

## *Capitolo 2*

### **DIFFUSIONE E CARATTERISTICHE DEI GRUPPI DI PICCOLE E MEDIE IMPRESE NELLE AREE DISTRETTUALI DELLE MARCHE**

VALERIANO BALLONI e DONATO IACOBUCCI(\*)

#### **1. Distretti industriali, sistemi di piccola impresa, reti e gruppi: una breve riflessione**

Se si esamina l'ormai vasta letteratura economica sui processi di industrializzazione diffusa che hanno interessato le regioni NEC (nord est e centro) dell'Italia nel secondo dopoguerra, si possono individuare due importanti filoni interpretativi: il primo legato alle tesi di Giorgio Fuà e l'altro a quelle di Giacomo Becattini.

Fuà, impegnato a stilizzare per conto dello Social Science Research Council le caratteristiche dello sviluppo economico italiano, approda ad una stilizzazione dei processi di industrializzazione diffusa nelle regioni NEC, riconoscendone le peculiarità rispetto ai percorsi di industrializzazione seguiti dai paesi di più antica industrializzazione<sup>(1)</sup>. Becattini, riflettendo soprattutto sullo sviluppo dei settori «leggeri» della Toscana, ripropone la categoria del distretto marshalliano al fine di interpretare le caratteristiche ed il funzionamento dei sistemi produttivi basati sulle pic-

(\*) Alla raccolta ed elaborazione dei dati ha collaborato la dott.ssa Eleonora Caucci.

Benchè frutto di un lavoro comune, la stesura dei paragrafi 1 e 2 è da attribuire a Valeriano Balloni, mentre la stesura dei paragrafi restanti è da attribuire a Donato Iacobucci.

<sup>(1)</sup> Fuà (1977), Fuà (1980), Fuà (1983).

cole imprese, tipici di quella regione e delle altre regioni del NEC<sup>(2)</sup>.

In entrambi vi è una visione comune riguardo al principale « propulsore » dello sviluppo, individuato nell'eccezionale esplosione di imprenditorialità che ha caratterizzato le regioni del NEC nei decenni immediatamente successivi al secondo conflitto mondiale<sup>(3)</sup>. Fra i due autori, tuttavia, si può cogliere una diversità di accento riguardo alle prospettive di tali sistemi: Becattini insiste soprattutto sulle « virtù » dei sistemi di PMI che vanno consolidandosi in tali aree, riscoprendo per essi, ed arricchendolo di nuova sostanza, la categoria marshalliana del distretto<sup>(4)</sup>; Fuà ne sottolinea i limiti, legati in primo luogo alla qualità del fattore organizzativo e imprenditoriale (fattore O-I)<sup>(5)</sup>. Egli, inoltre, sembra nutrire qualche dubbio sull'utilizzo del distretto come categoria adatta ad interpretare il fenomeno, preferendo utilizzare quella di sistema di piccole imprese. Infatti, in un brillante passaggio di « Industrializzazione senza fratture » dedicato al problema della divisione del lavoro e modi dell'interazione fra imprese, afferma: « Dire che le imprese partecipano ad una divisione del lavoro equivale a dire che formano un sistema integrato; e lo sviluppo di sistemi di piccola imprese, anche molto fortemente integrati, è infatti per comune riconoscimento un tratto saliente del modello NEC. La letteratura si è sbizzarrita nelle denominazioni: si è parlato, di volta in volta, di « distretti industriali » (prendendo questo nome a prestito da Marshall), di « aree-sistema », di « grappoli di imprese », di « costellazioni di imprese ». Evidentemente i rispettivi proponenti di questi nomi hanno avuto sott'occhio ciascuno una diversa variante di sistema integrato. E la tipologia che riscontriamo nella realtà è effettivamente molto varia. Ci sono sistemi abbastanza bene circoscritti (la maggior parte delle transazioni avviene all'interno del sistema) ed altri con

(<sup>2</sup>) Becattini (1979), Becattini (1987).

(<sup>3</sup>) Becattini (2000).

(<sup>4</sup>) Gli interventi di Giacomo Becattini sul distretto industriale sono stati di recente raccolti in un volume curato da Fabio Sforzi: Becattini (2000).

(<sup>5</sup>) Fuà (1983).

i contorni molto sfumati; sistemi compresi in un territorio ristretto o no; sistemi con legami formalizzati tra le imprese o no»<sup>(6)</sup>.

Questa diversa valutazione dei processi d'impresa e d'industria che hanno interessato le regioni NEC nel secondo dopoguerra non è stata priva di conseguenze sugli indirizzi di studio successivi.

È ovvio che gli economisti che si collegano all'interpretazione di Fuà abbiano concentrato maggiormente l'attenzione sull'impresa e sul fattore O-I: *i*) Crivellini fornisce una sistematizzazione teorica di quest'ultimo ed un collegamento con i difformi livelli di produttività per settore produttivo, area e dimensione d'impresa<sup>(7)</sup>; *ii*) Balloni e altri sono spinti allo studio di casi, storie di industrie e aree in crisi al fine di esaminare gli effetti di « spin-off » che da esse promanano<sup>(8)</sup>. Minore è l'attenzione, da parte di questi studiosi, per lo studio del sistema (distretto) e dei suoi meccanismi di funzionamento. Anche i sociologi vicini al gruppo di Ancona, come Paci, concentrano la loro attenzione sui fattori sociali ed economici dai quali origina l'imprenditorialità, e su alcuni elementi di « arretratezza » che caratterizzano il mercato del lavoro nelle regioni NEC<sup>(9)</sup>.

La scuola di Becattini, per la verità, ha fatto molti più proseliti di quella di Fuà, ma oggi incontra, a nostro giudizio, alcuni limiti nel tentativo di interpretare le dinamiche in atto nei sistemi di PMI che caratterizzano le regioni NEC. L'insistenza nel ricondurre l'interpretazione di tali sistemi nell'ambito della categoria del distretto industriale è soggetta, infatti, a due rischi: da un lato essa impedisce di tenere conto delle forti diversità esistenti fra i sistemi locali di PMI, sia con riferimento alla loro struttura interna, sia alla loro evoluzione<sup>(10)</sup>;

<sup>(6)</sup> Fuà (1983), p. 24.

<sup>(7)</sup> Crivellini (1983); Aa.Vv. (1985).

<sup>(8)</sup> Balloni (1983); Balloni (1985).

<sup>(9)</sup> Paci (1979), Paci (1980), Carboni (1987), Blim (1987).

<sup>(10)</sup> Il « successo » del distretto industriale come categoria analitica (oltre che come oggetto di politica industriale) ha portato ad un uso « incontrollato » del termine, utilizzato per indicare realtà fortemente eterogenee. In questo modo esso rischia di perdere gran parte della sua forza interpre-



dall'altro porta a trascurare l'analisi di aspetti che vanno assumendo un ruolo chiave nell'interpretazione delle dinamiche in atto (sui quali diremo nel prosieguo).

È fuori discussione il fatto che l'affermazione del « distretto industriale » come categoria di analisi ha fornito apporti di conoscenza decisivi per la comprensione dei sistemi d'impresa e d'industria. Basti ricordare, a tale riguardo, il fatto di aver richiamato l'attenzione sugli stretti legami esistenti fra variabili socio-culturali e organizzazione delle attività produttive e di avere contribuito a sfatare il mito della grande impresa come paradigma dell'efficienza produttiva.

Proprio l'accento posto sui legami fra variabili socio-culturali ed economiche rischia, però, di diventare una gabbia interpretativa troppo stretta nel momento in cui il « distretto industriale » tende ad essere considerato come l'organizzazione produttiva « adatta » a determinati contesti territoriali (quelli della terza Italia) e, per tale ragione, da difendere e valorizzare.

Fuà considera il processo di industrializzazione diffusa realizzatosi nelle regioni NEC come il risultato, *storicamente dato*, dell'interazione fra le condizioni di domanda e di tecnologia, prevalenti in quel momento, e talune « social capabilities » presenti in alcune aree del nostro paese<sup>(11)</sup>. Nella sua analisi Fuà era, però, chiaramente consapevole del fatto che la diffusione delle piccole imprese non avrebbe attestato l'economia delle regioni NEC sulla frontiera della tecnologia e della produzione, stante i vincoli nella qualità del fattore O-I, i quali limitavano la capacità di dare vita ad organizzazioni complesse<sup>(12)</sup>.

tativa. D'altra parte, una definizione maggiormente rigorosa dei suoi caratteri rischia di lasciare fuori una quota rilevante dei sistemi manifatturieri delle regioni NEC. Sulle possibili classificazioni dei sistemi locali in relazione alle loro caratteristiche strutturali si veda Garofoli (1994).

<sup>(11)</sup> Fra queste ultime, come già ricordato, un elemento chiave è costituito dalla capacità imprenditoriale diffusa, la quale ha trovato modo di attivarsi, date certe condizioni, nelle attività manifatturiere: Fuà (1983). Non meno importanti sono state la disponibilità di lavoro a costi contenuti e la possibilità di riutilizzare, nella produzione industriale, parte della dotazione infrastrutturale disponibile sul territorio.

<sup>(12)</sup> Come noto, la riflessione di Fuà sui limiti del fattore O-I si era tra-

Riportare l'attenzione su tali vincoli (visti nella loro specifica collocazione storica) ha importanti implicazioni riguardo alle prospettive di analisi dei sistemi locali di PMI: *i*) così come non vi è alcuna necessità « economica » che imponga la grande dimensione d'impresa, non vi è nessuna necessità, definitivamente iscritta nelle « social capabilities » di una comunità, che imponga la persistenza della piccola impresa; *ii*) i vincoli associati alla disponibilità del fattore O-I e le strutture d'impresa che da essi originano sono destinati a ridurre la loro importanza in relazione ai fenomeni di apprendimento che si realizzano nelle imprese e nel sistema. Non si tratta, quindi, di favorire un'organizzazione produttiva piuttosto che un'altra, quanto di elevare la qualità del fattore O-I, disponibile in un sistema locale, affinché le imprese in essa presenti siano in grado di utilizzare le formule organizzative e le tecnologie maggiormente adatte a competere nelle diverse condizioni ambientali <sup>(13)</sup>.

In questa prospettiva assume particolare rilievo lo studio dei processi di crescita delle PMI e dei fenomeni di apprendimento che da essi originano. I processi di crescita hanno, infatti, un impatto rilevante sulle strutture organizzative, sulle relazioni con le altre imprese (interne o esterne all'area sistema) e sui processi di diversificazione delle attività. Lo studio sistematico dei gruppi e delle reti di PMI — delle strutture di governo e degli stili organizzativi — che abbiamo intrapreso da alcuni anni, si colloca in questa direzione. Siamo, infatti, convinti che la progressiva diffusione dei gruppi e delle reti d'impresa costituisca da un lato il principale indizio delle dinamiche in atto nell'organizzazione dei sistemi locali e dall'altro il fenomeno di maggiore rilevanza per la comprensione di tali dinamiche <sup>(14)</sup>.

dotta anche in iniziative concrete, quali la fondazione dell'ISTAO, che era ed è dedicato alla formazione imprenditoriale e manageriale.

<sup>(13)</sup> Su questi aspetti si vedano gli interventi di Balloni, Varaldo e Zannetti al convegno di studi in onore di Giorgio Fuà: Gruppo di Ancona (1999).

<sup>(14)</sup> Ci riferiamo, in particolare, agli studi che abbiamo svolto in questi ultimi anni, i quali hanno come riferimento campioni d'impresa appar-

Il nostro approccio è certamente più vicino alla concettualizzazione dei « cluster » proposti da Porter<sup>(15)</sup>. Un cluster, secondo Porter, è una concentrazione geografica di imprese e istituzioni fra loro interconnesse, in quanto operanti in uno specifico campo di attività (che, al pari della visione distrettuale, si associa più ad una filiera produttiva che al tradizionale settore industriale).

Vi sono due aspetti dell'analisi che meritano attenzione con riferimento alla nostra discussione.

a) Il primo è relativo al fatto che la superiore capacità competitiva dei cluster è legata alle relazioni di collaborazione che si stabiliscono fra le imprese operanti lungo la filiera (relazioni verticali). Tali relazioni, che Porter colloca in un'area intermedia fra il puro mercato e la gerarchia, sono quelle tipiche dei gruppi e delle reti d'impresa; si tratta quindi di vantaggi « internalizzati » in strutture preordinate e stabili.

b) Il secondo aspetto riguarda il fatto alcune esternalità positive, associate alla concentrazione spaziale, fanno riferimento ad ambiti territoriali decisamente superiori a quelli distrettuali; in molti casi si tratta di ambiti regionali o nazionali<sup>(16)</sup>.

La distanza dell'approccio di Porter, rispetto a quello dei distretti, si coglie con evidenza quando egli combina l'idea del « cluster », propulsore del vantaggio competitivo, con quella della catena del valore. Le soluzioni organizzative dei « cluster », concertate e programmate, tendono ad ottimizzare la divisione del lavoro lungo la catena del valore, minimizzando i costi delle transazioni e stimolando al contempo i processi di apprendimento e innovazione.

Già Marshall aveva fatto osservazioni che anticipano alcuni dei temi affrontati da Porter. In « Industry and Trade » egli riconosce chiaramente l'importanza della dotazione dei fat-

tenenti ad alcune regioni NEC: Balloni, Iacobucci (1997), Balloni, Iacobucci (2000).

<sup>(15)</sup> Porter (1991); Porter (1998).

<sup>(16)</sup> È il caso del ruolo svolto dalla presenza di settori correlati o di supporto o dalle condizioni della domanda interna. Un esempio di cluster nazionale è costituito dall'industria italiana dell'elettrodomestico; Balloni, Cucculelli, Iacobucci (1993).



tori e delle condizioni della domanda interna nella crescita di un'industria, la quale, a sua volta, stimola la specializzazione dei fattori e la nascita di industrie correlate e di supporto (alimentando così le economie esterne)<sup>(17)</sup>. Allo stesso tempo egli riconosce chiaramente che al mutare delle condizioni economiche può cambiare il peso fra economie interne ed esterne: « For long ages industrial leadership depended mainly on the number and extent of centers of specialized skill in which these external economies abounded... But with the growth of capital, the development of machinery, and the improvement of the means of communication, the importance of internal economies has increased steadily and fast; while some of the old external economies have declined in importance; and many of those which have risen in their place are national, or even cosmopolitan, rather than local »<sup>(18)</sup>.

Ciò che è importante della riflessione di Marshall è che al mutare delle condizioni ambientali cambia il ruolo assunto dalle economie interne ed esterne. Nel caso delle economie interne, Marshall aveva in mente la grande impresa integrata: oggi esse sono sempre più da riferire alle forme di organizzazione decentrata dei gruppi e delle reti. La differenza fondamentale con il distretto industriale è costituita dal fatto che le relazioni fra le imprese all'interno di queste forme organizzative hanno un carattere di maggiore formalizzazione e tendono sempre più a travalicare i confini del distretto: esse, quindi, si fondano sempre meno sulla prossimità spaziale e sull'omogeneità socio-culturale, elementi che sono alla base dell'economia distrettuale.

<sup>(17)</sup> « Abundant raw material, and a large market for the finished products, developed even more highly specialized skill in the main industry, and ever stronger subsidiary industries to supply incidental requirements, and to work up its waste products. Each single business was on a small scale; and though it had access to many of the economies of production on a large scale, these were *external* to it, and common to the whole district ». Marshall (1927), p. 167 (corsivo nel testo).

<sup>(18)</sup> Marshall (1927), p. 167. In un passo successivo Marshall nota: « ...the economies of production on a large scale can seldom be allocated exactly to any one industry: they are in great measure attached to groups, often large groups, of correlated industries ». Marshall (1927), p. 188.

Su questa stessa linea interpretativa sembrano convergere anche altri studiosi, pur muovendo da diverse prospettive analitiche: dell'economia aziendale, della geografia economica, dell'economia dell'innovazione<sup>(19)</sup>. Pur nella diversità degli approcci utilizzati, è comune a tali studi l'idea che il distretto marshalliano non sia più adatto ad interpretare e prevedere l'evoluzione dei sistemi locali. Così come è comune il maggiore accento posto allo studio dei mutamenti negli assetti organizzativi e delle relazioni fra imprese<sup>(20)</sup>.

La necessità di indagare in profondità tali aspetti induce ad utilizzare metodologie e schemi analitici che sono stati riportati all'attenzione dalla scuola neo-istituzionalista ed in particolare dalla moderna teoria dei costi di transazione. Nelle spiegazioni che tentiamo di fornire delle dimensioni d'impresa e delle forme organizzative efficienti, vanno assumendo minor peso i vincoli imposti dalla tecnologia e le esternalità di tipo distrettuale, mentre acquistano maggiore rilevanza gli aspetti legati al comportamento dei soggetti, alle strutture di governo delle transazioni e alla configurazione delle istituzioni<sup>(21)</sup>. Per tale ragione, nel modo in cui abbiamo continuato a lavorare nel nostro programma di ricerca vi è stata minore preoccupazione per la rappresentatività statistica dei campioni esaminati, ma una maggiore attenzione per lo studio in profondità delle realtà d'impresa o di sistema locale, di volta in volta esaminati<sup>(22)</sup>.

Riportare l'attenzione sullo studio delle strategie di crescita delle imprese, e sui connessi processi di apprendimento e mutamento organizzativo, consente, a nostro avviso, di valu-

<sup>(19)</sup> In una lista sicuramente incompleta possono citarsi i lavori di Varaldo (1995), Varaldo, Ferrucci (1997), Lundvall (1992), Cappellin (1998).

