

**Mauro Capestro
Antonio Mileti
Gianluigi Guido**

**CRISI E TRASFORMAZIONE
DEI DISTRETTI
CALZATURIERI PUGLIESI**

**Analisi strutturale, strategica
e relazionale dei sistemi
territoriali di Casarano e
Barletta nell'ultimo ventennio**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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.

**Mauro Capestro
Antonio Mileti
Gianluigi Guido**

**CRISI E TRASFORMAZIONE
DEI DISTRETTI
CALZATURIERI PUGLIESI**

**Analisi strutturale, strategica
e relazionale dei sistemi
territoriali di Casarano e
Barletta nell'ultimo ventennio**

FrancoAngeli

Copyright © 2019 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.

A Flavio Capestro, che ha lottato sino alla fine, senza perdere il sorriso!
(1978-2017)

INDICE

1. Introduzione	pag.	13
1.1. Premessa	»	13
1.2. Il modello dei distretti industriali	»	15
1.3. Il dibattito sul modello distrettuale	»	17
1.4. Le sfide di un'economia globalizzata	»	18
1.5. Riposizionamento vs. dissolvimento	»	20
1.6. L'emergere della media impresa	»	24
2. L'evoluzione dei distretti calzaturieri pugliesi: metodologia di ricerca	»	26
2.1. Introduzione	»	26
2.2. Dinamiche di sviluppo dei distretti nel Sud Italia	»	27
2.2.1. I distretti calzaturieri pugliesi	»	28
2.2.2. Nascita ed evoluzione del distretto calzaturiero di Casarano	»	31
2.2.3. Nascita ed evoluzione del distretto calzaturiero di Barletta	»	32
2.3. Obiettivi della ricerca	»	34
2.4. Metodologia	»	35
2.4.1. Il piano di campionamento	»	36
2.4.2. Segmentazione delle imprese distrettuali	»	38
2.4.3. La rete collaborativo-informativa delle imprese distrettuali	»	39
2.4.4. Analisi dei fabbisogni strategici per matrici	»	42
2.4.5. Analisi della recente dinamica evolutiva dei due distretti calzaturieri pugliesi	»	44

3. Caratteristiche strutturali, strategiche e relazionali dei distretti calzaturieri pugliesi agli inizi del nuovo millennio (2000-2001)	pag.	46
3.1. Introduzione	»	46
3.2. I diversi gruppi di imprese all'interno dei due distretti calzaturieri pugliesi	»	47
3.2.1. Risultati dell'analisi per gruppi	»	48
3.2.1.1. I segmenti del distretto di Casarano nel 2000-2001	»	50
3.2.1.1.1. Primo Segmento Casarano (Piccole imprese: calzaturifici e subfornitori)	»	50
3.2.1.1.2. Secondo Segmento Casarano (Piccole imprese: produttori di parti, accessori, semilavorati e imprese dell'indotto)	»	57
3.2.1.1.3. Terzo Segmento Casarano (Calzaturifici di medie dimensioni)	»	58
3.2.1.1.4. Quarto Segmento Casarano (Calzaturifici di grandi dimensioni)	»	59
3.2.1.2. I segmenti del distretto di Barletta nel 2000-2001	»	60
3.2.1.2.1. Primo Segmento Barletta (Piccole imprese: calzaturifici e subfornitori)	»	61
3.2.1.2.2. Secondo Segmento Barletta (Piccole imprese: produttori di parti, accessori, semilavorati e imprese dell'indotto)	»	62
3.2.1.2.3. Terzo Segmento Barletta (Calzaturifici di dimensione medio-piccola)	»	63
3.2.1.2.4. Quarto Segmento Barletta (Calzaturifici di medie dimensioni)	»	65
3.2.1.2.5. Quinto Segmento Barletta (Calzaturifici di grandi dimensioni)	»	66
3.2.2. Considerazioni finali sull'analisi per gruppi all'inizio del nuovo millennio	»	67
3.3. Il <i>network</i> relazionale dei due distretti calzaturieri nel 2000-2001	»	68

