtà territoriali – a riflettere.

Il messaggio che ne risulta è chiaro: sono enormemente più numerosi i vantaggi che possiamo trarre dall'aggregare e dal fare sistema, rispetto alle fortune che ciascuna impresa può trarre dalla crescita solitaria.

Ma, come spesso avviene, ciò che risulta semplice a parole, quando lo si confronta con la realtà, diventa subito complicato. Troppo spesso, infatti, la nostra filiera non ha saputo sfruttare fino in fondo il potenziale del fa-

re sistema. A mio avviso, nel passato si è lavorato poco in questa direzione, dedicando energie limitate alla valorizzazione dei rapporti nella filiera e ai benefici, in termini di innovazione, competitività, qualità del territorio e comunicazione, che da tali processi potevano derivare.

Oggi questo ritardo è incrementato dalla nuova dimensione delle sfide da affrontare. In epoca di difficoltà ordinarie e di crescita senza limiti, le singole aziende potevano permettersi di non fare sistema e ciò non pregiudicava la loro forza. Ma ora, che le sfide si sono fatte globali e sistemiche sotto ogni punto di vista, molte aziende non hanno più le risorse autonome per garantirsi nel tempo vitalità e successi. Pensiamo alla competizione internazionale, che rende tutti più piccoli di fronte ai grandi colossi finanziari e geopolitici, in grado di condizionare con pochi sforzi l'andamento di interi mercati.

Lo stesso problema riguarda anche le questioni locali. Penso, ad esempio, alla formazione, in quanto le filiere hanno oggi estrema necessità di organizzare modalità nuove di reperimento delle professionalità. Per non parlare delle questioni ambientali, che spingono le nostre aziende ad affrontare modifiche radicali del loro modo di operare, attraverso progetti e iniziative che sempre più devono essere condivisi fra aziende, sia nell'ambito dell'intera filiera, sia, addirittura, in contesti internazionali. Infine, la recente esperienza della pandemia determinata dal Covid-19 ci ha ulteriormente dimostrato come anche i sistemi di protezione e tutela della salute abbiano effetti enormi sul tessuto produttivo.

Dobbiamo dunque interrogarci sul perché esista questo ritardo nel valorizzare con convinzione i processi di aggregazione; poi, una volta comprese le ragioni – esattamente come sanno fare gli imprenditori – dobbiamo insieme decidere come intervenire, quali iniziative mettere in campo per invertire questa tendenza.

Credo che, anche da questo punto di vista, la ricerca di Lucrezia Maria Mecenero offra molti spunti, che integro con alcune mie considerazioni. La prima questione da citare è l'organizzazione. I distretti e le filiere che hanno saputo vincere la sfida dell'aggregazione sono quelli che si sono attribuiti un'organizzazione solida. Faccio rientrare in questa categoria realtà differenti: consorzi, strutture formative, sistemi a rete, agenzie varie per l'offerta di servizi, società di scopo per lo svolgimento di processi produttivi della filiera.

Ogni distretto ha una ricetta diversa, ma le realtà vincenti sono quelle che hanno costruito fondamenta organizzative stabili: leggere, magari, ma durature e consolidate. È chiaro che questo significa scelte di lungo periodo, investimenti di filiera da sviluppare con determinazione e coraggio, ma soprattutto con continuità, perché producano risultati nel tempo. Ogni

imprenditore conosce bene l'importanza dell'organizzazione e l'effetto che essa produce sui risultati aziendali. Analogamente, colmare il ritardo sul fronte dell'aggregazione di filiera richiede una profonda riorganizzazione: ruoli, competenze professionali, strutture, risorse.

È un'azione che stiamo portando avanti anche nella nostra realtà, ma che dobbiamo sicuramente accelerare, mettendo al centro dei processi proprio il Distretto e le sue funzioni.

Il secondo fattore è, invece, più immateriale: si tratta della cultura. Non c'è dubbio che la nostra cultura imprenditoriale abbia, in momenti diversi, valorizzato la capacità degli imprenditori di risolvere i problemi, di trovare da soli e in modo indipendente le strade migliori per lo sviluppo del business.