<sup>(20)</sup> Oltre che fra le imprese e le diverse istituzioni presenti in ambito locale e nazionale: com'è il caso delle relazioni con il sistema formativo e della ricerca.

<sup>(21)</sup> Vedi Williamson (1998) sui modi in cui l'economia dei costi di transazione attraversa l'organizzazione, l'economia e il diritto.

<sup>(22)</sup> Si tratta di un approccio che in termini di scienza medica si rifa all'«indagine biotica»: cioè allo studio istologico di un frammento di un organo escisso dal vivente allo scopo di apprezzarne lo stato funzionale o di precisarne la natura.



tare con maggiore efficacia le fonti del vantaggio competitivo dei sistemi locali e l'impatto esercitato su di esse da talune modificazioni in atto nello scenario competitivo. Ci riferiamo, in particolare, alla rapida diffusione della « *Information and Communication Technology* » ed ai fenomeni di globalizzazione indotti dall'accresciuta mobilità di persone e capitali.

È noto che il lavoro empirico, per chi tenta di fare studi di economia industriale, è sempre impegnativo. Per condurlo bene è certamente necessario riferirsi a concetti, schemi e metodiche che diano supporto all'analisi empirica. Riteniamo che questo approccio vada rigorosamente seguito, ma che occorra, senza alcuna esitazione, cambiare schemi e concetti allorché i « fatti » osservati non si prestano ad essere interpretati da quegli strumenti<sup>(23)</sup>.

Nei paragrafi seguenti è fornita un'analisi della diffusione, della rilevanza quantitativa e delle caratteristiche dei gruppi d'impresa nelle tre principali aree-sistema delle Marche: calzatura, meccanica, mobile. Per ogni area sistema sono riportati i profili sintetici di alcuni gruppi significativi. Non si tratta necessariamente dei gruppi maggiori ma di quelli che abbiamo ritenuto maggiormente significativi per esaminare le caratteristiche del fenomeno.

All'esame delle tre aree-sistema è premesso un paragrafo, dedicato a presentare la struttura generale dell'industria manifatturiera regionale, nella sua articolazione settoriale e territoriale. In tale paragrafo sono anche illustrati i criteri utilizzati nella scelta delle tre aree sistema, oggetto del successivo approfondimento.

(23) Ci riferiamo spesso alla metafora sraffiana, secondo la quale gli economisti sono spesso portati ad accettare (ed utilizzare) come cosa naturale alcuni schemi teorici (le cosiddette leggi economiche) « ... perché abbiamo davanti agli occhi gli importanti e indiscussi servizi che esse hanno reso nella loro vecchia funzione; e spesso trascuriamo di domandarci se le vecchie botti siano capaci di contenere il nuovo vino »; Sraffa (1973), p. 68. Per inciso, le leggi a cui si riferisce Sraffa in questo brano sono le leggi della produttività crescente e decrescente di origine ricardiana.

## 2. La diffusione dei gruppi nei distretti delle Marche

### 2.1. *I distretti industriali delle Marche*

In una recente indagine condotta dalla Banca d'Italia sui sistemi locali italiani, le Marche risultavano, insieme con il Veneto, la regione con il maggior numero di distretti industriali<sup>(24)</sup>. Dei 42 sistemi locali del lavoro individuati nelle Marche, sulla base della metodologia Sforzi-ISTAT, 34 sono considerati distretti, in quanto presentano le caratteristiche strutturali usualmente associate a questa specifica forma di organizzazione territoriale delle attività produttive<sup>(25)</sup>. Sulla base dei dati del censimento intermedio 1996, a tali aree distrettuali faceva capo oltre l'80% dei circa 200.000 addetti all'industria manifatturiera.

I settori di specializzazione delle Marche sono quelli tipici delle regioni del Nord Est e del Centro (NEC): pelli cuoio e calzature, abbigliamento, lavorazione dei metalli e macchine, mobili e manifatturiere varie (vedi tabella 1)<sup>(26)</sup>.

Fra il 1981 ed il 1991 l'industria manifatturiera marchigiana ha progressivamente differenziato la propria struttura produttiva, attraverso la riduzione del peso dei settori di specializzazione (abbigliamento, pelli, cuoio e calzature, legno e mobile) e la crescita di alcuni comparti della meccanica (in particolare la produzione di macchine) e della lavorazione delle materie plastiche. Rimane fortissima, anche nel 1996, la specializzazione nella sottosezione DC, per la presenza nella regione del più importante distretto italiano della calzatura<sup>(27)</sup>.

La dimensione media delle imprese risultava pari, nel 1996, a circa 8,6 addetti. In effetti circa un quarto degli addetti era occupato in imprese con meno di 10 addetti, e circa l'80% in imprese con meno di 100 addetti. L'industria manifatturiera è

<sup>(24)</sup> Iuzzolino (2000), p. 10. La metodologia utilizzata dalla Banca d'Italia per la individuazione dei sistemi locali è quella ISTAT-Sforzi; vedi ISTAT (1997).

<sup>(25)</sup> Cannari, Signorini (2000).

<sup>(26)</sup> Sull'evoluzione delle specializzazioni settoriali e dell'organizzazione produttiva dei distretti marchigiani vedi Balloni, Iacobucci (1997).

<sup>(27)</sup> Le caratteristiche di tale distretto saranno oggetto di analisi nei paragrafi seguenti.

**Tabella 1 - Ripartizione degli occupati all'industria manifatturiera delle Marche per sottosezione e indici di specializzazione**

Sottosezione	Ripartizione %			Indice di specializzazione (*)		
	1981	1991	1996	1981	1991	1996
DA Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco .	5,3	6,8	6,1	0,65	0,73	0,65
DB Industrie tessili e dell'abbigliamento . . . . .	16,4	16,5	12,9	1,01	1,05	0,91
DC Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari	28,4	25,5	24,5	5,99	5,50	5,16
DD Industria del legno e dei prodotti in legno . . .	6,0	3,7	3,8	1,47	1,06	1,09
DE Fabbricazione di pasta-carta, carta e prodotti di carta; stampa ed editoria	3,0	3,5	3,6	0,62	0,64	0,68
DF Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento combust. nucleari . . . . .	0,1	0,4	0,4	0,16	0,72	0,68
DG Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali . .	0,6	1,0	0,9	0,11	0,21	0,20
DH Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche . . . . .	2,8	3,0	3,7	0,75	0,87	0,91
DI Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi. . . .	4,0	2,9	2,8	0,69	0,55	0,54
DJ Produzione di metallo e fabbricazione di prodotti in metallo . . . . .	8,3	9,4	10,8	0,57	0,64	0,70
DK Fabbricazione macchine ed apparecchi meccanici; installazione e riparazione. . . . .	5,8	9,6	11,8	0,58	0,93	1,04
DL Fabbricazione macchine elettriche e apparecchiature elettriche ed ottiche. .	3,7	4,6	5,6	0,41	0,47	0,60
DM Fabbricazione di mezzi di trasporto . . . . .	1,7	1,3	1,5	0,24	0,20	0,25
DN Altre industrie manifatturiere . . . . .	13,8	11,7	11,8	2,60	1,96	1,81
Totale . . . . .	100,0	100,0	100,0			

(\*) L'indice è ottenuto come rapporto fra la quota degli occupati nell'industria *i*-esima nella regione rispetto al totale manifatturiero, sull'analoga quota dell'industria *i*-esima a livello nazionale.



quindi dominata dalla presenza di piccole e medie imprese, benché la loro importanza sia diversa da settore a settore (vedi tabella 2).

**Tabella 2 - Imprese e addetti nell'industria manifatturiera nelle Marche per sezione e classe di addetti - 1996**

Sotto sezione (*)	Valore assoluto		Addetti per classe di addetti - %							
	Imprese	Addetti	1-5	6-9	10-19	20-49	50-99	100-249	249-499	>499
DA . . . .	2.064	11.429	35,1	14,1	17,0	12,4	3,7	8,7	4,0	5,0
DB . . . .	2.754	24.329	13,9	7,2	23,1	29,9	13,5	10,2	2,2	
DC . . . .	4.988	46.007	15,2	11,5	22,3	22,0	13,8	10,5	4,8	
DD . . . .	1.602	7.172	32,5	16,1	20,8	16,4	8,9	5,2		
DE . . . .	884	6.841	19,1	12,0	21,1	19,1	8,5	4,7		15,4
DF . . . .	15	717	4,6	1,0		10,5	11,7	19,9	52,3	
DG . . . .	110	1.671	7,8	9,0	10,8	15,3	7,3	6,2		43,5
DH . . . .	538	6.934	8,7	9,5	2	27,3	15,4	10,3	8,9	
DI . . . .	661	5.175	18,6	10,5	22,0	21,4	19,2	2,2	6,1	
DJ . . . .	2.387	20.244	16,3	12,1	20,6	26,8	11,9	7,6	4,7	
DK . . . .	1.155	22.115	6,9	3,6	9,8	10,8	11,6	6,3	6,1	45,0
DL . . . .	1.629	10.485	22,4	7,6	14,0	19,7	9,7	18,9	7,6	
DM . . . .	188	2.808	8,0	4,8	17,9	14,9	26,7	8,7		18,8
DN . . . .	2.841	22.132	17,9	10,6	21,3	22,2	12,7	1	5,4	
Totale .	21.816	188.059	16,5	9,8	19,4	21,2	12,3	9,3	4,7	6,8

(\*) Vedi Tabella 1.

Fonte: ISTAT, Censimento intermedio dell'industria e dei servizi.

Se la letteratura sui distretti ha ampiamente chiarito la natura e le caratteristiche di tale specifica organizzazione produttiva, la delimitazione concreta delle aree distrettuali presenta non pochi problemi, legati sia alla complessità del fenomeno, sia alle differenze con le quali esso si presenta nelle diverse realtà regionali e settoriali. Ciò è particolarmente vero per le Marche nelle quali la distribuzione spaziale delle attività manifatturiere assume, nella gran parte dei casi, la forma tipica dei sistemi locali di piccola e media impresa, con variazioni non trascurabili quanto ad ampiezza delle aree, numero e dimensione delle imprese, addetti e grado di specializzazione settoriale.

Per tale ragione, qualunque tentativo di delimitazione delle aree distrettuali è soggetta a preoccupanti elementi di discrezionalità sia nella scelta degli indicatori, sia nella loro applicazione ai casi concreti.

Di recente la Regione Marche ha proceduto all'individuazione delle aree a valenza distrettuale in attuazione dell'art. 36 della legge 317/91. Tale delimitazione è stata effettuata sulla base dei dati del censimento 1991, prendendo a riferimento i sistemi locali del lavoro (SLL) individuati dall'ISTAT. Il decreto di attuazione della legge 317/91 (il cosiddetto decreto Guarino) stabiliva che per poter essere considerato distretto industriale un SLL doveva possedere, contemporaneamente, i seguenti requisiti:

a) un indice di industrializzazione manifatturiera — calcolato in termini di addetti, come quota percentuale di occupazione nell'industria manifatturiera locale — superiore del 30% al corrispondente dato nazionale.

b) un indice di densità imprenditoriale dell'industria manifatturiera — calcolato in termini di unità locali in rapporto alla popolazione residente — superiore alla media nazionale;

c) un indice di specializzazione produttiva — calcolato in termini di addetti come quota percentuale di occupazione in una determinata attività manifatturiera rispetto al totale degli addetti al settore manifatturiero — superiore del 30% del corrispondente dato nazionale;

d) un livello di occupazione nell'attività manifatturiera di specializzazione che sia superiore al 30% degli occupati manifatturieri dell'area;

e) una quota di occupazione nelle piccole imprese operanti nell'attività manifatturiera di specializzazione che sia superiore al 50% degli occupati in tutte le imprese operanti nell'attività di specializzazione dell'area<sup>(28)</sup>.

Il Decreto stabiliva, infine, che dei distretti industriali così individuati potevano far parte anche i comuni limitrofi, sempre che le nuove aree rispettassero i criteri di autocontenimento previsti per i SLL e le cinque condizioni sopra elencate.

<sup>(28)</sup> Per piccole imprese si intendono imprese che non superano la soglia dei 250 addetti.

L'applicazione meccanica dell'algoritmo indicato dal Decreto Guarino si è dimostrata scarsamente efficace ai fini della individuazione delle aree distrettuali della Regione, soprattutto per la esclusione di alcune realtà (come quella del distretto del mobile di Pesaro), sicuramente qualificabile come area distrettuale, ma che non rientrava nei parametri previsti del decreto. Per tale ragione, la Regione Marche, ha individuato le aree distrettuali seguendo in linea generale le indicazioni dal Decreto Guarino, ma modificando il primo degli indicatori (l'indice di industrializzazione manifatturiera) abbassandone la soglia dal 30% ad 20% in più del dato medio nazionale. Con questa modificazione, i SLL che rispettano i cinque criteri precedentemente illustrati sono 26, per un totale di 128 Comuni; a questi sono stati aggregati altri 36 comuni contigui che superavano sia i cinque criteri sopra richiamati sia quello dell'autocontenimento. Nel complesso le aree territoriali locali a valenza distrettuale comprendono 164 dei 245 comuni presenti nella Regione (vedi tabella 3)<sup>(29)</sup>.

**Tabella 3 - Distribuzione dei SLL delle Marche per settore (D.G.R. Marche n. 259/99)**

Settore	SLL con caratteristiche distrettuali	Comuni compresi nei SLL
Pelli, cuoio, calzature . . . . .	11	72
Tessile-abbigliamento . . . . .	8	40
Legno-mobile . . . . .	4	22
Meccanica . . . . .	1	16
Altre industrie Manifatturiere . . . . .	2	14
<b>Totale . . . . .</b>	<b>26</b>	<b>164</b>

La numerosità dei SLL appartenenti alle pelli, cuoio e calzature deriva dal fatto che l'area del distretto calzaturiero a cavallo fra le province di Macerata ed Ascoli Piceno è stata ripar-

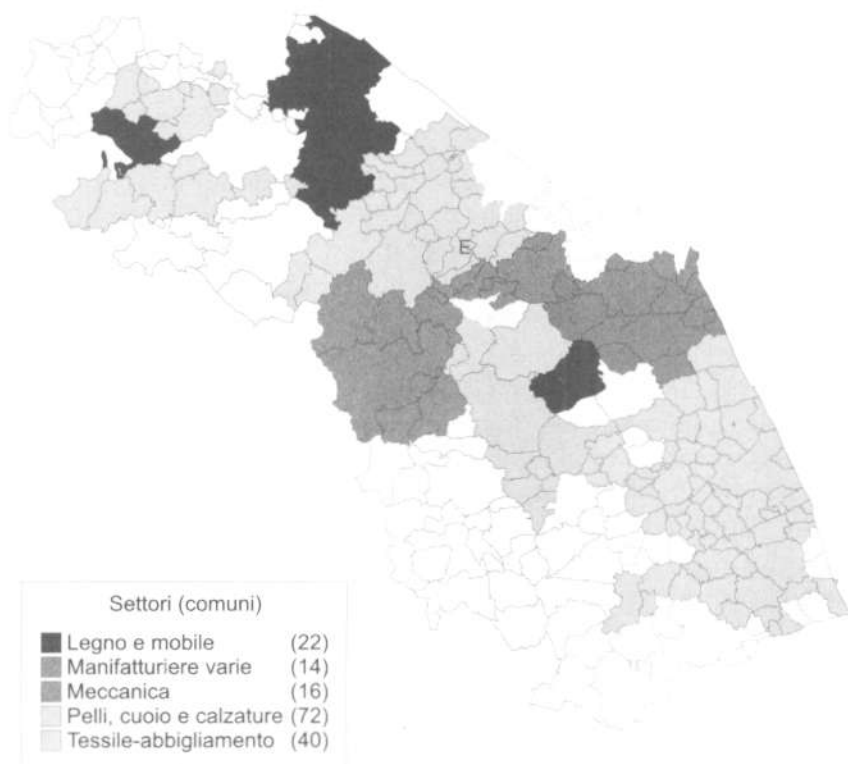
<sup>(29)</sup> Deliberazione amministrativa del Consiglio Regionale n. 259 del 29 luglio 1999.



tita in 10 SLL. In realtà essa deve ritenersi un'area sostanzialmente unitaria dal punto di vista dell'organizzazione produttiva, a ragione della fitta rete di relazioni di fornitura di merci e servizi esistente fra le imprese in essa localizzate (vedi figura 1).

La stessa osservazione vale, seppure in parte, anche per i settori del tessile-abbigliamento e del legno e mobile. Alcune aree distrettuali sono state separate in più sistemi locali, benché contigue dal punto di vista spaziale e dell'organizzazione delle attività produttive.

**Figura 1 - Comuni delle Marche compresi nei SLL per settore (D.G.R. Marche n. 259/99)**



Nel caso della meccanica il problema risulta in qualche modo rovesciato poiché l'area considerata dalla delibera regionale, la media e l'alta valle dell'Esino, risulta particolarmente estesa sia dal punto di vista geografico, sia delle produzioni meccaniche in essa svolte.