3.3.1. Risultati dell'analisi relazionale	pag.	69
3.3.1.1. I grafi del distretto di Casarano nel 2000-2001	»	72
3.3.1.2. I grafi del distretto di Barletta nel 2000-2001	»	74
3.3.1.3. Il quadro generale delle relazioni all'interno dei due distretti nel 2000-2001	»	77
3.4. Fabbisogni strategici dei gruppi di imprese dei due distretti calzaturieri pugliesi nel 2000-2001	»	82
3.4.1. Risultati dell'analisi dei fabbisogni strategici	»	82
3.4.1.1. Posizionamento e fabbisogni strategici dei segmenti di imprese del distretto di Casarano nel 2000-2001	»	84
3.4.1.2. Posizionamento e fabbisogni strategici dei segmenti di imprese del distretto di Barletta nel 2000-2001	»	89
3.5. Conclusioni	»	94
4. Caratteristiche strutturali, strategiche e relazionali dei distretti calzaturieri pugliesi post-globalizzazione (2013-2014)	»	97
4.1. Introduzione	»	97
4.2. L'analisi per gruppi: i risultati dell'indagine del 2013-2014	»	98
4.2.1. I segmenti del distretto di Casarano nel 2013-2014	»	99
4.2.1.1. Primo Segmento Casarano (Piccole imprese: calzaturifici e subfornitori)	»	100
4.2.1.2. Secondo Segmento Casarano (Piccole imprese: produttori di parti, accessori, semilavorati e imprese dell'indotto)	»	106
4.2.1.3. Terzo Segmento Casarano (Calzaturifici di media dimensioni)	»	107
4.2.2. I segmenti del distretto di Barletta nel 2013-2014	»	108
4.2.2.1. Primo Segmento Barletta (Piccole imprese: calzaturifici e sub-fornitori)	»	109
4.2.2.2. Secondo Segmento Barletta (Piccole imprese: produttori di parti, accessori, semilavorati e imprese dell'indotto)	»	110
4.2.2.3. Terzo Segmento Barletta (Calzaturifici di medie dimensioni)	»	111

4.2.2.4. Quarto Segmento Barletta (Calzaturifici di grandi dimensioni)	pag.	112
4.2.3. Considerazioni finali sull'analisi per gruppi nel periodo post-globalizzazione	»	113
4.3. Il <i>network</i> relazionale dei due distretti calzaturieri nel 2013-2014	»	114
4.3.1. Risultati dell'analisi relazionale	»	115
4.3.1.1. I grafi del distretto di Casarano nel 2013-2014	»	118
4.3.1.2. I grafi del distretto di Barletta nel 2013-2014	»	120
4.3.1.3. Il quadro generale delle relazioni all'interno dei due distretti nel 2013-2014	»	123
4.4. Fabbisogni strategici dei gruppi di imprese dei due distretti calzaturieri pugliesi nel 2013-2014	»	126
4.4.1. Risultati dell'analisi dei fabbisogni strategici	»	127
4.4.1.1. Posizionamento e fabbisogni strategici dei segmenti di imprese del distretto di Casarano nel 2013-2014	»	128
4.4.1.2. Posizionamento e fabbisogni strategici dei segmenti di imprese del distretto di Barletta nel 2013-2014	»	130
4.5. Conclusioni	»	133
5. Evoluzione e trasformazione dei distretti calzaturieri pugliesi: un'analisi comparata	»	136
5.1. Introduzione	»	136
5.2. Evoluzione e trasformazione dei due distretti calzaturieri pugliesi	»	137
5.2.1. Evoluzione dei segmenti del distretto di Casarano dal 2000-2001 al 2013-2014	»	138
5.2.1.1. La sopravvivenza del Primo Segmento Casarano (Piccoli calzaturifici e subfornitori)	»	139
5.2.1.2. La recessione del Secondo Segmento Casarano (Piccole imprese produttrici di parti, accessori e semilavorati e imprese dell'indotto)	»	140
5.2.1.3. La persistenza del Terzo Segmento Casarano (Calzaturifici di medie dimensioni)	»	141