Tuttavia, se vogliamo cogliere pienamente la sfida dell'aggregazione, dobbiamo, a mio avviso, essere capaci di mettere in discussione questo modello culturale e riscoprire i valori delle sinergie e della collaborazione. Sfida questa che è anche più impegnativa della prima, richiede un cambiamento più profondo. Ma la consapevolezza di quanto sia necessario un cambio di passo è ormai ampiamente diffusa. Sempre più aziende si rendono conto che da sole non riescono più a gestire efficacemente il loro posizionamento sul mercato e questo amplia la disponibilità a mettersi in gioco e a dare vita a un vero cambiamento culturale.

Terzo e ultimo fattore, forse il più importante: se vogliamo davvero vincere la sfida dell'aggregazione, dobbiamo prima di tutto avere una visione di dove vogliamo arrivare, un sogno da realizzare insieme. Credo che questo, per il Distretto Veneto della Pelle, si stia delineando in modo sempre più chiaro: puntare a un modello di pelle sostenibile, capace di valorizzare le nostre eccellenze. Una grande ambizione: competere nel mondo con un prodotto forte, al passo con i tempi, pienamente sostenibile e, allo stesso tempo, radicato nel nostro territorio.

È un sogno che possiamo rendere reale, perché molti mattoni di questa costruzione esistono già, così come sussistono le basi su cui poggiare le scelte successive.

Intorno a questa visione e su queste basi possiamo concretamente costruire un vero sistema, con le aziende, le istituzioni, la formazione, l'intera filiera, per realizzare quelle politiche di territorio che un'azienda, da sola, non potrebbe attuare.

L'insieme di questi ragionamenti conferisce una grande responsabilità al Distretto, alle aziende, alle associazioni e alle istituzioni che lo sostengono. Infatti, in questi anni, il Distretto si è dato l'obiettivo di colmare i *gap* esistenti, lanciando con forza il messaggio dell'aggregazione e il sogno di una nuova pelle sostenibile, senza sovrapporsi in alcun modo alla for-

za delle singole aziende, disegnando un campo da gioco nuovo, in cui tutti possano collaborare, trovando gli strumenti più adatti a realizzare il sogno comune.

Il Distretto può e deve svolgere il compito di soggetto aggregatore, facendosi carico di disegnare le strategie, comunicare le esigenze e i valori della filiera, valorizzare le eccellenze.

Il Distretto è anche espressione della volontà della Regione e integra al suo interno le associazioni d'impresa della concia: anche da questo punto di vista, dunque, può svolgere un ruolo importante nel costruire un sistema di relazioni tra la nostra comunità e le istituzioni, in modo trasversale e a vantaggio di tutti.

Se la filiera saprà superare il ritardo nei processi di aggregazione, il Distretto potrà dare un contributo fondamentale per lo sviluppo strategico, in almeno cinque ambiti.

In primis l'innovazione, che è al centro anche di questo libro. Abbiamo ormai compreso quale sia il valore dell'innovazione nella competizione globale, ma sappiamo anche quanto essa sia frutto di un processo complesso, che si produce proprio nelle prassi quotidiane e negli scambi all'interno della filiera: un patrimonio fondamentale, da preservare con grande cura e attenzione.

In secondo luogo, la tutela del nostro sistema, che passa soprattutto dalla difesa degli interessi del settore, di fronte agli attacchi delle burocrazie e delle tante forme di concorrenza più o meno leale.

Terzo, la creazione di una vera solidarietà di filiera, capace di offrire strumenti di sostegno e crescita anche alle realtà minori e meno attrezzate, nella consapevolezza del loro ruolo prezioso in termini di specializzazione, innovazione, flessibilità.

Quarto, la salute della filiera, promossa monitorando i "fondamentali" su cui si basa: la solidità economica delle aziende e la qualità dei processi ambientali e di circolarità, dei servizi alle imprese e della formazione.

Quinto, la promozione internazionale del nostro Distretto, valorizzando le eccellenze e soprattutto tenendo il passo rispetto alle altre realtà territoriali della pelle.