Nel caso dei due sistemi locali classificati sotto le altre industrie manifatturiere, si tratta dell'area tradizionalmente occupata dal distretto degli strumenti musicali. Dopo la rilevante crisi che ha interessato tali produzioni nella seconda metà degli anni Settanta, si sono sviluppate nell'area diverse iniziative imprenditoriali, alcune legate agli sviluppi delle applicazioni elettroniche agli strumenti musicali, altre del tutto diversificate rispetto all'attività originaria. I due sistemi locali presentano, inoltre, stretti legami di interdipendenza con le produzioni meccaniche della media e alta valle dell'Esino.

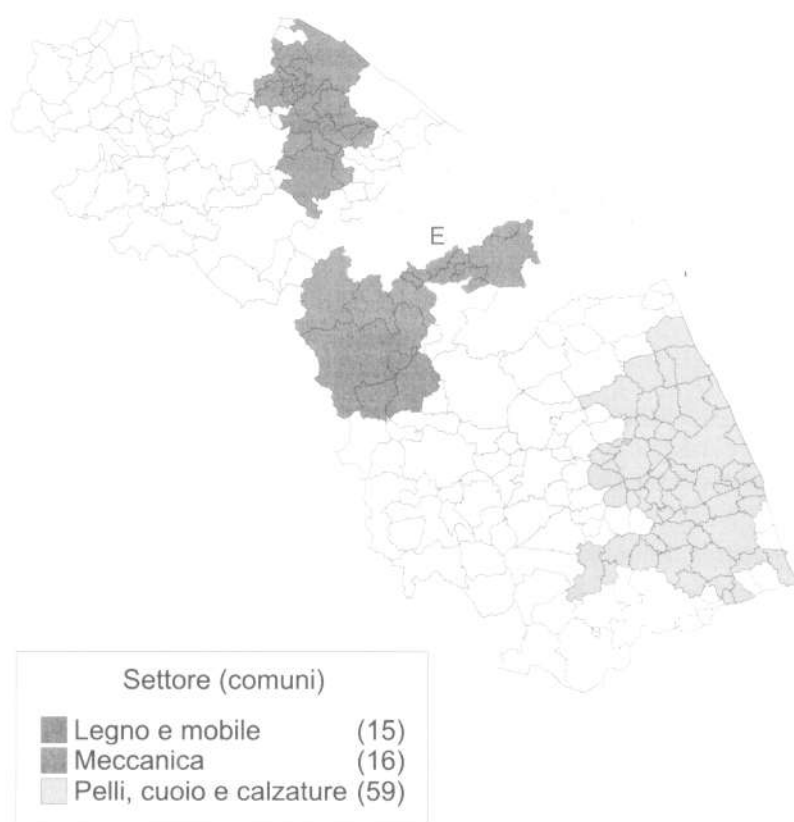
Se si considera la distribuzione territoriale delle attività, il settore calzaturiero è quello maggiormente concentrato, mentre il tessile-abbigliamento è quello che presenta la maggiore diffusione sul territorio. Malgrado l'elevato numero di SLL del tessile abbigliamento individuati dalla deliberazione regionale, essi coprono poco più del 20% degli addetti regionali al settore, contro circa il 90% degli addetti alle pelli cuoio e calzature, il 70% circa nel caso della meccanica ed oltre il 50% nel caso del mobile. Di fatto è impossibile individuare nella Regione un vero e proprio distretto dell'abbigliamento, mentre per gli altri tre settori menzionati si individuano delle evidenti aree di concentrazione delle attività.

L'individuazione delle aree distrettuali sulle quali condurre l'analisi è stata effettuata tenendo conto di due esigenze: garantire un sufficiente grado di omogeneità settoriale del distretto; assicurare un'elevata concentrazione di tali attività all'interno dell'area considerata. Ciò ha portato a restringere l'attenzione su tre aree distrettuali (vedi figura 2): quella del mobile di Pesaro; quella della meccanica della media e alta valle dell'Esino; quella calzaturiera a cavallo delle province di Macerata e Ascoli Piceno.

I SLL del tessile-abbigliamento sono stati esclusi per le ragioni precedentemente esposte; ognuno di essi comprendeva, infatti, una quota scarsamente significativa degli addetti regionali al settore. Per le manifatturiere varie l'esclusione è stata

determinata dall'elevata eterogeneità delle produzioni comprese nell'area<sup>(30)</sup>.

**Figura 2 - Distretti considerati nell'analisi dei gruppi**



Nel caso del mobile è stata considerata l'area di Pesaro mentre sono state escluse gli altri due sistemi locali, sia perché non contigui con il primo, sia per la minore rilevanza delle attività in essi compresi.

Nel caso della calzatura sono stati esclusi due sistemi locali: quello localizzato in provincia di Ancona per l'assenza di

<sup>(30)</sup> Tali produzioni fanno capo alle manifatturiere varie (strumenti musicali, giocattoli, gioielleria), alla lavorazione delle materie plastiche, alla meccanica e all'elettronica.



contiguità con l'area principale, ed il sistema locale che fa capo a Tolentino in quanto caratterizzato dalla lavorazione della pelle piuttosto che dalla produzione calzaturiera. Nel caso della meccanica è stata utilizzata la delimitazione definita dalla delibrazione regionale.

Nella tabella 4 sono riepilogate alcune caratteristiche delle aree distrettuali considerate nell'analisi.

**Tabella 4 - Aree distrettuali considerate nell'analisi, anno 1996**

	<i>Calzatura</i>	<i>Meccanica</i>	<i>Mobile</i>
Codici ISTAT.....	193	27-35	361
Numero comuni.....	44	16	15
Occupati nel manifatturiero nel distretto.....	56.184	26.456	23.293
Occupati nel settore nel di- stretto.....	36.840	17.093	8.976
Imprese nel settore nel distret- to.....	3.979	502	934
Dimensione media delle im- prese del settore.....	9,3	34,0	9,6
Peso dell'occup. manifatt. nel distretto sul totale regionale	29,9	14,1	12,4
Peso del settore sull'occup. manifatturiera del distretto	65,6	64,6	38,5
Peso dell'occup. nel settore sul totale regionale del settore	86,4	70,3	50,8

Fonte: ISTAT, *Censimento Intermedio 1996 per imprese e occupati*.

Come risulta dalla Tabella 4, nelle tre aree distrettuali considerate era presente, nel 1996, oltre il 50% dell'occupazione manifatturiera regionale. Il grado di specializzazione delle produzioni risultava elevato per le aree della calzatura e della meccanica, nelle quale gli addetti al settore rappresentavano circa il 65% delle addetti al manifatturiero, meno per quella del mobile, nella quale gli occupati in tale settore risultavano meno del 40% della complessiva occupazione manifatturiera.

Diverso è anche il peso dell'area sul totale dell'occupazione regionale nel settore. Per la calzatura l'occupazione nell'area è superiore all'85% degli occupati regionali nel settore; tale per-

centuale scende al 70% nel caso della meccanica ed al 50% per il mobile.

## 2.2. *La presenza dei gruppi nei distretti marchigiani*

L'analisi della presenza e della rilevanza dei gruppi all'interno dei distretti industriali delle Marche è stata effettuata utilizzando la banca dati sulle principali imprese manifatturiere marchigiane disponibile presso la Fondazione Aristide Merloni<sup>(31)</sup>.

Ai fini dell'analisi sono state considerate le imprese per le quali si disponevano di informazioni relative al 1996. La scelta di tale anno è dettata dalla possibilità di effettuare confronti con l'universo delle imprese risultante del censimento intermedio dell'ISTAT. Le principali caratteristiche dei gruppi, in termini di numero di società e attività delle stesse sono, inoltre, confrontate con le informazioni disponibili al 1999. I profili relativi ai singoli gruppi sono, infine, il risultato di due rilevazioni ad hoc, attraverso interviste dirette, svolte nel 1996 e nel 1999.

Per il 1996 la banca dati della Fondazione Merloni dispone di informazioni su 229 imprese manifatturiere delle Marche<sup>(32)</sup>. Nel 1996 il complesso di tali società ha ottenuto un fatturato di 12.360 miliardi, di cui 5.380 miliardi (44%) destinati all'export (vedi tabella 5). Nella banca dati sono inserite le principali imprese manifatturiere. La copertura dell'universo può considerarsi pressoché totale per le imprese con oltre 50 mi-

(31) Dal 1985 la Fondazione Aristide Merloni di Fabriano effettua una raccolta sistematica dei bilanci relativi alle principali imprese manifatturiere delle Marche. Oltre ai dati di bilancio, la banca dati contiene informazioni sull'appartenenza a gruppi delle imprese e sulle imprese costituenti tali gruppi. Attualmente la banca dati contiene dati su circa 250 imprese manifatturiere.

(32) Nella banca dati sono inserite le imprese che hanno sede legale e operativa nelle Marche o che, pur avendo la sede legale fuori regione, hanno nella regione la principale sede operativa. Quest'ultima deve essere costituita da una società per la quale è possibile rilevare i dati contabili riferibili alla sede nella regione. Non sono quindi comprese società che hanno solo unità locali nella regione e per le quali non è possibile determinare i valori contabili e di addetti per la sede regionale.

liardi di fatturato (58 imprese) mentre decresce per quelle aventi un fatturato inferiore (171 imprese).

**Tabella 5 - Vendite e addetti del campione delle principali imprese manifatturiere marchigiane; 229 imprese, 1996**

Sottosezione (*)	Vendite		Addetti	
	Miliardi di lire	%	Numero	%
DA .....	816	6,6	1.352	3,7
DB .....	596	4,8	2.599	7,1
DC .....	1.493	12,1	4.467	12,2
DE .....	744	6,0	1.785	4,9
DG .....	316	2,6	726	2,0
DH .....	653	5,3	2.094	5,7
DI .....	150	1,2	601	1,6
DJ .....	727	5,9	2.353	6,4
DK .....	4.739	38,3	14.174	38,6
DL .....	796	6,4	2.811	7,6
DM .....	245	2,0	760	2,1
DN .....	1.084	8,8	3.044	8,3
Totale .....	12.360	100,0	36.766	100,0

(\*) Vedi Tabella 1.

Fonte: FONDAZIONE A. MERLONI, Archivio delle principali imprese manifatturiere delle Marche.

Le 229 società comprese nell'archivio rappresentavano, nel 1996, circa il 20% degli addetti regionali al settore manifatturiero, circa un quarto del valore aggiunto dell'industria manifatturiera e poco meno della metà dell'export manifatturiero regionale. Da tali valori è evidente sia la maggiore produttività delle imprese di maggiore dimensione, sia la maggiore apertura all'export. Riguardo a quest'ultimo aspetto va notato che una quota rilevante delle imprese di piccola dimensione svolge lavorazioni in conto terzi o produzioni di parti e componenti per le imprese che collocano i prodotti sul mercato finale. Queste ultime sono, nella maggior parte dei casi, di dimensioni maggiori delle prime.

La ripartizione delle vendite e degli addetti del campione esaminato presenta delle notevoli discrepanze rispetto alla ripartizione degli addetti dell'universo, a causa della difforme

presenza delle grandi imprese nei diversi settori. Particolarmente rilevante è il peso della sottosezione DK all'interno della quale sono comprese le principali imprese regionali, appartenenti al settore dell'elettrodomestico<sup>(33)</sup>.

Delle 229 società comprese nell'archivio, 109 risultano autonome, le restanti fanno parte di gruppi (vedi tabella 6). Come è stato osservato a livello nazionale, anche nel campione Marche la percentuale di imprese appartenente a gruppo mostra una relazione diretta con la dimensione<sup>(34)</sup>. Una parte delle imprese presenti nell'archivio appartiene allo stesso gruppo, per cui i gruppi effettivamente rappresentati sono 78<sup>(35)</sup>.

**Tabella 6 - Principali imprese manifatturiere delle Marche per appartenenza a gruppo e classe di addetti**

	Autonome	%	Gruppo	%	Totale
1-9 .....			1	100,0	1
10-19 .....	2	40,0	3	60,0	5
20-49 .....	26	53,1	23	46,9	49
50-99 .....	52	64,2	29	35,8	81
100-199 .....	24	42,1	33	57,9	57
200-499 .....	4	15,4	22	84,6	26
>499 .....	1	10,0	9	90,0	10
Totale .....	109	47,6	120	52,4	229

<sup>(33)</sup> Tali imprese saranno oggetto di specifica analisi nei prossimi paragrafi all'interno dell'area sistema della meccanica.

<sup>(34)</sup> La maggiore appartenenza a gruppo per le imprese con meno di 50 addetti può spiegarsi con le caratteristiche del campione della Fondazione A. Merloni. Il campione non è rappresentativo di questa fascia di imprese ed in molti casi i bilanci di tali imprese sono inviati alla Fondazione dai gruppi controllanti. Ciò contribuisce ad incrementare l'informazione sui gruppi, ma distorce il dato sulla loro diffusione in questa fascia dimensionale. Dai 50 addetti in poi il campione può considerarsi maggiormente rappresentativo dell'universo.

<sup>(35)</sup> La media risultante, di circa 1,5 imprese per gruppo, non è ovviamente rappresentativa del numero effettivo di società per gruppo, dal momento che l'archivio della Fondazione include solo le principali società manifatturiere. L'analisi delle caratteristiche dei gruppi verrà sviluppata nei paragrafi successivi.



Precedenti indagini, svolte su sottoinsiemi di tali gruppi, ne hanno già indagato le caratteristiche<sup>(36)</sup>. In generale, si tratta di gruppi aventi origine da iniziative imprenditoriali locali, la cui impresa originaria è stata per lo più fondata fra gli anni Sessanta e Settanta, durante il periodo di maggiore sviluppo delle attività manifatturiere della Regione. In molti casi la struttura del gruppo è ancora di tipo « informale », nel senso che non è presente una holding o una società capogruppo che possiede il controllo delle altre imprese. L'appartenenza allo stesso gruppo si evince dal riferimento ad una famiglia o un gruppo di soci. Si evidenziano, a tale riguardo, significative differenze settoriali. Nell'esame delle caratteristiche dei gruppi, le imprese appartenenti ai settori del mobile e della calzatura appaiono, ad esempio, meno evolute delle imprese meccaniche<sup>(37)</sup>, le quali, tra l'altro, si presentano con una dimensione media superiore.

Dalle indagini prima citate è emerso che nel corso degli anni Novanta i gruppi regionali hanno realizzato intensi processi di ristrutturazione della loro organizzazione interna, legati alla crescita delle attività ed alla modifica delle strategie competitive. Particolarmente evidente è stato il fenomeno della creazione di società commerciali all'estero, aventi lo scopo di assicurare un più efficace controllo dei mercati di esportazione. Ancora di scarsa rilevanza, ma in rapida crescita, è il fenomeno della creazione di società produttive all'estero, per lo più in paesi a più basso costo del lavoro. Esempi di tale politica sono riscontrabili nelle imprese calzaturiere e dell'elettrodomestico soprattutto con riferimento ai paesi dell'est Europa.

In generale i gruppi continuano a rimanere ancora fortemente legati ai sistemi locali di appartenenza per quanto concerne le attività produttive decentrate all'esterno e l'acquisto di parti e componenti specifici. Le tre principali aree sistema (calzatura, meccanica e mobile), oggetto di successivo approfondimento, sono caratterizzate dalla presenza di un gran numero di specialisti di fase o di produttori di parti e compo-

<sup>(36)</sup> Vedi Balloni, Iacobucci (1997).

<sup>(37)</sup> Sugli stadi di sviluppo tipici dei gruppi si veda Brioschi, Cainelli in questo stesso volume.

nenti, i quali costituiscono, a detta delle imprese maggiori, uno dei principali elementi sui quali si basa il loro vantaggio competitivo. La strategia di costante miglioramento della qualità dei prodotti, perseguita da queste imprese, non le ha indotte a reinternalizzare fasi di produzione, quanto piuttosto a razionalizzare la rete dei rapporti con le imprese sub-fornitrici, nel senso di diminuire il loro numero e di stabilire rapporti di collaborazione di lungo periodo. Ciò consente ai gruppi di concentrare gli sforzi di investimento nelle attività a monte e a valle della filiera produttiva: R&S, progettazione, commercializzazione, servizi, ecc.

Il risultato è quello di un sistema produttivo complesso e articolato ma nel quale acquisisce maggiore rilevanza la strutturazione in senso gerarchico delle relazioni fra le imprese. Un sistema che si affida sempre meno alle interazioni di mercato, tipiche del distretto marshalliano, e sempre più alle relazioni di rete, progettate e gestite dalle imprese di maggiore dimensione<sup>(38)</sup>.

Si tratta dunque di un sistema che per comprenderne a fondo il funzionamento necessita di un approccio microanalitico che soltanto la teoria dei costi transazionali è in grado di consentire.

### **3. L'area sistema della calzatura**

#### *3.1. Caratteristiche generali*

Il « distretto calzaturiero » marchigiano costituisce la maggiore area produttiva del settore in ambito italiano ed europeo. Sulla base dei dati del censimento intermedio dell'ISTAT, relativo al 1996, nell'area si concentrava poco meno di un quarto degli addetti al settore calzaturiero in Italia.

Il distretto presenta al suo interno ulteriori aree di specializzazione: Civitanova Marche e Porto Sant'Elpidio per la calzatura da donna; Montegranaro per quella da uomo; Monte

<sup>(38)</sup> Questi sviluppi sembrano essere comuni anche ad altre realtà distrettuali dell'area NEC. Vedi Balloni (1996); Varaldo, Ferrucci (1997); Lazer-son, Lorenzoni (1999).