5.2.1.4. La scomparsa del Quarto Segmento Casarano (Calzaturifici di grandi dimensioni)	pag.	142
5.2.2. Trasformazione dei segmenti del distretto di Barletta dal 2000-2001 al 2013-2014	»	142
5.2.2.1. La sopravvivenza del Primo Segmento Barletta (Piccoli calzaturifici e subfornitori)	»	143
5.2.2.2. La persistenza del Secondo Segmento Barletta (Piccole imprese produttrici di parti, accessori, semilavorati e imprese dell'indotto)	»	144
5.2.2.3. La scomparsa dell'originario Terzo Segmento Barletta 2001 (Calzaturifici di dimensione medio-piccola)	»	144
5.2.2.4. Il successo del nuovo Terzo Segmento Barletta 2013-2014 (Calzaturifici di medie dimensioni)	»	146
5.2.2.5. Il riposizionamento del Quarto Segmento Barletta (Calzaturifici di grandi dimensioni)	»	147
5.3. Evoluzione dei <i>network</i> relazionali nei due distretti calzaturieri pugliesi	»	148
5.3.1. Evoluzione delle relazioni nel distretto di Casarano	»	149
5.3.2. Evoluzione delle relazioni nel distretto di Barletta	»	150
5.3.3. Evoluzione delle relazioni tra i due distretti	»	151
5.4. Evoluzione del posizionamento e dei fabbisogni strategici del sistema calzaturiero pugliese	»	152
5.4.1. Posizionamento e fabbisogni strategici dei segmenti d'impresa del distretto di Casarano	»	152
5.4.2. Posizionamento e fabbisogni strategici dei segmenti di imprese del distretto di Barletta	»	155
5.5. Evoluzione, trasformazione e crisi dei distretti calzaturieri pugliesi	»	156
6. Il rilancio dei distretti calzaturieri pugliesi	»	159
6.1. Introduzione	»	159
6.2. Le medie imprese nei distretti calzaturieri pugliesi	»	160
6.2.1. Il valore delle medie imprese nel distretto di Casarano	»	163

6.2.2. Il futuro del distretto di Casarano nella visione di Leo Shoes	pag.	164
6.2.3. Il valore delle medie imprese nel distretto di Barletta	»	169
6.2.4. Il futuro del distretto di Barletta nella visione di Base Protection	»	172
6.3. Innovazione e formazione per il rilancio dei distretti calzaturieri pugliesi	»	175
6.4. Conclusioni	»	178
Riferimenti bibliografici	»	183

1. INTRODUZIONE

1.1. Premessa

In questo lavoro sono presentati e raffrontati i risultati di due indagini empiriche, condotte nel corso di poco più di un decennio, tra il 2000-2001 e il 2013-2014, su altrettanti sistemi industriali fra i più vitali e strategici dell'economia pugliese: i distretti calzaturieri di Casarano e Barletta. Il punto tematico focale del volume è rappresentato dall'analisi di come due realtà produttive radicate in un preciso contesto territoriale, molto simili per dimensione, tipologia e segmenti di imprese, reti di relazioni e fabbisogni strategici attuali e futuri, possano percorrere nuovi sentieri di sviluppo, di trasformazione, di evoluzione o di declino, in modo anche differente in risposta a una situazione di crisi mondiale e di accresciuta concorrenza internazionale (Cainelli, Giannini e Iacobucci, 2018).

Come ampiamente descritto in letteratura (si veda, ad esempio, Becattini, 1979; Camuffo e Grandinetti, 2006; Grandinetti e Nassinbeni, 2007; Rullani, 2002), il successo del modello distrettuale è connesso a un preciso ambito territoriale in cui imprese distinte e indipendenti sono attive e collaborano lungo la medesima *supply chain*. La struttura produttiva di un territorio, il modo in cui le imprese che la compongono interagiscono, i vantaggi competitivi che esprimono, dipendono anche dal grado di maturità del comparto e dall'espandersi delle dinamiche concorrenziali. Questi fattori, con il venir meno di situazioni di protezione, comportano delle modifiche sostanziali nella persistenza dei benefici competitivi detenuti dalle imprese locali, per le quali si riducono le opportunità di vantaggio, mentre aumenta la tendenza a ricorrere a fattori di concorrenza connessi alla riduzione dei costi piuttosto che agli investimenti in innovazione e differenziazione (Varaldo *et al.*, 2009). Un simile contesto è riscontrabile nel Meridione d'Italia: in parti-