Sono ben consapevole che si tratta di sfide complesse, dall'esito per nulla scontato. Credo tuttavia che la nostra realtà abbia le carte in regola per compiere le giuste scelte. Un ruolo importante lo giocherà il nostro istinto e, soprattutto, il nostro orgoglio di imprenditori, consapevoli di essere parte di un'eccellenza mondiale che tale deve rimanere.

Il futuro, infatti, è alla nostra portata, ma solo se non ci culleremo sugli allori. E se il futuro sarà delle "aree sistema integrate d'innovazione", allora non c'è dubbio che i nostri auspici sul ruolo dei Distretti non

saranno più teoria, ma diventeranno assolutamente tangibili, elementi da cui dipenderà direttamente il valore delle nostre aziende e dei nostri prodotti.

Mi auguro che la lettura di questo libro agevoli questo percorso, aumenti la nostra consapevolezza, stimoli il nostro orgoglio; per prendere da subito, insieme, le decisioni giuste che il territorio attende da tempo.

PRESENTAZIONE

di *Chiara Carradore*
Direttore del Distretto Veneto della Pelle

Il Distretto Veneto della Pelle sta operando nell'ambito di un Piano Operativo di Sviluppo (POS) che ha definito le strategie di sviluppo della filiera e si propone di promuovere percorsi di ricerca, finalizzati a supportare le aziende del Distretto nei processi di innovazione e nella transizione a sistemi di produzione sostenibili ed eco-compatibili.

Particolare importanza è stata attribuita alla ricerca per l'innovazione e la sostenibilità, che rappresenta uno dei 4 obiettivi strategici del Piano. In questo ambito, il Distretto si è aperto a collaborazioni e sinergie con diverse realtà di ricerca, in primis di natura universitaria. In questo contesto è nato il rapporto con la dott.ssa Lucrezia Maria Mecenero e i suoi interessi di studio.

Dalla condivisione degli obiettivi dello studio è nata una vera collaborazione, che ha visto il Distretto impegnato a supportare concretamente la ricerca attraverso la condivisione delle scelte e la collaborazione alle rilevazioni sul campo.

La nostra convinzione è infatti che la conoscenza puntuale, qualitativa e quantitativa, della nostra realtà possa costituire un supporto necessario a prendere le giuste decisioni nel modo più corretto e consapevole. Allo stesso modo crediamo nella necessità di divulgare gli esiti delle ricerche, affinché diventino per tutti i soggetti occasione di consapevolezza e riflessione.

Per questa ragione, in accordo con l'autrice e in sinergia con la realtà universitaria di riferimento, il Distretto Veneto della Pelle ha deciso di promuovere questa pubblicazione e di metterla a disposizione degli imprenditori, della comunità e del territorio.

PREFAZIONE

di *Italo Trevisan*
Professore associato del Dipartimento di Economia
e Management dell'Università di Trento

Dopo aver seguito la preparazione di una prima versione in forma di tesi presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Trento, con grande piacere presento questo saggio di Lucrezia Maria Mecenero a un pubblico più vasto.

Si tratta di lavoro attento e accurato, che scaturisce da competenza e passione. Competenza, perché nasce dalla rielaborazione e aggiornamento di una tesi di laurea magistrale valutata assai positivamente e perché l'autrice è "del mestiere", lavorando con incarichi dirigenziali in una ditta specializzata in prodotti chimici per la concia. Passione, che scaturisce dalla forte identificazione con il territorio, dall'amore che l'autrice ha per il suo paese e dalla premura per il suo futuro.