Urano per le calzature da bambino. Si tratta però solo di specializzazioni prevalenti; il distretto si presenta come un'area sistema fortemente integrata, anche per la presenza diffusa di un gran numero di piccole imprese specializzate in lavorazioni di fase o nella produzione di parti e accessori.

Le imprese con meno di 10 addetti occupano circa un quarto degli addetti al distretto (vedi tabella 7). Le piccole imprese (con meno di 50 addetti) occupano i tre quarti degli addetti. Il distretto presenta, quindi, una struttura produttiva diffusa e atomistica.

**Tabella 7 - Imprese e addetti per classe di addetti nel distretto calzaturiero, 1996**

Classe di addetti	Valore assoluto		%	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
1.....	706	706	17,7	1,9
2-5.....	1.697	5.047	42,6	13,7
6-9.....	582	4.258	14,6	11,6
10-19.....	611	8.359	15,4	22,7
20-49.....	269	7.617	6,8	20,7
50-249.....	109	9.337	2,7	25,3
250-499.....	5	1.516	0,1	4,1
Totale.....	3.979	36.840	100,0	100,0

Fonte: ISTAT, *Censimento Intermedio*, 1996.

Un'indagine condotta nel 1994 ha consentito di ottenere una fotografia particolarmente accurata delle caratteristiche del distretto, sia con riferimento alla sua articolazione interna, sia riguardo alle relazioni con l'esterno<sup>(39)</sup>. Pur trattandosi di informazioni relative al 1993, esse consentono di offrire un quadro di alcune caratteristiche strutturali del distretto, il cui mutamento è relativamente lento nel tempo<sup>(40)</sup>.

<sup>(39)</sup> Osservatorio nazionale del settore tessile, abbigliamento e calzature - Osservatorio del settore delle calzature nelle Marche - (a cura di Erisma Srl), Ancona, 1995.

<sup>(40)</sup> L'indagine era riferita all'intera regione e non solo al distretto.

Meno di un terzo delle imprese del distretto svolgeva attività in conto proprio (cioè collocava sul mercato il prodotto finito), mentre oltre il 50% delle stesse svolgeva attività in conto terzi. Le quote si rovesciano se si prendono in considerazione gli addetti, dal momento che la dimensione media delle imprese in conto proprio è decisamente superiore a quella delle imprese che lavorano in conto terzi. La produzione prevalente del distretto è costituita da calzature da passeggio con tomaia in pelle. Tradizionalmente le produzioni del distretto si collocavano, rispetto alla media nazionale, su fasce di mercato medie e basse. Negli anni recenti le imprese hanno compiuto sforzi rilevanti nell'innalzamento del valore unitario del prodotto sia attraverso il miglioramento nella qualità dei materiali e delle lavorazioni, sia attraverso una maggiore attenzione agli aspetti stilistici e della comunicazione. Nel corso del tempo il distretto ha progressivamente accresciuto la propensione all'export: nel 1993 circa il 60% del fatturato delle imprese in conto proprio era destinato all'esportazione.

L'elevata presenza di imprese operanti in conto terzi e nella produzione di parti e componenti è il risultato del basso grado di integrazione verticale dei produttori in conto proprio. Il decentramento delle lavorazioni si riduce al crescere della qualità della produzione e riguarda per lo più le attività a maggiore contenuto di lavoro: taglio e orlatura delle tomaie ed in qualche caso anche il montaggio della calzatura. Vi è anche una quota significativa di imprese (circa il 10% nel 1993) che svolge solo le fasi di progettazione e quelle finali di controllo e spedizione, decentrando totalmente all'esterno le attività produttive. Con l'eccezione di questi casi, l'indagine citata ha rilevato che la gran parte delle imprese, pur decentrando quote rilevanti delle principali lavorazioni, è comunque in grado di svolgerle, almeno in parte, al proprio interno.

Dall'indagine è stato possibile ricostruire con sufficiente attendibilità la matrice degli acquisti e delle vendite delle imprese calzaturiere della regione per origine e destinazione (vedi tabella 8).

Quest'ultimo rappresenta, però, oltre l'85% delle imprese e degli addetti al settore nella regione.



**Tabella 8 - Provenienza e destinazione del fatturato delle imprese calzaturiere delle Marche, 1993**

A...	Marche			Resto d'Italia	Estero	Totale
	Conto proprio	Conto terzi	Parti e componenti			
Da...						
a) valori assoluti (miliardi di lire correnti)						
Conto proprio . . . . .				1.377	2.019	3.396
Conto terzi . . . . .	485	29	51	30	11	606
Parti e componenti . .	365	11	47	229	193	845
b) percentuali per riga						
Conto proprio . . . . .				40,5	59,5	100
Conto terzi . . . . .	80,0	4,8	8,4	5,0	1,8	100
Parti e componenti . .	43,2	1,3	5,6	27,1	22,8	100

Fonte: Osservatorio del settore delle calzature nelle Marche.

Le imprese che svolgevano attività in conto terzi operavano pressoché esclusivamente per le imprese del distretto. D'altra parte anche queste ultime acquistavano circa il 90% delle lavorazioni esterne dalle imprese localizzate nel distretto<sup>(41)</sup>. La maggioranza delle imprese terziste è specializzata in una sola fase di lavorazione: quelle prevalenti sono costituite dal taglio delle tomaie e dall'orlatura; seguono il montaggio e le altre lavorazioni accessorie. Le dimensioni di queste imprese sono decisamente ridotte: il 90% ha meno di 10 addetti e più della metà non supera i 3 addetti. La limitata dimensione spiega l'elevata concentrazione del fatturato delle imprese terziste su pochi committenti: nel 60% dei casi non si superano i 3 clienti e quello principale ha una incidenza generalmente superiore al 50% del fatturato.

Diversa si presenta la situazione dei produttori di parti e componenti, al cui interno la quota maggiore di addetti è dete-

<sup>(41)</sup> Nel 1993 la quota di lavorazioni acquistata all'estero era trascurabile. È probabile che essa sia sensibilmente aumentata nella seconda metà degli anni Novanta anche per effetto delle acquisizioni di imprese localizzate nei paesi dell'est Europa da parte dei principali gruppi operanti nel distretto. Non esistono, al momento, stime attendibili dell'entità del fenomeno.

nuta dei produttori di fondi. Questi ultimi presentano caratteristiche tecnico-produttive e di rapporto con il mercato decisamente diverse sia dalle imprese in conto proprio sia dalle imprese terziste. Rispetto alle altre fasi che caratterizzano la filiera calzaturiera, la produzione dei fondi (in particolare quelli in materiale sintetico) è maggiormente suscettibile di automazione e, per tale ragione, soggetta a significative economie di scala. Per tale ragione i produttori di fondi presentano dimensioni nettamente superiori a quelle dei terzisti, ed in qualche caso anche a quella dei calzaturifici. Anche dal punto di vista del mercato finale i produttori di parti e componenti si differenziano nettamente dai terzisti: nel 1993 gran parte del loro fatturato era diretto fuori dal distretto e quasi un quarto all'estero.

L'analisi dei principali gruppi calzaturieri, svolta nel paragrafo successivo, riguarda sia imprese produttrici di prodotto finito, sia imprese produttrici di fondi.

### 3.2. *I gruppi calzaturieri*

Nel 1996 risultavano presenti nell'archivio della Fondazione Aristide Merloni 22 imprese appartenenti all'area sistema della calzatura, le quali occupavano poco più di 3.200 addetti. Esse, quindi, rappresentavano circa il 9% dell'occupazione calzaturiera del distretto. Le prime 10 società rappresentavano il 6% dell'occupazione. Questi dati confermano il fatto che l'area sistema della calzatura si presenta relativamente poco concentrata nella struttura dell'offerta. Vale anche in questo caso quanto osservato per il complesso dell'industria manifatturiera regionale: la concentrazione del valore aggiunto e delle vendite è maggiore di quella degli addetti a causa della maggiore produttività delle imprese maggiori e della loro presenza nelle fasi finali della filiera.

Delle 22 società considerate, 10 risultano indipendenti, mentre 12 fanno parte di un gruppo; in alcuni casi le società appartengono allo stesso gruppo, per cui i gruppi effettivamente rilevati sono dieci (vedi tabella 9).

**Tabella 9 - Principali società dell'area sistema calzaturiera e gruppo di appartenenza, 1996**

<i>Società</i>	<i>Addetti</i>	<i>Gruppo</i>
Ema Spa .....	372	Della Valle
Due esse Spa .....	263	Due Esse
Eurosuole Spa .....	258	Ercoli
I.M.A.C. Spa .....	234	
Zeis Excelsa Spa .....	214	Pizzuti
I.P.R. Spa .....	190	Ruggeri
Silga Gomma Srl .....	185	Silga Gomma
Calzaturificio Della Valle Spa .....	168	Della Valle
Calzaturificio Ruggeri e Pagnanini Spa .....	165	
Calzaturificio Ruggeri Spa .....	120	Ruggeri
Annabella Spa .....	114	
Cappelletti Srl .....	114	
Calzaturificio Selenia Srl .....	107	Selenia
Fornari Spa .....	103	Fornari
Calzaturificio f.lli Fabiani Srl .....	96	
Corplast Srl .....	89	
Calzaturificio Spring Srl .....	75	
Calzaturificio G. Fabiani Srl .....	73	
Melania Spa .....	52	Melania
Calzaturificio Manas Spa .....	50	Manas
Nuova MB Srl .....	37	
Mandolesi Srl .....	29	
Totale .....	3.215	

Nel 1996 i gruppi calzaturieri presentavano una media di 4 società per gruppo; nel 1999 tale media era cresciuta a 5 società per gruppo. Si tratta di un dato quasi certamente sottostimato, poiché non sempre è stato possibile ricostruire le ramificazioni proprietarie dei soci di tali gruppi. È probabile che una ricostruzione puntuale di tali ramificazioni determinerebbe un aumento del numero delle società e, soprattutto, una maggiore diversificazione dei gruppi stessi. È possibile, infatti, che gli intervistati abbiano tralasciato di indicare partecipazioni in attività non contigue con quella calzaturiera (partecipazioni in società finanziarie, immobiliari, ecc.). Di fatto, tale limitazione non è di grande rilevanza ai fini della nostra analisi, poiché essa è legata più alle scelte di diversificazione del portafoglio dei

proprietari, che non alle strategie di diversificazione dei gruppi considerati.

Nel 1996 il grado di diversificazione dei gruppi calzaturieri risultava praticamente nullo (vedi tabella 10). La diversificazione di attività all'interno dei gruppi si limitava ad attività similari, distinte per tipologia di cliente (uomo, donna, bambino) o fascia di mercato, oppure ad attività complementari lungo la filiera. In particolare due dei gruppi esaminati hanno società che producono fondi in materiale sintetico, la cui produzione è destinata sia alle imprese del gruppo, sia al mercato. La quasi totalità di queste imprese è localizzata all'interno dell'area sistema (vedi tabella 11). La presenza all'estero riguarda una impresa commerciale e due imprese produttive, appartenenti allo stesso gruppo, localizzate in un paese dell'est Europa<sup>(42)</sup>.

**Tabella 10 - Numero di società e diversificazione settoriale dei gruppi, 1996**

<i>Gruppo</i>	<i>Numero società</i>	<i>Stesso settore</i>	<i>Altri settori</i>	<i>Commerciale</i>	<i>Finanziaria</i>
Della Valle . . . . .	2	2			
Due Esse . . . . .	3	2		1	
Ercoli . . . . .	2	2			
Fornari . . . . .	1	1			
Manas . . . . .	2	1		1	
Melania . . . . .	17	12		3	2
Pizzuti . . . . .	4	3			1
Ruggeri . . . . .	5	5			
Selenia . . . . .	2	2			
Silga Gomma . . . . .	2	1			1
<b>Totale . . . . .</b>	<b>40</b>	<b>31</b>		<b>5</b>	<b>4</b>

<sup>(42)</sup> Peraltro queste due imprese estere non svolgevano lavorazioni di fasi per quelle localizzate in Italia, ma avevano lo scopo di effettuare produzioni per il mercato locale, dal momento che quelle importate sarebbero risultate troppo costose.



**Tabella 11 - Società appartenenti a gruppo per tipologia e localizzazione, 1996**

	<i>Numero società</i>	<i>Area sistema</i>	<i>Resto Italia</i>	<i>Estero</i>
Altri settori . . . . .				
Commerciale . . . . .	5	5		
Finanziaria . . . . .	4	3		1
Stesso settore . . . . .	31	29		2
Totale . . . . .	40	37		3

Di scarso rilievo nel 1996, risultava anche la presenza di società finanziarie (fra le quali sono comprese le holding). Ciò è congruente con il fatto che la gran parte dei gruppi esaminati si trovava ancora ad uno stadio iniziale di formazione, nel quale le società sono accomunate dal riferimento ad un unico nucleo proprietario, che non ha ancora provveduto alla razionalizzazione della struttura proprietaria e delle relazioni fra le imprese del gruppo.

**Tabella 12 - Numero di società e diversificazione settoriale dei gruppi, 1999**

<i>Gruppo</i>	<i>Numero società</i>	<i>Stesso settore</i>	<i>Altri settori</i>	<i>Com- merciale</i>	<i>Finanziaria</i>
Della Valle . . . . .	5	1		4	
Due Esse . . . . .	3	2		1	
Ercoli . . . . .	3	2			1
Fornari . . . . .	5	2	1	1	1
Manas . . . . .	2	1		1	
Melania . . . . .	14	11		1	2
Pizzuti . . . . .	8	3		3	2
Ruggeri . . . . .	8	4	1	2	
Selenia . . . . .	2	2			
Silga Gomma . . . . .	2	1			1
Totale . . . . .	52	30	2	13	7

**Tabella 13 - Società appartenenti a gruppo per tipologia e localizzazione, 1999**

	<i>Numero società</i>	<i>Area sistema</i>	<i>Resto Italia</i>	<i>Esteri</i>
Altri settori .....	5	4		1
Commerciale .....	13	5	2	6
Finanziaria .....	7	4		3
Stesso settore .....	27	25	1	1
Totale .....	52	38	3	11

Fra il 1996 ed il 1999 si è assistito ad una consistente crescita del numero di società appartenenti ai gruppi considerati (vedi tabella 12). Il fenomeno ha interessato esclusivamente le società commerciali, in particolare operanti all'estero, e le società finanziarie. Sono, invece, rimaste immutate le società operanti nello stesso settore. Modeste sono state le iniziative di diversificazione in altri settori. Queste hanno interessato solo due gruppi e per attività che presentano elevati gradi di correlazione con quelle già svolte: si è trattato, infatti, di diversificazione nel settore dell'abbigliamento<sup>(43)</sup>.

Nel complesso la strategia perseguita da questi gruppi sembra essere orientata al consolidamento della presenza nel settore di origine, con investimenti concentrati prevalentemente nel controllo del mercato finale (in particolare di quelli esteri). La crescita delle società finanziarie (vedi tabella 12) è legata al passaggio ad una fase di razionalizzazione delle strutture di gruppo (creazione di holding) o allo sfruttamento di opportunità di tipo fiscale (finanziarie estere, società immobiliari, ecc.).

Il limitato numero di gruppi per i quali si dispone di un bilancio consolidato deriva dalla diffusione dei gruppi informali (nei quali è assente una holding o una capogruppo). La sostanziale coincidenza fra fatturato consolidato e quello della principale società è sintomatico del basso grado di diversificazione

<sup>(43)</sup> In un caso tale diversificazione è stata realizzata senza costituire una nuova società.

delle attività e del fatto che la gran parte delle società è di tipo commerciale o finanziario, per cui la gran parte del loro volume d'affari è annullata nel processo di consolidamento (vedi tabella 14).

**Tabella 14 - Fatturato consolidato e ordinario dei gruppi calzaturieri (miliardi di lire)**

	<i>Fatturato consolidato 1999</i>	<i>Fatturato società principale 1999</i>	<i>Fatturato consolidato/ fatturato società principale %</i>
Della Valle . . . . .	425	402	106
Due Esse . . . . .		61	
Ercoli . . . . .		89	
Fornari . . . . .	119	116	102
Manas . . . . .		39	
Melania . . . . .		49	
Pizzuti . . . . .	59	59	100
Ruggeri . . . . .		52	
Selenia . . . . .		21	
Silga Gomma . . . . .		23	

In sintesi, i principali gruppi presenti nell'area sistema della calzatura appartengono per lo più alla categoria dei «gruppi distrettuali», ed in qualche caso a quella dello «pseudo gruppo», in quanto si riscontra la presenza di una sola società manifatturiera.

Malgrado le società produttive dei gruppi siano quasi tutte localizzate all'interno dell'area sistema, la loro incidenza sul totale dell'offerta del distretto appare limitata in termini quantitativi. Da questo punto di vista la presenza dei gruppi non sembrerebbe, al momento attuale, far venire meno l'idea di un distretto caratterizzato da una notevole frammentazione dell'offerta, sia lungo la filiera sia nelle fasi di assemblaggio e collocamento del prodotto finito sul mercato.

Di maggiore rilievo sembra essere l'impatto dei gruppi da un punto di vista qualitativo. Ad essi, infatti, deve riconoscersi un ruolo innovativo nei confronti delle altre imprese del di-

stretto, sia per quanto concerne le politiche di marketing (affermazione di marchi propri, controllo della distribuzione), sia nell'organizzazione della produzione (ingresso nella produzione di fondi, localizzazione di fasi di lavorazione all'estero).