colare, nella regione Puglia, la struttura produttiva è costituita da Piccole e Medie Imprese (PMI, imprese oltre i 10 e meno di 250 occupati) – ad eccezione di poche grandi imprese per lo più riconducibili agli interventi statali compiuti nel corso del '900 – prevalentemente a proprietà e gestione familiare, sottocapitalizzate, in genere più attente ai fattori di costo, spesso riluttanti ad adottare misure innovative di processo e di prodotto, quasi del tutto aliene dall'implementazione di politiche di marketing e di comunicazione (MIUR, 2010). Ai cambiamenti indotti da variabili esogene di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati si aggiungono fattori endogeni che intaccano dall'interno la struttura e la coesione del modello distrettuale classico (Mileti, 2012). Ciò risulta particolarmente evidente quando si osservi quella che è l'essenza stessa del distretto (Guido, 2003c), ossia la maglia delle relazioni che coinvolgono gli attori interni del sistema. L'indebolirsi delle connessioni incide sulla flessibilità organizzativa e sull'adattabilità produttiva e, in definitiva, sulla reale capacità di reazione del distretto alle sollecitazioni esterne (Di Berardino e Mauro, 2010). L'indice interno di relazionalità espresso da un distretto rappresenta, infatti, una componente essenziale per la comprensione dei nuovi fenomeni di tale modello produttivo (Bellussi e Sedita, 2012; Guido, 2003c).

A tali dinamiche non fanno eccezione le imprese appartenenti al comparto calzaturiero pugliese, che si caratterizzano per una serie di strette relazioni di complementarità e correlazione e per la condivisione di fasi anche diverse dello stesso ciclo di produzione industriale (Guido, 2001ab). Tali imprese sono localizzate prevalentemente in due grandi poli distrettuali nel Sud Salento e nel Nord Barese, che, pur simili per diversi aspetti, hanno sviluppato negli anni vocazioni differenti. Quello di Casarano si è andato caratterizzando, sotto il profilo merceologico, per la produzione di scarpe da uomo *casual* in pelle e, sotto il profilo organizzativo, per la dispersione delle diverse lavorazioni in più unità produttive; quello di Barletta per la produzione di sandali e calzature sportive e per la spiccata concentrazione di tutte le fasi della lavorazione all'interno di singole imprese (Guido, 2002). Il reticolo produttivo di ambedue i distretti si è, comunque, sempre contraddistinto per il ruolo di sostegno dell'intervento pubblico, per il fitto numero di piccole e piccolissime imprese, a carattere marginale, per la presenza di medie imprese, più capaci nel percepire i cambiamenti del mercato, e per la presenza di pochissime grandi imprese, più attente alle problematiche di costo e di prezzo (Capestro *et al.*, 2014).

La principale ipotesi di ricerca adottata nel presente volume riguarda la conferma che strategie competitive basate sulla massificazione della produzione, sulla sola ricerca di benefici connessi alla contrazione dei costi di pro-

duzione e alla conseguente leadership di prezzo, in un settore maturo del *Made in Italy*, sono ampiamente insufficienti a garantire il conseguimento di un reale vantaggio competitivo e la persistenza sui mercati internazionali del distretto e delle imprese che ne fanno parte. Sebbene la letteratura economica sia stata più propensa ad attribuire i comportamenti più virtuosi e innovativi alle imprese-leader dei distretti (si veda, ad esempio, Boix e Galletto, 2009; Rabelotti, Carabelli e Hirsch, 2009), l'analisi comparata, qui condotta su due ricerche svolte nell'arco di poco più di un decennio l'una dall'altra, porta a conclusioni in parte differenti. Essa ha infatti dimostrato come, nel caso dei due distretti calzaturieri di Casarano e Barletta, alla luce della crisi innescatesi a partire dal 2008 e delle forti pressioni competitive causate dai processi di globalizzazione dei mercati (in atto ancor prima), siano state principalmente le medie imprese a innescare positivi processi di innovazione e mutamenti positivi nelle scelte strategiche legate alla specializzazione produttiva e, sebbene in minor misura, ad accelerare l'adozione di politiche maggiormente sensibili alle richieste dei mercati, alla qualità, alla comunicazione, al marketing, alla commercializzazione e al processo di internazionalizzazione della catena del valore. L'intendimento è, quindi, quello di proporre un contributo di riflessione in merito alla letteratura economica e di marketing sui distretti industriali, a partire dall'analisi dei processi di evoluzione e di trasformazione in due significativi poli produttivi del calzaturiero italiano. Distretti rilevanti per fatturato e per dimensioni che, pur operando in un mercato tradizionale e maturo, presentano interessanti strategie di risposta, grazie a scelte strategiche, operative e dimensionali, ai processi di globalizzazione dei mercati, così discussi, apprezzati o avversati nei dibattiti accademici e quotidiani.