In questo lavoro, Lucrezia Maria Mecenero parte dallo studio del distretto conciario di Arzignano-Valle del Chiampo, della sua rilevanza non solo locale, della sua resilienza alle bufere che regolarmente lo tormentano e del suo futuro, in un mondo sempre più complesso e competitivo. E inizia chiarendo come, già da tempo, non sia più corretto parlare di distretto conciario, ma sia opportuno definirlo distretto della pelle. Infatti, ciò che ha conferito resilienza al distretto è stata l'integrazione tra le diverse attività manifatturiere e di servizio e il trainante settore della concia. Attività come la chimica e la meccanica, che ancora definiamo "ancillari" in quanto esistono in funzione dell'attività principale, ma che tanto "ancelle" non sono più. Si dimostrano, anzi, essenziali, per il mantenimento della capacità competitiva dell'industria conciaria, grazie alla loro capacità innovativa. Il distretto veneto ha superato momenti difficili, ha rintuzzato l'attacco dei produttori a basso costo (ad esempio quelli cinesi) perché ha saputo costantemente innovare, cosicché qualità, sostenibilità, differenziazione di prodotto e processo produttivo hanno permesso alla produzione del cuoio del distretto di rimanere all'avanguardia.

Il tema dell'innovazione è particolarmente importante proprio perché solo innovando costantemente si può rimanere competitivi. La premessa per poter innovare è, ovviamente, investire in ricerca e sviluppo. Qui la situazione italiana appare poco favorevole: gli investimenti in ricerca e sviluppo in Italia risultano essere pari all'1,4% del PIL, contro il 2% della media europea (e il 3% della Germania). Il Veneto non si distingue dalle altre regioni: l'incidenza degli investimenti in ricerca e sviluppo è pari alla media italiana e, nel distretto di Arzignano, appare addirittura più bassa.

Però il distretto è ancora leader a livello mondiale, proprio grazie alla sua capacità innovativa. La spiegazione di questo apparente paradosso sta nel fatto che la ricerca viene svolta informalmente, attraverso il continuo intreccio e confronto tra esigenze di clienti e fornitori e le diverse competenze di chi opera nei vari settori. Il distretto veneto è all'avanguardia perché si fa ricerca e si sviluppano nuovi prodotti e nuovi processi, ma gran parte del tempo e delle risorse dedicate a ciò non appaiono nei bilanci alla voce "ricerca e sviluppo". Il settore conciario in quest'area è all'avanguardia perché le concerie innovano in continuazione, ma molto spesso la ricerca che porta a queste innovazioni non viene svolta all'interno delle concerie stesse, bensì dalle imprese chimiche e meccaniche che si sono sviluppate come fornitrici del comparto e ne sono diventate un cruciale sostegno.

Questo è il tema essenziale del lavoro di Lucrezia Maria Mecenero: il Distretto Veneto della Pelle nel suo complesso è ancora all'avanguardia proprio perché non è più il distretto industriale della sola concia, ma è diventato un'area sistema integrata che fa dell'innovazione lo strumento cardine della sua capacità competitiva.

Questo lavoro, però, va apprezzato nel suo insieme. L'evoluzione del distretto viene seguita dalle prime concerie fino ai giorni nostri, presentando una serie di dati quantitativi la cui raccolta ha richiesto molta cura. L'aspetto più significativo di questa ricostruzione è la rilevazione e quantificazione delle attività "ancillari" e l'illustrazione della loro crescente importanza e integrazione nel distretto, che appunto per questo è diventato "l'area sistema integrata d'innovazione" richiamata nel sottotitolo. I dati raccolti su queste attività "ancillari" sono, per la prima volta, presentati con struttura unitaria e con notevoli dettagli dall'autrice, che ha così reso visibile l'importanza di queste attività e la loro integrazione nell'area sistema distrettuale.

In definitiva, con questo lavoro Lucrezia Maria Mecenero dà un importante contributo alla comprensione delle dinamiche del distretto e del suo percorso evolutivo e indica la strada per il suo mantenersi competiti-

vo nel mondo. Trasmette quindi un segnale di ottimismo a chi, in questo territorio, lavora e vive: alti e bassi ce ne sono stati e ce ne saranno, ma questa comunità ha saputo trovare la risposta alle sfide che ha incontrato, ha saputo evolversi mantenendo immutata la sua sostanza, adeguandosi alle mutate esigenze di un mondo sempre più competitivo e, anzi, spesso anticipandole.

Dedico questo saggio ai miei nonni Marisa e Luciano, Angelina e Luigi.
So che sono e sarebbero stati così fieri di me.

Lucrezia