### 3.3. *Alcuni casi significativi di gruppo*

#### *Gruppo Della Valle*

Le origini del gruppo Della Valle risalgono alla metà degli anni Cinquanta, quando inizia ad operare un piccolo laboratorio artigianale, fondato dal sig. Dorino Della Valle. La piccola impresa produce calzature riscuotendo un discreto successo.

La svolta fondamentale nell'attività dell'azienda si ha, però, negli anni Settanta con l'ingresso di uno dei figli dell'imprenditore-fondatore: Diego.

Egli imposta una strategia di marketing fondata sulla qualità del prodotto e sull'affermazione di un marchio proprio. In un primo momento tale strategia è messa in atto sfruttando l'immagine di personaggi famosi e attraverso la produzione in conto terzi per alcuni importanti stilisti dell'abbigliamento. Successivamente si tende a realizzare prodotti di sicuro riconoscimento da parte del consumatore, puntando sulla qualità del prodotto e sulla notorietà del marchio (Tod's).

L'attività iniziale, costituita dalla produzione di calzature da donna, si allarga al mercato dell'uomo e del bambino e, nel 1990, all'abbigliamento.

Attualmente il gruppo Della Valle, che fa capo alla famiglia omonima, è formato da 5 società.

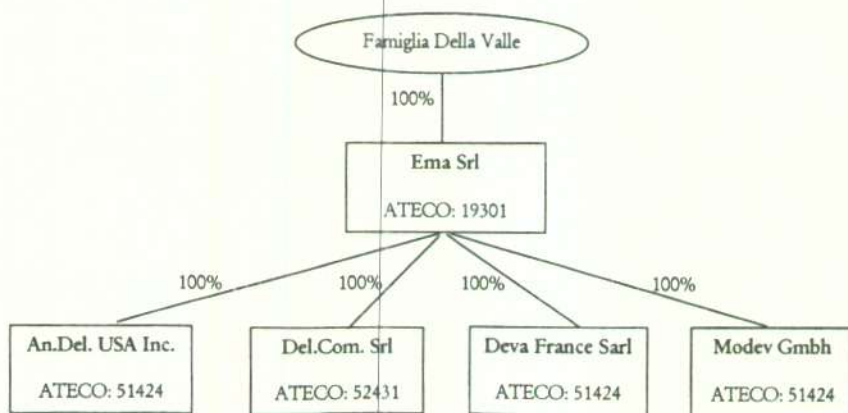
Il nucleo principale di tale gruppo, è stato costituito, fino al 1998, da due calzaturifici: il Calzaturificio Della Valle Spa e la EMA SRL. In tale anno la struttura del gruppo subisce una modificazione: la Ema Srl incorpora il Calzaturificio Della Valle Spa e ad essa sono ricondotte le partecipazioni nelle altre società del gruppo.

La proprietà del calzaturificio EMA appartiene per il 50% a Diego della Valle e per il restante 50% al fratello.



La EMA SRL controlla al 100% quattro società:

- la AN.DEL. USA INC. localizzata negli USA, è holding di altre società cui è affidata la promozione delle vendite dei prodotti Della Valle nel Nord America;
- la DEL.COM. SRL, localizzata a S.Elpidio a Mare, controlla altre società esercenti attività di vendita al dettaglio di calzature con rapporto di franchising;
- la DEVA FRANCE SARL, localizzata in Francia, agente di vendita dei prodotti Della Valle in Francia;
- la MODEV GMBH, localizzata in Germania, agente di vendita dei prodotti Della Valle in Germania.



### *Gruppo Ruggeri*

Il nucleo di questo gruppo è costituito da tre imprese principali: Calzaturificio Ruggeri, IPR e Calzaturificio Ruggeri e Pagnanini.

La prima impresa nasce nel 1961 come società di fatto per poi trasformarsi nel 1968 in SNC e diventare, nel 1986, una SPA. I proprietari sono quattro fratelli.

Il calzaturificio inizia a produrre un articolo che si colloca nella fascia medio-alta del mercato della calzatura femminile, ottenendo un discreto successo in ambito nazionale ed internazionale.

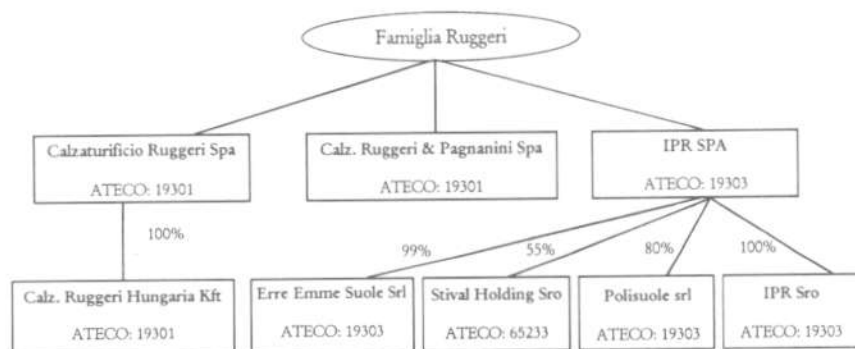
Nel 1977, in seguito alla progressiva espansione dell'azienda, i fratelli Ruggeri decidono di creare, sostenendo un in-

gente investimento, un'altra impresa: la IPR SPA. Tale decisione scaturisce dalla volontà di accedere al mercato dei fondi in poliuretano componente fondamentale della calzatura. Inizialmente la IPR produce anche calzature, successivamente abbandona quest'ambito produttivo e diventa uno specialista nella fabbricazione di fondi.

Per soddisfare la crescente domanda del mercato estero il gruppo si allarga ulteriormente, costituendo, con l'ingresso di un ex dipendente, un'altra società: il Calzaturificio Ruggeri e Pagnanini. L'impresa, sorta per aumentare la capacità produttiva del gruppo e per ampliare la gamma dei prodotti, estende la produzione al mercato della calzatura maschile.

Nel 1993 il Calzaturificio Ruggeri acquisisce un'impresa in Ungheria con lo scopo di produrre calzature di livello medio-basso da commercializzare soprattutto nei mercati dei paesi dell'est.

Nell'ottica di espansione del gruppo anche la IPR compie operazioni all'estero.



Per produrre e commercializzare calzature, l'azienda costituisce alcune società nella Repubblica Ceca che successivamente accorpa al fine di razionalizzare le loro attività.

Il gruppo non è strutturato in modo formale, non è possibile infatti individuare un'impresa capogruppo. Il collegamento fra le varie società si evidenzia nella proprietà e nella gestione: i fratelli Ruggeri controllano direttamente o indirettamente, tutte le aziende. Le quote della Ruggeri SpA sono detenute pariteticamente dai quattro fratelli Ruggeri. Alla Ruggeri e

Pagnanini partecipa con una quota del 20% il sig. Pagnanini (ex dipendente). Il 18% della IPR è ripartito tra alcuni collaboratori che operano nell'ambito dell'azienda. Il restante 82% è ripartito fra tre dei quattro fratelli Ruggeri.

Le società italiane sono gestite da un amministratore unico.

### *Gruppo Fornari*

Il calzaturificio Fornari nasce come impresa artigianale operante nel settore delle calzature intorno agli anni '50 ad opera del sig. Giuseppe Fornari.

Nel 1978 il figlio, Gianfranco, crea una nuova impresa sempre all'interno dello stesso settore: la Fornarina SRL che nel 1994 acquisisce per incorporazione la Trapper's SRL assumendo nel 1995 una nuova ragione sociale: Fornari SPA.

L'impresa, situata a Civitanova Marche, produce e commercializza calzature.

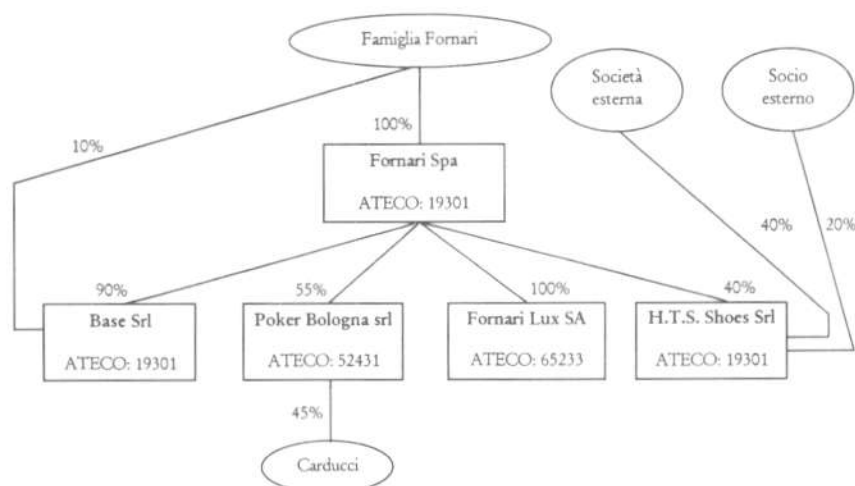
Il gruppo è attualmente costituito da 5 società. La capogruppo è il calzaturificio Fornari, la cui proprietà è al 100% nelle mani della famiglia Fornari.

Nel 1997, data la crescente espansione del mercato, la famiglia Fornari decide di acquisire il 90% della BASE SRL, localizzata in provincia di Teramo. Questa operazione, dettata sia da motivi di ordine produttivo (necessità di ampliare la capacità produttiva del gruppo) che di ordine strategico (l'azienda era in possesso di una particolare tecnica di lavorazione), non rimane isolata. L'anno successivo il gruppo Fornari costituisce all'estero altre due imprese: la Fornari LUX SA con sede in Lussemburgo con funzioni di subholding per gestire le quote di partecipazione della capogruppo e la H.T.S. Shoes SRL in Romania per fornire servizi alle imprese del gruppo.

La Fornari Spa detiene il 55% della Poker Bologna Srl, società che gestisce due punti vendita al dettaglio. Il restante 45% appartiene al gestore dei due negozi.

Nel corso del tempo il gruppo ha riscosso notevole successo raggiungendo in questi anni l'apice della notorietà. Il merito è attribuibile soprattutto ai prodotti a marchio «Fornarina», articoli particolari, studiati e realizzati per il segmento giovane del mercato.

Le tendenze e i gusti del mercato hanno sostenuto la crescita del gruppo, spingendolo non solo a produrre e commercializzare le calzature « Fornarina » ma a diversificare l'ambito dell'attività nel settore dell'abbigliamento. All'interno del gruppo non esistono imprese appartenenti al settore del tessile-abbigliamento. Il gruppo, infatti, non esegue direttamente la produzione di articoli di abbigliamento, i quali vengono commissionati ad imprese terziste. Il gruppo si limita alla commercializzazione, sfruttando la notorietà del marchio « Fornarina ».



## 4. L'area sistema della meccanica

### 4.1. Caratteristiche generali

La media e alta valle dell'Esino entro la quale si raccoglie il nucleo principale delle industrie meccaniche regionali, costituisce anche l'area di più antica industrializzazione della Regione. Le due città principali, Fabriano e Jesi, presentavano consistenti nuclei industriali già alla fine del secolo scorso: a Fabriano l'industria della carta; a Jesi l'industria serica ed altre attività manifatturiere per lo più legate alla domanda locale<sup>(44)</sup>. Nel secondo dopoguerra si consolida nell'area la presenza del-

<sup>(44)</sup> Sori (1987).



l'industria meccanica, in parte legata ad attività preesistenti, in parte risultato di nuove iniziative imprenditoriali. Tale consolidamento è legato soprattutto allo sviluppo di due settori: quello degli elettrodomestici a Fabriano e quello della meccanica agricola a Jesi.

Come per gran parte dei sistemi manifatturieri marchigiani, anche nell'area della meccanica lo sviluppo più intenso si è avuto nel corso degli anni Sessanta e Settanta. In base all'ultimo censimento dell'industria gli occupati all'industria meccanica nell'area risultavano poco più di 17.000; essi rappresentavano il 70% di tutti gli occupati nella meccanica delle Marche ed il 65% del totale degli occupati all'industria manifatturiera dell'area (vedi Tabella 15).

**Tabella 15 - Imprese e addetti nell'area sistema della meccanica**

	<i>Imprese</i>	<i>Addetti</i>
Addetti all'industria manifatturiera nell'area .	1.324	26.456
Addetti alla meccanica nell'area . . . . .	502	17.093
Peso dell'area sull'ind. manifatt. Regionale %	6,1	14,1
Peso dell'area sull'ind meccanica regionale %	18,2	70,3
Peso della meccanica sull'occupazione manifatt. dell'area % . . . . .	37,9	64,6

Fonte: ISTAT, *Censimento Intermedio*, 1996.

Le attività meccaniche dell'area presentano due caratteristiche peculiari: *a*) la forte concentrazione in due divisioni ISTAT (la 28 e la 29) le quali rappresentano quasi il 90% degli addetti complessivi; *b*) la dimensione media delle imprese decisamente più elevata della media manifatturiera regionale (vedi Tabella 16). Queste due caratteristiche appaiono ulteriormente confermate dalla disaggregazione della divisione 29 dalla quale risulta evidente la concentrazione degli addetti nella produzione di apparecchi domestici e l'elevata dimensione media delle imprese di questo gruppo (vedi tabella 17).

L'elevata dimensione media delle imprese determina anche un'elevata concentrazione territoriale degli addetti. Fabriano concentra i tre quarti dell'occupazione meccanica dell'area e ri-

sulta al contempo anche il comune maggiormente specializzato nella meccanica. Nel caso di Jesi, al contrario, gli occupati all'industria meccanica rappresentano meno della metà degli occupati complessivi nell'industria manifatturiera (vedi tabella 18).

**Tabella 16 - Addetti e imprese nell'area sistema della meccanica per divisione**

<i>Divisione</i>	<i>Addetti</i>	<i>%</i>	<i>Imprese</i>	<i>Addetti/ imprese</i>
27 Produzione di metalli e loro leghe . . . . .	94	0,5	5	19
28 Fabbricazione e lavoraz. Dei prodotti in metallo, escluse macchine e impianti . . . . .	2.308	13,5	211	11
29 Fabbricazione macchine ed apparecchi meccanici; installazione e riparazione . . . . .	12.806	74,9	129	99
30 Fabbricazione di macchine per ufficio, di elaboratori e sistemi informatici . . . . .	6	0,0	1	6
31 Fabbricazione di macchine ed apparecchi elettrici n.c.a. . . . .	879	5,1	77	11
32 Fabbricazione apparecchi radiotelevisivi e per le comunicazioni . . . . .	59	0,3	20	3
33 Fabbricazione apparecchi medicali, precisione, strumenti ottici e orologi . . . . .	218	1,3	51	4
34 Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi . . . . .	723	4,2	8	90
35 Fabbricazione di altri mezzi di trasporto . . . . .	0	0,0	0	
<b>Totale . . . . .</b>	<b>17.093</b>	<b>100,0</b>	<b>502</b>	<b>34</b>

Fonte: ISTAT, *Censimento Intermedio*, 1996.

**Tabella 17 - Addetti e imprese nell'area sistema della meccanica per gruppo**

<i>Divisione</i>	<i>Addetti</i>	<i>%</i>	<i>Imprese</i>	<i>Addetti/ imprese</i>
291 Fabbric. macchine e appar. per energia meccan., escluso motori per veicoli . . . . .	315	2,5	8	39
292 Fabbricazione di altre macchine di impiego generale . .	358	2,8	43	8
293 Fabbricazione di macchine per l'agricoltura e la silvicoltura . . . . .	314	2,5	19	17
294 Fabbricaz. macchine utensili e parti; installaz., manut. e riparazione . . . . .	36	0,3	3	12
295 Fabbricazione di altre macchine per impieghi speciali .	1.738	13,6	26	67
296 Fabbricazione di armi, sistemi d'arma e munizioni . . . .				
297 Fabbricazione di apparecchi per uso domestico n.c.a. . . .	10.045	78,4	30	335
Totale . . . . .	12.806	100	129	99

Fonte: ISTAT, *Censimento Intermedio*, 1996.

L'elevata specializzazione dell'area, e di Fabriano in particolare, nella produzione di elettrodomestici deve ricondursi alla presenza delle industrie Merloni le quali nel corso degli anni Cinquanta e Sessanta intraprendono processi di diversificazione dall'attività originaria (produzione di bascule) entrando prima nella produzione di fornelli e cucine a gas e successivamente allargando la produzione alle altre tipologie di elettrodomestici (frigoriferi, lavatrici, lavabiancheria). Attualmente queste produzioni fanno principalmente capo a due imprese della famiglia Merloni, la Merloni Elettrodomestici Spa e la Antonio Merloni Spa<sup>(45)</sup>. Il rapido sviluppo conosciuto dalla produzione di elettrodomestici nell'ultimo quarantennio ha

(45) La Merloni Termosanitari concentra, invece, la sua produzione nelle vasche da bagno, negli scaldacqua e, di recente, nelle caldaie murali.

avuto due conseguenze sull'organizzazione produttiva dell'area: da un lato esso ha stimolato la nascita di imprese che svolgono lavorazioni di fase o produzioni di componenti <sup>(46)</sup>; dall'altro ha indotto lo sviluppo di produzioni correlate, fra le quali la più rivelante è costituita dalle cappe aspiranti <sup>(47)</sup>.