Il lavoro è così organizzato. Nel presente capitolo introduttivo è illustrato il modello distrettuale e la sua evoluzione alla luce dei fenomeni di globalizzazione dei mercati. Nel secondo capitolo sono presentati i due distretti calzaturieri pugliesi, gli obiettivi di ricerca e le metodologie utilizzate. Nel terzo e nel quarto capitolo sono esposti, rispettivamente, i risultati delle due ricerche condotte nel 2000-2001 e nel 2013-2014. Nel quinto capitolo viene analizzata la trasformazione dei due distretti pugliesi avvenuta nell'arco del periodo temporale considerato. Infine, nel sesto e ultimo capitolo sono tratte le conclusioni e delineate alcune linee-guida per la ricerca futura.

1.2. Il modello dei distretti industriali

Il *distretto industriale* è un particolare modello produttivo in cui, in un territorio ben definito, numerose imprese, in prevalenza piccole e medie, di-

stinte, indipendenti ma unite da rapporti di collaborazione produttivo-commerciale, impiegano le proprie risorse su una o più attività nella medesima *supply chain* (Camuffo e Grandinetti, 2006; Hervàs-Oliver *et al.*, 2018). Il modello distrettuale appare come un organismo sociale ed economico formato da un insieme di imprese, parte di un identico comparto produttivo individuato in un'area ben identificabile, tra le quali persistono sia condizioni di collaborazione che di concorrenza. Le relazioni e le collaborazioni commerciali che intercorrono fra gli attori del medesimo distretto industriale facilitano l'apprendimento e la diffusione dell'innovazione (Camuffo e Grandinetti, 2006; Grandinetti e Nassinbeni, 2007) e agevolano la diffusione delle conoscenze (Rullani, 2002). Secondo Becattini (1994), il distretto industriale ha anche una componente sociale, in quanto accanto alle imprese vi è compresenza attiva di una ben distinta collettività di persone.

I distretti industriali si identificano in un efficiente modello organizzativo che permette di conseguire i vantaggi della grande dimensione senza dover rinunciare alla flessibilità organizzativa, tecnologica e decisionale. Una struttura sociale, caratterizzata dalla compenetrazione fra variabili socio-culturali e tecnico-produttive, che si segnala per la contemporanea presenza di (Birindelli, 2000):

- attività industriali manifatturiere specializzate con tendenza a ricoprire tutte le fasi della filiera produttiva;
- un sistema di valori comune;
- una completa divisione del lavoro dal punto di vista produttivo fra la popolazione di imprese con valorizzazione della filiera e con un valore aggiunto superiore a quello riscontrabile in altri tipi di agglomerati;
- una comunità locale con alto grado di coesione.

Secondo Rullani (2002) esistono tre diverse ma complementari visioni teoriche del distretto. Nella prima il distretto è concepito come un *cluster* che nasce per effetto delle economie di agglomerazione; il baricentro è basato sulla vicinanza territoriale, un mix di contiguità fisica, specializzazione, concentrazione numerica, cultura e mentalità simile e condivisa che facilita gli scambi commerciali. Nella seconda il distretto è configurato come un sistema non guidato dalle politiche delle imprese ma alimentato da forze di tipo amministrativo e associativo, che agiscono a livello macro. Nella terza il distretto è strutturato come una rete cognitiva, in cui i processi innovativi e di sviluppo sono valorizzati dal processo di moltiplicazione delle conoscenze; secondo tale visione le conoscenze non sono trasferite solo grazie alla vicinanza fisica o grazie al clima di cooperazione, ma per mezzo di reti sociali che sostengono l'interazione. È quest'ultima tipologia quella che meglio si adatta a descrivere la dinamicità dei distretti attuali.

Tra i principali vantaggi competitivi creati dai distretti sono da annoverare la capacità di diffondere conoscenze e *know-how*; la stabilità nell'innovazione; l'accrescimento degli scambi commerciali e dei trasporti; l'opportunità di contatti personali nei rapporti di compravendita; la crescita di rapporti di complementarità fra imprese specializzate per fasi di processo o per tipologie di prodotto; l'espansione del mercato del lavoro specializzato; l'attrazione di capacità imprenditoriali (Rullani, 2002). Nel distretto, al "sapere codificato" del vantaggio tecnologico, tipico della grande impresa, si affianca il "sapere localizzato" del vantaggio organizzativo (Bellandi, 1999).

1.3. Il dibattito sul modello distrettuale

Il modello produttivo rappresentato dal distretto industriale non è né nuovo né esclusivamente italiano, anche se nel nostro Paese il suo successo è stato importantissimo per l'espansione del comparto manifatturiero. In Italia, i primi distretti nascono nell'immediato dopoguerra, con un sostanziale incremento a partire dagli anni Cinquanta e Sessanta. Grazie all'intuizione di alcuni imprenditori, in diverse aree della Penisola il proliferare di PMI, spesso raccolte o connesse attorno a una impresa-leader, diede avvio allo sviluppo di alcuni distretti, attivi principalmente nei comparti tradizionali del *Made in Italy* (Fortis, 2005). Lo sviluppo del modello distrettuale è connesso, dunque, alle economie di agglomerazione e alla facilità degli scambi commerciali, agevolate e promosse dalla vicinanza territoriale e socio-culturale (Rullani, 2008).

Già agli inizi del secolo scorso, Alfred Marshall (cfr. Arena e Quere, 2003) aveva posto in evidenza la funzione delle PMI nei sistemi economici, anticipando con l'espressione *industrial atmosphere* la valenza delle reti collaborative tra imprese e soggetti sociali. Secondo Marshall, i benefici derivanti dalla divisione del lavoro e dalla produzione su ampia scala potevano essere ottenuti sia concentrando in un territorio ben definito un ampio numero di piccoli produttori, sia creando poche grandi imprese. Allo stesso autore (cfr. Arena e Quere, 2003) si deve il riconoscimento dell'importanza delle economie esterne, introdotte nell'analisi sull'organizzazione come fattore della produzione. In questo quadro compare il concetto di distretto industriale, perfezionato poi da Becattini (1979), inteso come il luogo in cui operano le economie esterne ottenute grazie alla crescita della produzione dovuta alla concentrazione di molte piccole imprese di natura simile in un determinato territorio. La realizzazione di tali vantaggi quantitativi non dipende solo dalla scomponibilità del processo produttivo, che ritrova la sua

unitarietà nel distretto, ma da una società locale che si riconosce in questa forma di organizzazione. Sulla scia delle analisi smithiane sulla divisione del lavoro (Roncaglia, 2001) e sull'organizzazione del processo produttivo (cfr. De Toni e Fornasier, 2012), Marshall riconobbe un ruolo fondamentale all'organizzazione, affiancandola agli altri fattori della produzione fino ad allora riconosciuti, la terra, il lavoro e il capitale.

Il dibattito sui distretti ha registrato, specialmente in Italia, numerosi interventi qualificati, fin dagli anni Ottanta del secolo scorso. La forma di organizzazione produttiva emergente era principalmente costituita da un insieme interdipendente di imprese dove la regola era costituita dalla segmentazione e dall'esternalizzazione del processo produttivo. Questo permetteva una grande flessibilità di gestione e l'opportunità di formare numerose combinazioni produttive.

Più di recente, il dibattito accademico si è concentrato sui modelli di risposta alla crisi innescata dai processi di liberalizzazione del commercio mondiale e della globalizzazione. In particolare sulla necessità di competere attraverso drastiche trasformazioni nella struttura stessa dei distretti attuabili tramite la formazione di grandi gruppi produttivi gravitanti attorno a un'impresa-leader (Randelli e Lombardi, 2014) o, piuttosto, attraverso l'attività di alcune imprese in grado di connettere e coordinare l'ambiente globale con quello distrettuale (Camuffo e Grandinetti, 2011; Capestro *et al.*, 2014). In entrambi i casi, l'accento è posto sul ruolo delle imprese di medie dimensioni, le quali hanno dimostrato una maggiore capacità di adattamento, grazie a strutture organizzative flessibili, alla capacità di accedere a risorse tecniche e finanziarie, alla volontà di perseguire azioni commerciali e di marketing più innovative (Varaldo, 2006; Zanni, Aquilani e Magliacani, 2008).