**Tabella 18 - Addetti e imprese nell'industria meccanica nell'area sistema per comune**

	<i>Imprese</i>	<i>Addetti</i>	<i>Peso degli addetti alle meccanica sul totale dell'area</i>	<i>Peso degli addetti alla meccanica sul totale manifatturiero</i>
Castellbellino . . . . .	13	75	0,4	15,9
Castelplanio . . . . .	5	18	0,1	2,5
Cerreto D'esi . . . . .	23	372	2,2	46,3
Fabriano . . . . .	172	12.978	75,9	83,2
Genga . . . . .	9	56	0,3	73,7
Jesi . . . . .	135	1.539	9,0	43,4
Maiolati Spontini . . . . .	14	776	4,5	78,6
Mergo . . . . .	4	23	0,1	41,1
Monsano . . . . .	43	474	2,8	39,6
Monte Roberto . . . . .	14	244	1,4	80,5
Rosora . . . . .	3	83	0,5	35,6
San Paolo Di Jesi . . . . .	6	135	0,8	82,8
Sassoferrato . . . . .	26	125	0,7	13,8
Serra San Quirico . . . . .	7	28	0,2	11,5
Esanatoglia . . . . .	5	46	0,3	19,6
Matelica . . . . .	23	121	0,7	13,3
<b>Totale . . . . .</b>	<b>502</b>	<b>17.093</b>	<b>100,0</b>	<b>64,6</b>

Fonte: ISTAT, *Censimento Intermedio*, 1996.

Nella media valle dell'Esino vi è una maggiore diversificazione nelle produzioni meccaniche. Il principale comparto è costituito da macchine per l'agricoltura o la trasformazione di

<sup>(46)</sup> Si tratta di attività che spaziano dalla produzione di compenti in materie plastiche, alla costruzioni di stampi, alla costruzione di macchine per il controllo automatico dei prodotti e dei processi, ecc.

<sup>(47)</sup> Attualmente Fabriano è il maggior polo produttivo europeo di cappe aspiranti.



prodotti agricoli. Gli insediamenti produttivi di maggiore rilievo sono costituiti da uno stabilimento della FIAT New Holland per la produzione di trattori e dalle imprese del gruppo Peralisi, leader nella produzione di macchine per l'estrazione dell'olio di oliva.

#### 4.2. *I gruppi della meccanica*

Le principali imprese operanti all'interno dell'area sistema della meccanica rappresentavano circa il 75% del totale degli addetti al settore; le prime 10 circa il 70%. È evidente la maggiore concentrazione delle strutture d'offerta rispetto alle altre aree sistema regionali, ulteriormente accentuata dal fatto che alcune delle principali imprese appartengono allo stesso gruppo.

Anche le caratteristiche dei gruppi d'impresa presenti nell'area della meccanica appaiono decisamente diverse da quelle osservate per il settore calzaturiero. Ciò è innanzitutto il risultato della maggiore dimensione media e dell'età più elevata delle imprese meccaniche, ma anche delle diverse caratteristiche di tecnologia e di domanda che caratterizzano tale settore rispetto a quello della calzatura.

Delle 24 principali società presenti nell'area, solo una risulta autonoma, mentre tutte le altre appartengono ad un gruppo (vedi tabella 19). Poiché alcune delle società principali appartengono allo stesso gruppo, quelli effettivamente individuati sono in numero di 16. Tre di questi gruppi fanno capo, a loro volta, a gruppi multinazionali: nella successiva analisi sono considerate solo le imprese controllate dalla società italiana e non quelle complessive del gruppo di appartenenza.

Il numero di società per gruppo è decisamente più elevato della media regionale a causa della presenza di alcuni gruppi (quelli facenti capo alle industrie Merloni) con dimensioni medie decisamente maggiori della media. La maggiore presenza di società finanziarie nei gruppi della meccanica già nel 1996, fa pensare che essi siano ad uno stadio di sviluppo più avanzato di quello osservato per i gruppi calzaturieri. Vi sono, inoltre, due importanti caratteristiche che contraddistinguono i gruppi della meccanica: a) una maggiore diversificazione delle attività, attuata prevalentemente attraverso diversificazioni concentri-

che rispetto a quella originaria<sup>(48)</sup>; *b*) il fatto di travalicare i confini dell'area sistema di appartenenza nella localizzazione di attività similari o diversificate: una quota significativa delle società produttive risultata localizzata, già nel 1996, fuori dell'area sistema o all'estero (vedi tabella 21).

**Tabella 19 - Principali imprese dell'area sistema della meccanica e gruppo di appartenenza, 1996**

<i>Società</i>	<i>Addetti</i>	<i>Gruppo</i>
Merloni Elettrodomestici Spa	4.508	Merloni Elettrodomestici
Antonio Merloni Spa. ....	3.515	Antonio Merloni
Merloni Termosanitari Spa. .	1.412	Merloni Termosanitari
Elica Spa. ....	605	Elica
Automotive Products Italia Spa	525	(Automotive Products, GB)
Best Spa. ....	432	(Nortek, USA)
Turboair Spa. ....	252	Turboair
Nuova M.A.I.P. Spa. ....	191	Pieralisi
Faber Spa. ....	151	Galassi
Flaminia Spa. ....	140	Galassi
CML R.Lazzerini & C. Srl. .	138	(Grammer, D)
E.Bora Srl. ....	111	
Meccanica Generale Srl. ....	106	Meccanica Generale
SES Spa. ....	103	SES
I.M.E.S.A. Spa. ....	97	I.M.E.S.A.
Esimec Srl. ....	92	Esimec
General Impianti Srl. ....	81	Loccioni
AEA Srl. ....	80	Loccioni
Jet Air Srl. ....	70	Esimec
Tecnowind Spa. ....	67	Tecnowind
Fintel Spa. ....	49	Turboair
Ele.Con Spa. ....	40	Turboair
C.F.V. SRL. ....	34	(Grammer, D)
Pieralisi Spa. ....	15	Pieralisi
Totale. ....	12.814	

Fonte: FONDAZIONE A. MERLONI, Archivio delle principali imprese manifatturiere.

<sup>(48)</sup> Poiché la «meccanica» costituisce un aggregato estremamente eterogeneo sono state considerate nello «stesso settore» quelle attività che hanno stretti caratteri di affinità con le produzioni originarie o che si pongono a monte o a valle delle stesse. Nella gran parte dei casi le attività diversificate rimangono all'interno della «meccanica», benché si tratti di attività diverse, per tecnologia e mercato da quelle originarie.

**Tabella 20 - Numero di società e diversificazione settoriale dei gruppi, 1996**

	<i>Numero società</i>	<i>Stesso settore</i>	<i>Altri settori</i>	<i>Com- merciale</i>	<i>Finanziaria</i>
Antonio Merloni . . . . .	8	3	1	2	2
Automotive Products Ita- lia . . . . .	5	2		3	(GB)
Best . . . . .	3	2		1	(USA)
Elica . . . . .	2	1			1
Esimec . . . . .	7	7			
Faber . . . . .	8	5		2	1
IMESA . . . . .	3	2			1
Lazzerini . . . . .	2	2			(D)
Loccioni . . . . .	3	1	2		
Meccanica Generale . . . .	4	4			
Merloni elettrodomestici	17	9	2	1	5
Merloni termosanitari . . .	24	8	6	5	5
Pieralisi . . . . .	9	3	1	2	3
SES . . . . .	3	1	1	1	
Tecnowind . . . . .	1	1			
Turboair . . . . .	4	3	1		
Totale . . . . .	103	54	14	17	18

**Tabella 21 - Società appartenenti a gruppo per tipologia e localizzazione, 1996**

	<i>Numero società</i>	<i>Area sistema</i>	<i>Resto Italia</i>	<i>Estero</i>
Altri settori . . . . .	14	12	2	
Commerciale . . . . .	17	1	1	15
Finanziaria . . . . .	18	7	2	9
Stesso settore . . . . .	54	36	7	11
Totale . . . . .	103	56	12	35

Fra il 1996 ed il 1999 si è assistito ad un rilevante incremento delle società appartenenti ai gruppi considerati. L'incremento ha riguardato tutte le tipologie di società, ma in particolare quelle commerciali e quelle operanti in altri settori, le quali sono raddoppiate rispetto al 1996. Tenuto conto dei livelli di

partenza, l'incremento è stato significativo anche per le società operanti nello stesso settore (cresciute del 50%). La crescita più contenuta è stata registrata dalle società finanziarie; ciò conferma l'idea che già nel 1996 i gruppi considerati avevano raggiunto un sufficiente grado di strutturazione delle relazioni proprietarie e inter-societarie.

In questo triennio si è notevolmente accentuata la presenza estera dei gruppi, soprattutto attraverso la costituzione di società commerciali e di società produttive che svolgono attività similari a quelle originarie. Sembra evidente una strategia di consolidamento della presenza estera delle produzioni originarie del gruppo, sia attraverso un più efficace controllo del mercato finale, sia attraverso la realizzazione di produzioni in loco. Nel caso delle produzioni diversificate si preferisce mantenere una maggiore « vicinanza » geografica; esse, infatti, rimangono per lo più concentrate all'interno dell'area sistema (vedi tabella 23).

**Tabella 22 - Numero di società e diversificazione settoriale dei gruppi, 1999**

	<i>Numero società</i>	<i>Stesso settore</i>	<i>Altri settori</i>	<i>Com- merciale</i>	<i>Finanziaria</i>
Antonio Merloni . . . . .	7	2	1	4	
Automotive Products Ita- lia . . . . .	4	2		2	
Best . . . . .	3	2		1	
Elica . . . . .	4	3			1
Esimec . . . . .	9	8			1
Faber . . . . .	16	10	3	2	1
IMESA . . . . .	3	2			1
Lazzerini . . . . .	1	1			
Loccioni . . . . .	6	2	4		
Meccanica Generale . . . .	5	4	1		
Merloni elettrodomestici	41	21	5	8	7
Merloni termosanitari . . .	34	10	5	15	4
Pieralisi . . . . .	18	3	4	4	7
SES . . . . .	2	1		1	
Tecnowind . . . . .	3	2	1		
Turboair . . . . .	8	5	2	1	
<b>Totale . . . . .</b>	<b>164</b>	<b>78</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>22</b>



**Tabella 23 - Società appartenenti a gruppo per tipologia e localizzazione, 1999**

	<i>Numero società</i>	<i>Area sistema</i>	<i>Resto Italia</i>	<i>Estero</i>
Altri settori . . . . .	26	20	5	1
Commerciale . . . . .	38	1		37
Finanziaria . . . . .	22	8	1	13
Stesso settore . . . . .	78	45	4	29
Totale . . . . .	164	74	10	80

**Tabella 24 - Fatturato consolidato e ordinario dei gruppi della meccanica (miliardi di lire)**

	<i>Fatturato consolidato 1999</i>	<i>Fatturato società principale 1999</i>	<i>Fatturato consolidato/ fatturato socie- tà principale %</i>	<i>Tasso di crescita del fatturato consolidato 1999/1996 %</i>
Antonio Merloni . . . .	1319	1039	127	17,1
Automotive Products Italia . . . . .	271	160	169	17,0
Best (*) . . . . .		117		
Elica . . . . .		269		
Esimec . . . . .	65	36	180	
Faber . . . . .		125		
IMESA . . . . .		25		
Lazzerini (*) . . . . .		30		
Loccioni . . . . .		26		
Meccanica Generale .	32	22	146	20,0
Merloni elettrodome- stici . . . . .	2749	1987	138	9,6
Merloni termosanitari	837	548	153	29,4
Pieralisi . . . . .	169	103	165	69,0
SES . . . . .		18		
Tecnowind . . . . .		52		
Turboair . . . . .	115	91	126	27,2

(\*) In questi casi il consolidamento è effettuato dalla capogruppo estera

La tabella 24, relativa ai bilanci consolidati e ordinari, conferma due caratteristiche dei gruppi della meccanica. La prima

è costituita dalla maggiore diffusione dei bilanci consolidati, già a partire dal 1996. Ciò implica la presenza di una holding o di una società capogruppo cui fanno capo le relazioni di proprietà delle imprese. Il secondo aspetto è il maggior grado di diversificazione delle attività, desumibile dal più elevato rapporto fra il fatturato consolidato e quello della società principale (che coincide generalmente con quella originaria)<sup>(49)</sup>.

L'area sistema della meccanica è caratterizzata da una rilevante concentrazione dell'offerta, sia in generale, sia nei singoli comparti di specializzazione. Le piccole imprese presenti nell'area sistema svolgono in massima parte attività in conto terzi o produzioni di parti e componenti.

I principali gruppi svolgono un ruolo rilevante sia nel controllo delle società produttive, sia nell'organizzazione della rete dei terzisti. L'elevata concentrazione dell'offerta e la gerarchizzazione delle relazioni fra le imprese allontanano di molto tale area sistema dalle caratteristiche tipiche del distretto industriale. Solo in un caso si può parlare di pseudo-gruppo, mentre sono frequenti i gruppi con rilevante proiezione internazionale. Maggiormente rilevanti rispetto ai gruppi calzaturieri e mobiliari, è anche il fenomeno della diversificazione delle attività, benché in tutti i casi si nota una notevole « coerenza » nei processi di diversificazione, che sono attuati secondo una logica « concentrica » piuttosto che conglomerale.

#### 4.3. *Alcuni casi significativi di gruppo*

##### *Gruppo Meccanica Generale*

Il nucleo storico di questo gruppo è costituito dalla Meccanica Generale S.r.l., impresa che progetta e produce stampi di varie dimensioni.

L'impresa viene fondata nel 1964 dal sig. Mancini, il quale muore improvvisamente nel 1972. Alla famiglia del fondatore si affiancano nella proprietà le famiglie Longhi e Paradisi. Il forzato ed imprevisto cambiamento ai vertici aziendali determina

<sup>(49)</sup> A rigore il rapporto non indica il grado di diversificazione delle attività del gruppo, quanto il peso delle altre società rispetto a quella principale.

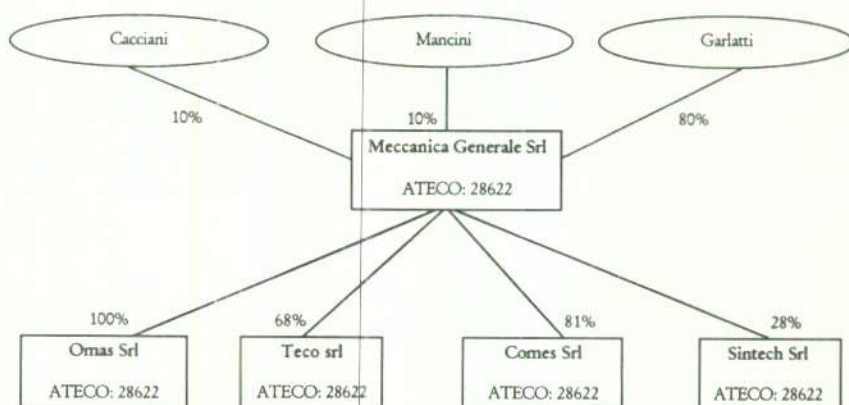
una situazione di crisi che porta alla messa in amministrazione controllata della società per circa un biennio.

Nel 1982 il nipote del fondatore decide di rilevare la totalità dell'azienda attraverso un concordato extragiudiziale e grazie soprattutto all'intervento finanziario di un socio estero.

Attualmente la proprietà della Meccanica Generale è così suddivisa: il 10% è del sig. Mancini, un altro 10% è del sig. Cacciani (socio puro finanziatore) ed il restante 80% del sig. Garlatti (socio residente all'estero).

La nuova gestione riesce a superare il momento di crisi aziendale, rafforzando nel tempo la posizione di mercato dell'impresa sul mercato italiano ed europeo degli stampi.

Il buon andamento dell'azienda, ed in particolare la sua progressiva crescita, inducono gli amministratori ad espandere la capacità produttiva.



Nel 1989 la Meccanica Generale acquisisce la Omas S.r.l., impresa che opera anch'essa nel settore degli stampi. La stessa operazione si ripete nel 1995 con l'acquisizione della Comes S.r.l., mentre precedentemente, nel 1992, era stata costituita la TECO S.r.l.. Tutte queste società operano nel settore degli stampi, differenziandosi per tipologia di prodotto e fasi di lavorazione.

Risale al 1998 la costituzione della Sintech S.r.l.. Tale azienda, che fornisce alle imprese servizi connessi al settore dell'informatica, è controllata da un gruppo di sei soci che pos-

siedono il 72%, mentre il restante 28% è della Meccanica Generale.

### *Gruppo Tecnowind*

Il gruppo Tecnowind è costituito da 4 imprese. La capogruppo, che opera nel settore delle cappe da cucina, è la Tecnowind Spa fondata nel 1983 dal sig. Ennio Mezzopera. Inizialmente l'impresa si posiziona su fasce di mercato medio-basse. In seguito i vertici aziendali decidono di ampliare la gamma produttiva e di fabbricare non solo cappe free-standing ma anche cappe ad alto contenuto di design, in acciaio e con elementi decorativi.

L'obiettivo dell'azienda è di riuscire a coprire tutti i segmenti di mercato.

In seguito alla progressiva espansione dell'azienda vengono attuate una serie di operazioni di acquisizione e costituzione di nuove società che consentono all'impresa di integrare verticalmente il processo produttivo.

Nel 1996 viene acquisita la Goldbasket S.r.l., investimento che offre l'opportunità di entrare in un settore nuovo per l'esperienza Tecnowind: il settore della cromatura dei fili metallici e dei rivestimenti plastici. Quest'azienda è stata ceduta nel 1998.

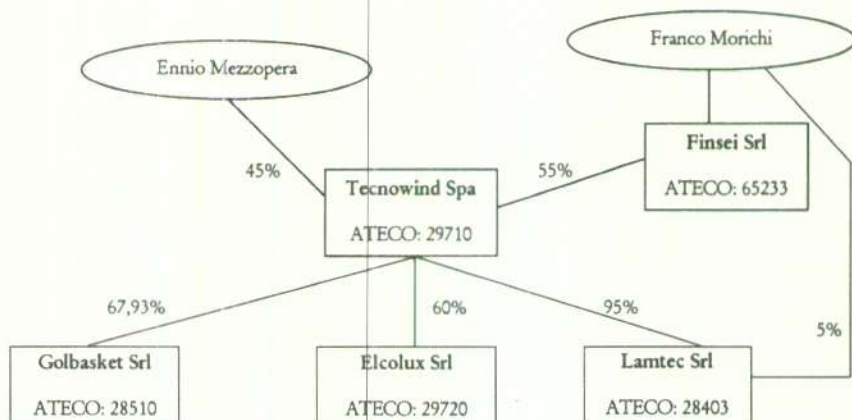
Nel 1997 viene acquisita la Elcolux S.r.l. con l'intento di ampliare la capacità produttiva del gruppo. Tale azienda produce, infatti, cappe aspiranti. Successivamente abbandona questo tipo di produzione per specializzarsi nella fabbricazione di piani di cottura in vetro ceramica.

Sempre nel 1997 viene costituita la Lamtec S.r.l.. Questa società è stata appositamente creata per realizzare all'interno del gruppo lo stampaggio delle lamiere necessarie alla realizzazione delle cappe; fase che, fino ad allora, veniva affidata per il 100% ad imprese terziste.

La Tecnowind è controllata al 45% dal sig. Ennio Mezzopera, mentre il restante 55% è detenuto dalla Finsei S.r.l., società finanziaria alla quale partecipa il sig. Franco Morichi, amministratore delegato della Tecnowind.

La Tecnowind controlla il 60% della Elcolux S.r.l. ed il 95% della Lamtec S.r.l.; essa controllava, fino alla recente cessione, il 67.93% della Goldbasket S.r.l..





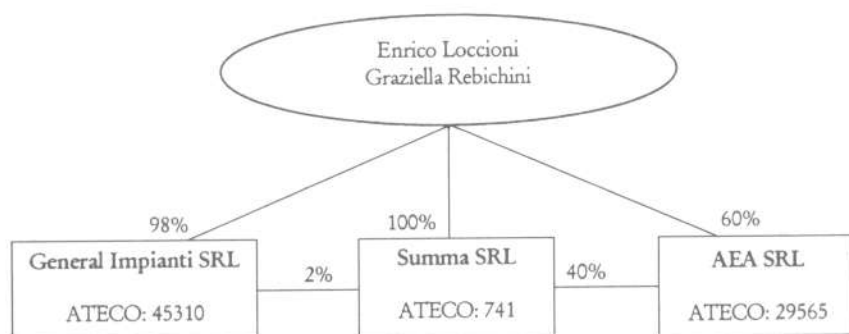
### *Gruppo Loccioni*

Il gruppo fa capo alla famiglia Loccioni (i due proprietari sono, infatti, marito e moglie) ed è costituito da tre società, tutte localizzate nella media valle dell'Esino.

La prima impresa, la General Impianti, nasce nel 1974 producendo impianti elettrici industriali. Da questo ambito di produzione ben presto i due titolari decidono di indirizzare l'attività verso settori industriali a più alto contenuto tecnologico: sistemi di telecomunicazione, automazione industriale, controllo ambientale. La strategia perseguita in queste nuove attività è quella di offrire prodotti e servizi personalizzati sulle specifiche esigenze dei clienti.

Nel 1980 nasce la AEA SRL (Applicazioni Elettroniche Avanzate) che, data al vicinanza a Fabriano, polo della produzione di elettrodomestici, inizia a produrre sistemi di collaudo per questo tipo di prodotti. Successivamente allarga la produzione ai sistemi di collaudo per l'industria automobilistica, ai sistemi di controllo di qualità in linea e di affidabilità in laboratorio.

Nel 1984 nasce, infine, la Summa SRL che diventa operativa nel 1992. La sua creazione è imputabile alla volontà dei proprietari di centralizzare in una specifica società le attività di ricerca e sviluppo e quelle di servizio.



## 5. L'area sistema del mobile

### 5.1. Caratteristiche generali

La produzione di mobili costituisce una delle specializzazioni regionali. All'ultimo censimento intermedio dell'industria e dei servizi (1996), al settore risultata occupato circa il 10% dell'occupazione manifatturiera regionale, una percentuale rimasta sostanzialmente invariata rispetto a quella del 1981 (vedi tabella 25). Si tratta, comunque, di una specializzazione conseguita completamente nel corso del secondo dopoguerra (in particolare negli anni Sessanta e Settanta), dal momento che non si riscontra una significativa produzione mobiliere nelle Marche prima del secondo conflitto mondiale.

**Tabella 25 - Imprese e addetti nel settore del mobile nelle Marche**

	1981		1991		1996	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Fabbricazione di mobili (361)...	1.664	16.929	2.070	17.935	2.128	17.671
Peso sul manifatt. regionale .....	6,8	9,2	8,9	9,5	9,7	9,4

Fonte: ISTAT, *Censimenti dell'industria e dei servizi*, 1981, 1991, 1996

Nelle Marche si possono individuare diverse aree a forte presenza mobiliera<sup>(50)</sup>. La prima, e più importante, è costituita da quella comunemente denominata « distretto mobiliere pesarese », ed è quella considerata nell'analisi; in essa si concentra oltre il 40% degli addetti al settore nella regione. Altre aree di specializzazione mobiliere sono presenti nella provincia di Pesaro, Ancona e Macerata. Non si rileva una chiara associazione fra distribuzione territoriale e specializzazione produttiva. In tutte e tre le aree, infatti, si trovano le principali tipologie di prodotto (cucine, salotti, camere da letto, ecc.).

Il distretto di Pesaro è quello che presenta la maggiore articolazione interna, sia per quanto concerne la tipologia di prodotti finiti, sia per la presenza di specialisti di fase, sia, infine, per la presenza di imprese che forniscono prodotti e servizi integrati nella filiera (dalla produzione di macchine per la lavorazione del legno ai servizi per la commercializzazione del prodotto).

La classificazione ATECO 91 disaggrega il codice 361 (Fabbricazione di mobili) in otto categorie (vedi Tabella 26). All'ultimo censimento del 1996 vi era, nel distretto pesarese, una netta prevalenza della classe 36141 - *Fabbricazione di altri mobili in legno*, nella quale risultava occupato oltre il 50% degli addetti. Seguono, per peso degli occupati, la fabbricazione di mobili per cucina, la fabbricazione di poltrone e divani, e di mobili per ufficio.

Poiché la classificazione ISTAT non tiene conto della specializzazione per fasi all'interno della filiera produttiva, è possibile che gli specialisti di fase (prefabbricatori, verniciatori, ecc.) siano stati classificati nel codice più generale (fabbricazione di altri mobili). Le imprese di questa categoria presentano, infatti, una dimensione inferiore alla media. Al pari di quanto avviene per altri settori cosiddetti « tradizionali » (abbigliamento, calzatura, ecc.) il settore del mobile appare estremamente frammentato nelle sue strutture d'offerta. La dimensione media delle imprese è, infatti, inferiore, ai 10 addetti. Tale frammentazione è il risultato di due fenomeni: l'elevata differenziazione della do-

<sup>(50)</sup> La Deliberazione amministrativa del Consiglio Regionale n. 259 del 29 luglio 1999, esaminata nel paragrafo 2.1 ne individua 3 (vedi figura 1).

manda, la quale induce un'elevata frammentazione dell'offerta e la specializzazione delle imprese lungo la filiera produttiva.

A differenza degli altri settori menzionati, nei quali si osserva una più elevata concentrazione nelle classi 10-49 addetti, nel mobile vi è una più consistente presenza di imprese nelle classi dimensionali più elevate: 50-99 e 100-499 addetti. Il peso rilevante di queste classi dimensionali si spiega da un lato con la presenza nel distretto pesarese di alcuni dei leader italiani nella produzione di cucine, dall'altro con la presenza di « grandi terzisti » i quali hanno in molti casi una dimensione maggiore rispetto agli assemblatori.

**Tabella 26 - Imprese dell'area distrettuale del mobile per categoria di attività, 1996**

<i>Categoria</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Addetti</i>	<i>%</i>	<i>Imprese</i>	<i>Add / imp</i>
36111	Fabbricaz. sedie e sedili, inclusi quelli per aerei, auto-veicoli, ecc.	449	5,5	44	10,2
36112	Fabbricazione di poltrone e divani	666	8,2	147	4,5
36121	Fabbricazione di mobili metallici	206	2,5	15	13,7
36122	Fabbricazione di mobili non metallici per uffici, negozi, ecc.	597	7,4	37	16,1
36130	Fabbricazione di mobili per cucina	1.376	17,0	32	43,0
36141	Fabbricazione di altri mobili in legno	4.585	56,6	536	8,6
36142	Fabbricazione di mobili in giunco, vimini ed altro materiale simile	177	2,2	59	3,0
36150	Fabbricazione di materassi	38	0,5	6	6,3
	Totale	8.094	100,0	876	9,2

Fonte: ISTAT, *Censimento intermedio*, 1996

A partire dalla seconda metà degli anni Settanta si è assistito ad una progressiva frammentazione delle attività lungo



la filiera. I mobiliери hanno progressivamente esternalizzato le lavorazioni di fase, mantenendo all'interno la progettazione e l'assemblaggio. In qualche caso anche le fasi dell'assemblaggio e della finitura sono decentrate, per cui l'impresa mobiliera cura esclusivamente la progettazione del prodotto e la sua commercializzazione.

Un discorso a parte meritano i grandi cucinieri, i quali presentano una struttura produttiva molto più integrata rispetto agli altri mobiliери, ed acquistano all'esterno solo alcune lavorazioni specialistiche ed alcuni componenti.

La disarticolazione del ciclo produttivo da parte dei piccoli mobiliери è risultata una scelta congruente con il posizionamento di mercato di tali imprese: esse infatti sono in gran parte attestate sulle fasce medie e medio basse del mercato, nelle quali i principali fattori di competitività sono costituiti dalla flessibilità e dal contenimento dei costi. La flessibilità è assicurata dal fatto che i rapporti fra committenti (mobiliери) e terzisti (lavorazioni di fase) è caratterizzato da un basso tasso di gerarchizzazione. I terzisti lavorano con un numero elevato di committenti e presentano in alcuni casi dimensioni maggiori (in termini di addetti e capitale investito) delle imprese mobiliere committenti.

La fase di *progettazione* è quella normalmente attuata dalle imprese che collocano sul mercato il prodotto finito (cucinieri, mobiliери). Le imprese di maggiore dimensione si affidano per tale fase ad architetti e designer esterni, mentre nel caso dei piccoli mobiliери che lavorano per l'estero può essere l'importatore o il buyer a suggerire idee al produttore.

All'interno delle *lavorazioni di fase* si distingue solitamente fra prima lavorazione (sezionatura, squadratura, ecc.) e seconda lavorazione (carteggiatura, verniciatura, ecc.). L'esternalizzazione di tali fasi ad imprese specializzate è spiegata sia per ragioni di flessibilità produttiva, sia al fine di ridurre i costi di produzione. La realizzazione di queste fasi richiede, infatti, l'utilizzo di macchinari specializzati che i piccoli mobiliери non troverebbero conveniente acquisire poiché i limitati volumi produttivi non consentirebbe loro di saturare la capacità delle macchine. La presenza di rilevanti economie di scala in tali fasi di lavorazione spiega anche perché questi terzisti lavorano

con un numero elevato di committenti, ed hanno a volte dimensioni più elevate di questi ultimi.

I mobiliери che puntano maggiormente sulla qualità del prodotto finito tendono a svolgere all'interno le seconde lavorazioni al fine di garantirsi un maggior controllo sul prodotto.

All'interno del distretto le imprese possono essere distinte in alcuni « gruppi strategici », i quali sono identificati principalmente sulla base delle attività svolte dalle imprese e dalla dimensione delle stesse (vedi figura 3).

**Figura 3 - Principali tipologie aziendali in relazione al grado di integrazione e alla dimensione**

		Grado di integrazione		
		Basso	Medio	Alto
Dimensione aziendale	Grande	Grandi Terzisti		Grandi cucinieri
	Piccola	Piccoli Terzisti	Mobiliери Piccoli cucinieri	

I *mobiliери* ed i *piccoli cucinieri* concentrano la loro attività nella progettazione e nella commercializzazione del prodotto finito, decentrando gran parte delle attività produttive ai terziisti. La loro limitata dimensione rende comunque difficoltoso il controllo della distribuzione; in tali condizioni la capacità competitiva è affidata alla flessibilità ed al mantenimento di un buon rapporto qualità-prezzo. Nella gran parte dei casi si tratta di imprese attestate nelle fasce medio-basse del mercato, o che servono nicchie specifiche di mercato. I rapporti con i terziisti presentano un basso grado di gerarchizzazione e sono caratterizzati da reciprocità e libertà di movimento da entrambe le parti. Ciò è confermato anche dall'elevato numero di terziisti di cui si servono le imprese mobiliери, anche di piccola dimensione.

La crisi della seconda metà degli anni '90 sembra orientare la strategia di queste imprese verso una maggiore qualità dei prodotti ed un maggiore controllo della distribuzione. Se

tale strategia dovesse affermarsi in modo generalizzato ne seguirebbe inevitabilmente una riduzione del numero di queste imprese la crescita delle loro dimensioni medie. Ad essa potrebbe accompagnarsi anche una reintegrazione di fasi decentrate, al fine di un più efficace controllo sulle stesse. Questa tendenza potrebbe però essere controbilanciata dalla possibilità di stabilire rapporti di collaborazione di lungo periodo con i terzisti.

I *piccoli terzisti* possono essere distinti in due tipologie: da una parte i terzisti che hanno rapporti stabili (di rete) con i grandi cucinieri o con i mobiliери; dall'altra quelli privi di questi rapporti di rete e che si muovono con maggiore libertà nell'assunzione delle commesse. Questi ultimi rappresentano l'anello più debole all'interno del distretto, in quanto sono i primi a subire eventuali cali di domanda, ma anche quello che conferisce maggiore flessibilità al sistema. In alcuni casi i piccoli terzisti instaurano rapporti di subfornitura con i grandi terzisti piuttosto che con i produttori finali. Il loro punto di forza è costituito dalla flessibilità e dal contenimento dei costi piuttosto che dal livello tecnologico. Se dovesse consolidarsi la tendenza all'elevamento della qualità del prodotto da parte dei produttori finali, il numero dei piccoli terzisti tenderà a ridursi, e la loro presenza tenderà a giustificarsi solo in presenza di un elevato grado di specializzazione.

I *grandi terzisti* si caratterizzano per l'elevato livello tecnologico e per le dimensioni. Proprio dal controllo delle tecnologie di produzione, piuttosto che dalla dimensione, dipende il loro potere contrattuale nei confronti dei committenti ed un ruolo di primo piano ai fini della competitività del distretto. Essi sono in grado di interagire con i committenti, suggerendo o condizionando, in un'ottica di collaborazione, le loro scelte operative. Assieme ai grandi cucinieri rappresentano, dal punto di vista tecnologico, le imprese più dinamiche del distretto.

I *grandi cucinieri* si caratterizzano per l'elevata integrazione produttiva e per il controllo della distribuzione (grazie anche agli ingenti investimenti nella politica di marchio). Proprio l'elevato grado di integrazione produttiva rende queste imprese quelle meno dipendenti dal distretto di appartenenza.

Esse decentrano all'esterno attività specialistiche e tendono ad instaurare rapporti di lungo periodo con terzisti selezionati.

### 5.2. *I gruppi mobiliari*

Le 15 principali imprese dell'area sistema del mobile rappresentavano, nel 1996, circa il 20% degli addetti complessivi. Le prime 10 circa il 17%. La concentrazione dell'offerta nell'area sistema risulta più elevata di quella della calzatura, ma decisamente più bassa rispetto a quella della meccanica.

Delle 15 società considerate nell'analisi, 13 sono parte di un gruppo e due appaiono come società autonome. I gruppi effettivi sono 8, di cui uno facente capo ad una società tedesca. Successivamente verranno analizzati 5 gruppi per i quali si dispone di informazioni sulle società controllate per il 1996 ed il 1999.

**Tabella 27 - Principali società dell'area sistema del mobile e gruppo di appartenenza, 1996**

<i>Società</i>	<i>Addetti</i>	<i>Gruppo</i>
Scavolini Spa . . . . .	362	Scavolini
Mobili Berloni Spa . . . . .	269	Berloni
LC mobili Srl . . . . .	148	(Ce Collection, D)
Febal Cucine Spa . . . . .	146	Febal
I.F.I. Spa . . . . .	117	I.F.I.
Corsini Spa . . . . .	85	Corsini
Ernestomeda Spa . . . . .	74	Scavolini
Iterby Srl . . . . .	72	Berloni
Belligotti Spa . . . . .	65	
Fiam Italia Spa . . . . .	64	Livi
Betacinque Srl . . . . .	62	Berloni
Industria Sedie Italiana Srl . . . . .	45	I.F.I.
Rossana RB Srl . . . . .	23	Febal
New Line Srl . . . . .	20	
Steelmobil Srl . . . . .	18	I.F.I.
Totale . . . . .	1.570	

Nel 1996 ai cinque gruppi esaminati appartenevano 19 società, sedici delle quali operanti nel settore del mobile e localizzate all'interno dell'area sistema. Anche nel caso dell'unico



gruppo con attività diversificate, la localizzazione delle società rimane all'interno dell'area<sup>(51)</sup>. Si tratta, quindi, in tutti i casi di *gruppi distrettuali*. Le attività svolte nello stesso settore sono diversificate o per fascia di mercato (è il caso della Scavolini che con la società Ernestomeda opera sempre nelle cucine ma in una fascia di mercato più alta della produzione originaria), sia di comparti diversi del mobile (cucine, mobili per ufficio, arredi per bar, ecc.).