1.4. Le sfide di un'economia globalizzata

I processi di globalizzazione hanno avuto e avranno importanti conseguenze sia sul tessuto delle imprese, sia sul sistema economico italiano (Di Maria e Micelli, 2006). Le imprese hanno dovuto superare un concetto di mercato inteso in termini puramente locali o nazionali, mentre le nuove sfide globali hanno messo in competizione sistemi economici e di *welfare* anche molto diversi e tale fenomeno ha reso difficile, anche agli stessi governi nazionali, la possibilità di attuare efficaci politiche di indirizzo e di regolazione dell'economia e delle dinamiche sociali. La questione è tanto più importante per un Paese come l'Italia, basato su di un fitto reticolo di PMI la cui vitalità, molto spesso, è legata alla loro organizzazione in distretti, fortemente con-

nessi all'export per gran parte del fatturato (Mileti, 2012). Il particolare tipo di sviluppo locale italiano, costituito, in genere, da PMI inserite in distretti industriali, è assunto a ruolo di "modello globale". Un modello in grado sostenere l'avvio di una crescita industriale in aree poco sviluppate, in particolare, nei Paesi emergenti. A fronte dei molti fattori positivi, però, numerosi problemi si profilano all'orizzonte delle PMI, in quanto il processo di internazionalizzazione dei mercati è origine, anche per i distretti, di incisivi e significativi cambiamenti. Questo perché, in particolare, l'apertura delle frontiere e la nuova concorrenza internazionale sono in grado di determinare squilibri competitivi e una più rapida obsolescenza delle tecnologie (De Marchi e Grandinetti, 2014).

La capacità di essere flessibili ha fatto sì che le piccole imprese operanti nei distretti abbiano saputo e potuto evolversi di pari passo con i mutamenti dello scenario economico. Ma oggi, vista la rapidità evolutiva dei mercati e delle tecnologie, per evitare che i loro sistemi locali possano degenerare in aree marginali di sviluppo, devono ancora di più investire sulle proprie capacità di risposta strategica. Rispetto al passato, occorre trovare soluzioni adeguate soprattutto al contesto globale e al posizionamento competitivo. La necessità di superare l'ambito locale ha spinto le imprese distrettuali a definire le dimensioni aziendali e le combinazioni produttive più consone, creando sui mercati commerciali più ampi un reticolo di connessioni, di esperienze sinergiche e di conoscenze utili a riconquistare i vantaggi competitivi che il distretto tradizionale può avere difficoltà ad assicurare. Tutto questo ha comportato una modifica negli orizzonti strategici e la volontà di valorizzare sentieri operativi esterni al distretto in grado di garantire maggiore qualità alle imprese e d'irrobustirle nelle competenze relative alla ricerca, alla logistica, alla collaborazione industriale, ancora deboli (Mileti, 2012).

A seguito dei processi di globalizzazione, dell'avvento sui mercati internazionali delle economie emergenti avvantaggiate da costi notevolmente contenuti, nonché del conseguente inasprirsi del livello di competitività, il modello dei distretti industriali è entrato in crisi, specie quando non è stato in grado di adeguarsi ai nuovi metodi di concorrenza internazionale (Varaldo, 2009). In particolare, i modelli di risposta secondo cui hanno operato i distretti sono dipendenti principalmente dalla forma di governance che li caratterizza e dalle azioni strategiche adottate dalle singole imprese. Tali modelli potrebbero essere suddivisi in quattro categorie: *dinamici*, *maturi*, *vulnerabili* e *virtuali* (Ricciardi, 2013). I primi si caratterizzano per la stretta cooperazione interna e per l'esistenza di una o più imprese capogruppo, in grado di garantire un costante processo innovativo e performance economiche e produttive positive. I distretti maturi si caratterizzano per il forte radi-