**Tabella 28 - Numero di società e diversificazione settoriale dei gruppi, 1996**

	Numero società	Stesso settore	Altri settori	Commerciale	Finanziaria
Berloni. ....	8	5	3		
Corsini. ....	3	3			
Febal. ....	2	2			
I.F.I. ....	4	4			
Scovolini. ....	2	2			
Totale. ....	19	16	3		

**Tabella 29 - Società appartenenti a gruppo per tipologia e localizzazione, 1996**

	Numero società	Area sistema	Resto Italia	Estero
Altri settori. ....	3	3		
Stesso settore. ....	16	16		
Totale. ....	19	19		

Fra il 1996 ed il 1999 la struttura dei gruppi esaminati è rimasta sostanzialmente invariata, sia con riferimento al numero delle società, sia con riferimento alle attività da esse

<sup>(51)</sup> Le attività diversificate sono sia di tipo concentrico (produzione di piccoli frigoriferi per hotel o per navi), sia di tipo conglomerale (stabilimento termale). Le partecipazioni nelle diverse società fanno capo direttamente ai soci, mentre è assente una capogruppo o una holding.

svolte. Solo in un caso si è assistito alla costituzione di una società commerciale estera (vedi tabella 31).

I gruppi mobiliari confermano, quindi, la natura di gruppi distrettuali e mostrano anche una scarsa tendenza verso una maggiore strutturazione delle relazioni di proprietà. Tre dei cinque gruppi esaminati risultavano, anche nel 1999, come gruppi informali; nei quali cioè le partecipazioni nelle società sono detenute direttamente dalle persone fisiche, piuttosto che da una holding o da una capogruppo. Per tale ragione, solo in due casi si dispone del bilancio consolidato del gruppo, ed in un solo caso esso era già presente dal 1996 (vedi tabella 32)<sup>(52)</sup>.

**Tabella 30 - Numero di società e diversificazione settoriale dei gruppi, 1999**

	<i>Numero società</i>	<i>Stesso settore</i>	<i>Altri settori</i>	<i>Commerciale</i>	<i>Finanziaria</i>
Berloni.....	9	5	3	1	
Corsini.....	3	3			
Febal.....	2	2			
I.F.I.....	4	4			
SCAVOLINI.....	2	2			
Totale .....	20	16	3	1	

**Tabella 31 - Società appartenenti a gruppo per tipologia e localizzazione, 1999.**

	<i>Numero società</i>	<i>Area sistema</i>	<i>Resto Italia</i>	<i>Eestero</i>
Altri settori .....	3	3		
Commerciale.....	1			1
Stesso settore .....	16	16		
Totale .....	20	19		1

<sup>(52)</sup> La presenza di gruppi informali potrebbe determinare una sotto-stima delle società effettivamente appartenenti al gruppo, data la difficoltà di ricostruire le quote di proprietà detenute dai membri di una stessa famiglia o di un gruppo di soci.

**Tabella 32 - Fatturato consolidato e ordinario dei principali gruppi del mobile (miliardi di lire)**

	Fatturato consolidato 1999	Fatturato società principale 1999	Fatturato consolidato/ fatturato società principale %	Tasso di crescita del fatturato consolidato 1999/1996 %
Berloni. ....		109		
Corsini. ....		25		
Febal. ....	62	55	113	
I.F.I.. ....		37		
SCAVOLINI. ....	250	227	110	38,6

L'area sistema del mobile presenta una maggiore concentrazione dell'offerta rispetto a quella calzaturiera, soprattutto nel comparto delle cucine, nel quale vi è anche un maggior grado di integrazione verticale da parte delle imprese. Negli altri comparti l'organizzazione dell'area sistema presenta maggiore somiglianza con quella tipica distrettuale, con dimensione media delle imprese contenuta ed elevata specializzazione delle stesse lungo la filiera.

I principali gruppi mobiliari presentano significative affinità con quelli della calzatura: salvo un caso, le società controllate svolgono attività produttive nell'ambito del mobile e sono tutte localizzate all'interno dell'area sistema. A differenza di quanto avviene nelle produzioni meccaniche, le competenze tecniche e di mercato maturate dalle imprese del settore appaiono di più difficile utilizzo in attività diverse da quelle di origine.

In effetti, l'unico caso di gruppo diversificato sembra seguire, nel suo percorso di sviluppo, una logica di diversificazione del portafoglio da parte dei proprietari piuttosto che un coerente disegno di progressivo allargamento delle attività d'impresa.

### 5.3. Alcuni casi significativi di gruppo

#### *Gruppo Corsini*

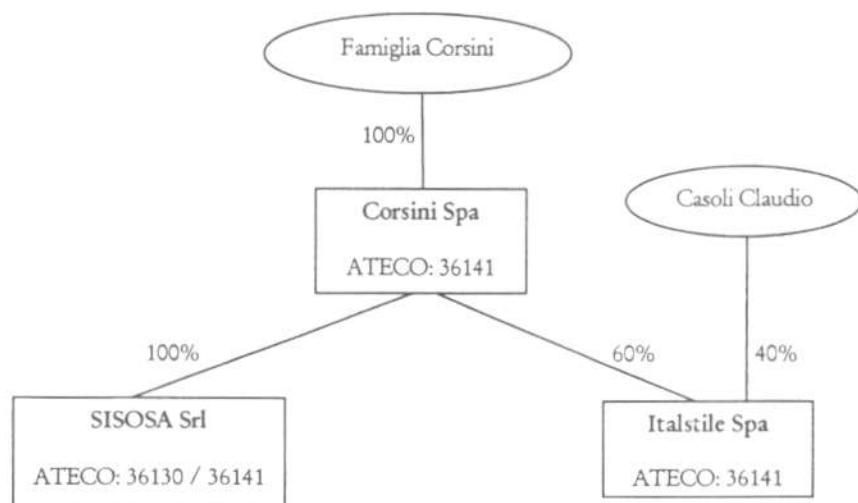
Le origini del gruppo possono farsi risalire agli anni '50 con la costituzione di una falegnameria da parte di Giuseppe Cor-

sini. La falegnameria produceva prevalentemente serramenta, cui si affiancava la produzione di camere da letto nel periodo invernale (per controbilanciare il calo di domanda nelle serramenta).

La nascita della società Corsini Spa avviene nel 1959 con l'ingresso in azienda dei 3 figli di Giuseppe (Sauro, Solindo e Silvio). La società si specializza nella produzione di camere da letto, abbandonando la produzione di serramenta.

Nel 1977 viene costituita la Italstile Spa con lo scopo di allargare la gamma di produzione alla zona giorno. I prodotti erano inizialmente destinati al solo mercato estero (soprattutto il mercato arabo). Attualmente la società opera nella stessa gamma di prodotti sia in Italia che all'Estero.

Nel 1980 viene costituita la Sisosa Srl. Inizialmente essa nasce come società immobiliare, proprietaria di un nuovo capannone industriale. Successivamente inizia ad operare come produttore di cucine e camere da letto destinate prevalentemente all'esportazione (USA, Germania).



La localizzazione di tutte e tre società è a Montelabbate. Con l'uscita di uno dei fratelli (Solindo), la proprietà delle società fa capo ai due fratelli Corsini, tranne per la Italstile, nella quale vi è una quota del 40% di un membro esterno alla fami-



glia, ex direttore di produzione della Corsini Spa. È in corso il passaggio alla nuova generazione; i 5 figli di Sauro e Silvio sono coinvolti nella proprietà e nella gestione. Il gruppo è gestito in modo unitario dai membri della famiglia Corsini; le singole società mantengono una relativa autonomia determinata dalla specializzazione in specifiche linee di prodotto (e specifici mercati di riferimento). La Corsini Spa è la società nella quale sono stati concentrati gli investimenti nelle tecnologie produttive e che presenta il maggior grado di integrazione delle diverse fasi produttive. Essa fornisce anche semilavorati alle altre due imprese, le quali si servono maggiormente di terzisti esterni al gruppo.

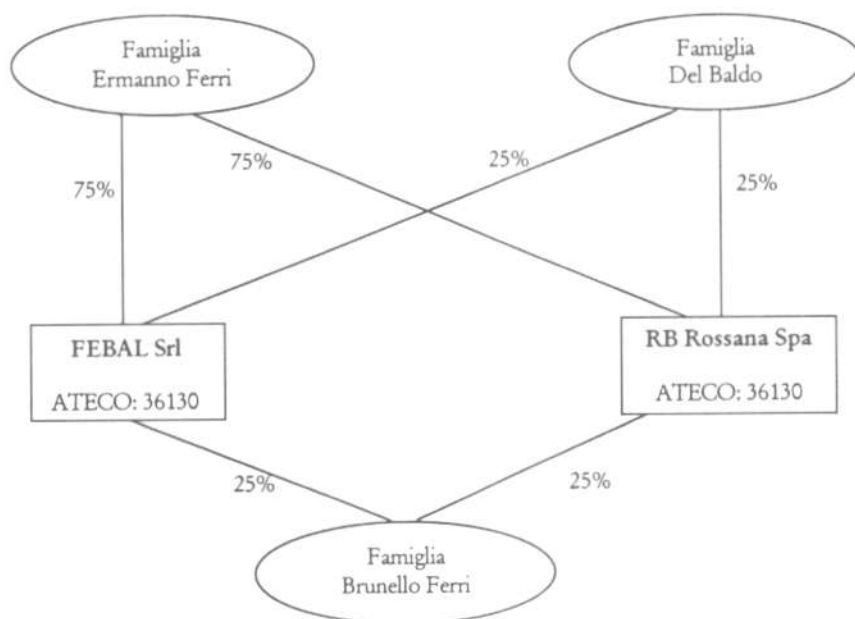
### *Gruppo Febal*

Il gruppo ha origine nel 1959 con la costituzione di una falegnameria per la produzione di cucine da parte dei fratelli Ermanno e Brunello Ferri e del loro fratellastro Pietro Del Baldo. Nel 1973 le due famiglie costituiscono la Febal, la quale inizia la produzione di cucine componibili, che costituisce tuttora la specializzazione del gruppo.

Nel 1988 viene avviato un tentativo di diversificazione dell'attività attraverso la costituzione della Bagno Inn, destinata alla produzione di bagni componibili. Il tentativo si rivela di scarso successo, per cui la produzione viene successivamente abbandonata.

Nel 1991 le famiglie Ferri e Del Baldo acquisiscono la società RB Rossana ed il relativo marchio. Si trattava di un marchio di prestigio nel settore delle cucine, di proprietà di una famiglia bergamasca che aveva avviato la produzione di cucine nel 1956. In questo modo il gruppo ha ampliato la gamma produttiva, pur rimanendo nell'ambito della produzione di cucine componibili.

Non esiste una società holding o capogruppo dal momento che le partecipazioni nelle due società sono detenute direttamente dai membri delle due famiglie. Entrambe le società sono localizzate a Montelabbate. I consigli di amministrazione delle due società sono presieduti da Ermanno Ferri; fra i consiglieri sono presenti gli altri due fondatori ed alcuni figli. Tutti sono attivamente coinvolti nella gestione delle due società.



## Bibliografia

- AA.VV. (1985), *Lo sviluppo dei fattori imprenditoriali e organizzativi nell'industria italiana*, Giuffrè Editore, Milano.
- BALLONI V. (1983), *Origini, modi e tempi di evoluzione delle strutture organizzativo-imprenditoriali*, in *Giornale degli economisti e annali di economia* (novembre-dicembre), 795-808.
- BALLONI V. (1985), *Note sul fattore organizzativo ed imprenditoriale nella letteratura teorica*, in AA.VV., *Lo sviluppo dei fattori imprenditoriali e organizzativi nell'industria italiana*, Giuffrè Editore, Milano.
- BALLONI V. (1996), *Squilibri strutturali e nuovi assetti dell'industria italiana*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- BALLONI V., CUCCULELLI M. e IACOBUCCI D. (1998), *La politica industriale a livello locale*, lavoro presentato al Convegno sullo Sviluppo Locale, Artimino.
- BALLONI V., CUCCULELLI M. e IACOBUCCI D. (1999), *L'industria italiana dell'elettrodomestico nel contesto internazionale*, Giappichelli, Torino.
- BALLONI V. e IACOBUCCI D. (1997), *Cambiamenti in atto nell'organizzazione dell'industria marchigiana*, in *Economia Marche* (1), 29-66.
- BALLONI V. e IACOBUCCI D. (2000), *I processi di crescita delle medie imprese nelle regioni NEC*, in *Economia Marche*, XIX (Supplemento al n. 2).
- BECATTINI G. (1979), *Dal « settore » industriale al « distretto » industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*, in *Rivista di Economia e Politica Industriale*, n. 1.

- BECATTINI G. (2000), *Dal «miracolo economico» al «made in Italy»*, in *Economia Marche* (n. 1).
- BECATTINI G. (2000), *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- BECATTINI G. (a cura di) (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- BLIM M. (1987), *Il paese degli scarpai*, in ANSELMIS S. (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità ad oggi. Le Marche*, Einaudi, Torino.
- CANNARI L., SIGNORINI L.F. (2000), *Nuovi strumenti per la classificazione dei sistemi locali*, lavoro presentato al convegno «Modelli di sviluppo locale: produzione, mercati e finanza», Ancona, 12 giugno.
- CAPPELLIN R. (1998), *The Transformation of Local Production Systems: International Networking and Territorial Competitiveness*, in STEINER M. (ed.), *Cluster and Regional Specialisation. On Geography Technology and Networks*, Pion, London.
- CARBONI C. (1987), *Mentalità, lavoro e classi sociali*, in ANSELMIS S. (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità ad oggi. Le Marche*, Einaudi, Torino.
- CRIVELLINI M. (1983), *Vincoli organizzativi-imprenditoriali allo sviluppo: una stilizzazione dell'approccio di Ancona*, in *Rassegna Economica*, XLVII(2), 361-412.
- FUÀ G. (1977), *Sviluppo ritardato e dualismo*, in *Moneta e credito*, XXX (120), 366-366.
- FUÀ G. (1980), *Problemi dello sviluppo tardivo in Europa*, Il Mulino, Bologna.
- FUÀ G. (1983), *L'industrializzazione del Nord Est e del Centro*, in FUÀ G., ZACCHIA C. (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna.
- FUÀ G., ZACCHIA C. (1983), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna.
- GAROFOLI G. (1994), *La formazione di nuove imprese in Italia: analisi dei differenziali territoriali*, in GAROFOLI G. (a cura di), *Formazione di nuove imprese: un'analisi comparata a livello internazionale*, Franco Angeli, Milano.
- Gruppo di Ancona (a cura di) (1999), *Trasformazioni dell'economia e della società italiana. Studi e ricerche in onore di Giorgio Fuà*, Il Mulino, Bologna.
- ISTAT (1997), *I sistemi locali del lavoro 1991*, ISTAT, Roma.
- IUZZOLINO G. (2000), *I distretti industriali nei dati censuari*, lavoro presentato al convegno «Modelli di sviluppo locale: produzione, mercati e finanza», Ancona, 12 giugno.
- LAZERSON M.H., LORENZONI G. (1999), *The Firm that Feed Industrial Districts: A Return to the Italian Source*, in *Industrial and Corporate Change*, 8(2), 235-266.
- LUNDVALL B.A. (ed.) (1992), *National Systems of Innovations: Towards a theory of innovation and interactive learning*, Pinter, London.
- MARSHALL A. (1927), *Industry and Trade*, Macmillan, London.

- PACI M. (1979), *Riflessioni sui fattori sociali dello sviluppo della piccola impresa nelle Marche*, in *Economia Marche*, n. 6, 71-88.
- PACI M. (1980), *Famiglia e mercato del lavoro in un'economia periferica*, Franco Angeli, Milano.
- PORTER M.E. (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
- PORTER M.E. (1998), *Clusters and the new economics of competition*, in *Harvard Business Review* (November-December).
- SORI E. (1987), *Dalla manifattura all'industria (1861-1940)*, in ANSELMIS S. (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità ad oggi. Le Marche*, Einaudi, Torino.
- SRAFFA P. (1973), *Le leggi della produttività in regime di concorrenza*, in LOMBARDINI S. (a cura di), *Teoria dell'impresa e struttura economica*, Il Mulino, Bologna.
- VARALDO R. (1995), *Dall'impresa localizzata all'impresa radicata*, in *Economia Marche*, XIV (1), 3-25.
- VARALDO R., FERRUCCI L. (1997), *Il distretto industriale tra logiche d'impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano.
- WILLIAMSON O.E. (1998), *I meccanismi del governo. L'economia dei costi di transazione: concetti, strumenti, applicazioni*, Franco Angeli, Milano.



