

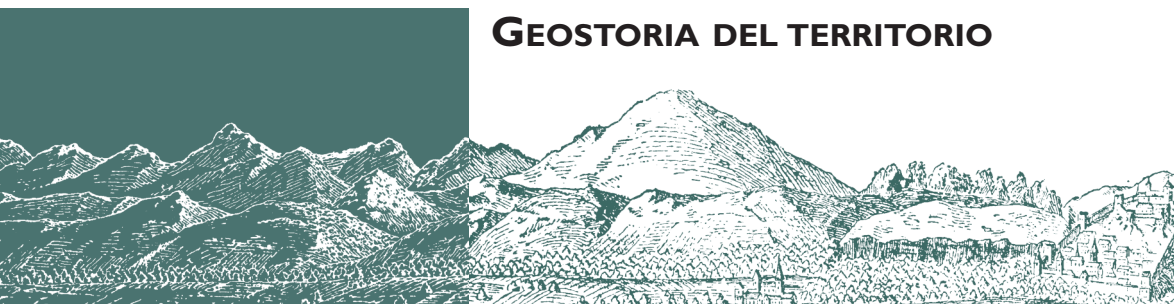
# OLTRE I CONFINI

Le imprese “leggere” italiane e i mercati internazionali nel XIX e XX secolo

a cura di

Giulio Mellinato, Laura Prospero, Valerio Varini

**GEOSTORIA DEL TERRITORIO**



**FrancoAngeli** 

# **OLTRE I CONFINI**

Le imprese “leggere” italiane e i mercati internazionali nel XIX e XX secolo

a cura di

**Giulio Mellinato, Laura Prospero, Valerio Varini**

**FrancoAngeli** 

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie d'Impresa dell'Università degli Studi Milano-Bicocca.

Isbn: 9788835132905

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

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

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

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835132905

# Indice

<b>Produzione, performance e consumi globali</b> , di <i>Giulio Mellinato, Laura Prosperi e Valerio Varini</i>	pag. 7
<b>«Il mare in scatola». Per una storia delle attività della pesca e del settore delle conserve ittiche, in Italia, tra gli anni '20 e gli anni '60 del '900</b> , di <i>Claudio Besana e Rita d'Errico</i>	» 19
<b>Dal laboratorio artigiano al mercato internazionale: la produzione di paste alimentari in Abruzzo</b> , di <i>Dario Dell'Osa</i>	» 49
<b>Il Made in Italy in una bottiglia. Il fascino irresistibile dell'aceto balsamico (e del pelato in scatola)</b> , di <i>Stefano Magagnoli</i>	» 75
<b>Il brand San Pellegrino nel mercato nazionale e internazionale (XX secolo)</b> , di <i>Andrea Maria Locatelli e Ilaria Suffia</i>	» 107
<b>Creatività nell'industria alimentare: innovazione ed esportazioni nel settore dei formaggi nel '900</b> , di <i>Andrea Maria Locatelli e Ilaria Suffia</i>	» 131
<b>Il business degli spiriti. L'affermazione dei liquori Stock sui mercati internazionali</b> , di <i>Giulio Mellinato</i>	» 153
<b>L'attrito silente: note propedeutiche alla storia dell'imprenditoria agro-alimentare di stampo mafioso</b> , di <i>Laura Prosperi</i>	» 179

**La fragilità di un “falso distretto”. L’industria calzaturiera del Nord Barese alla prova della globalizzazione**, di *Ezio Ritrovato* pag. 193

**Affermare e esportare un rito. Marchi alcolici italiani all’estero tra XIX e XX secolo. Esperienze di successo a confronto**, di *Valerio Varini* » 215

# *La fragilità di un “falso distretto”. L’industria calzaturiera del Nord Barese alla prova della globalizzazione*

Ezio Ritrovato\*

## **1. Introduzione**

L’analisi del percorso di industrializzazione intrapreso dalla Puglia nella seconda metà del secolo scorso porta necessariamente a confrontarsi con i risultati, in parte divergenti, degli studi compiuti in materia da storici dell’industria, economisti e geografi economici. Un punto di differenziazione specifico fra le varie conclusioni proposte risiede nell’attribuire ruolo ed efficacia diversi all’azione delle grandi imprese rispetto alle entità produttive minori (Pirro, 2003).

Utilizzando questa impostazione analitica, ad esempio, è stata ritenuta fondamentale la funzione trainante svolta negli ultimi decenni dai grandi gruppi italiani e stranieri insediatisi in Puglia nel sostenere i livelli occupazionali, nel competere sui mercati internazionali e, in definitiva, nel favorire l’evoluzione dell’offerta locale verso segmenti di mercato a maggiore valore aggiunto. Tutto questo, a fronte di un sostanziale sottodimensionamento delle industrie manifatturiere pugliesi rispetto alle altre aree del Paese e ai «limiti culturali dei loro titolari» in un contesto ambientale in cui «addensamenti diffusi di piccole imprese non hanno finora prodotto significative aggregazioni consortili mono o plurisetoriali» (Pirro, 2003, p. 33).

Ne risulterebbe ridimensionato il contributo di quel percorso virtuoso che ha determinato il concentrarsi di piccole iniziative produttive in alcune aree del territorio pugliese, finendo per configurarle come “Distretti industriali”. In tempi e contesti diversi, questo processo ha assunto i caratteri di una specializzazione produttiva, frutto di una tradizione artigianale consolidata (l’abbigliamento a Martina Franca) (Viesti, 2000, pp. 92-95); oppure presenta aspetti polisettoriali (è il caso del Nord Barese) o fonda il proprio successo sulla straordinaria competitività di nuove esperienze produttive (il Distretto

\* Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”.

murgiano del mobile imbottito) (Sinisi, 2008). In ogni caso, è apparso indubitabile che i distretti industriali pugliesi abbiano rappresentato «complessivamente la maturazione di un percorso di sviluppo alternativo ai fondamenti della industrializzazione politicamente regolata dei decenni precedenti» (Comei, 2000, p. 195).

Nell'inquadrare il modello distrettuale pugliese, si è rivelata fondamentale la componente umana per riportare in auge il vecchio motto "piccolo è bello", aggiornato in "piccolo insieme è bello"<sup>1</sup>. Proprio su questo aspetto, nobilitato in "Comunità di persone", si focalizza la più generale definizione di distretto industriale proposta da Becattini, il maggior studioso del sistema distrettuale italiano.

Definisco il distretto industriale come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti (ad esempio, la città manifatturiera), la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpenetrarsi a vicenda (Becattini, 1991, p. 52).

In maniera più articolata, Becattini (1998) ha precisato che si può parlare di distretto industriale «quando l'integrazione e la complementarità fra le singole imprese non risultano da legami formali interimpresa, ma si esplicano in forme miste concorrenziali-cooperative e si fondano sulla contiguità spaziale» (p. 29). Oppure quando concorrenza e cooperazione «interagiscono tra loro in modo "economicamente virtuoso", tale cioè da alimentare una continua crescita della produttività» (p. 50).

La rappresentazione "becattiniana" del distretto si fonda, rielaborandola, su quella più antica di Alfred Marshall (1920, pp. 260-262), che attribuisce a gruppi di imprese indipendenti, ognuna specializzata in una particolare fase della produzione e tutte dislocate nel medesimo contesto geografico e socio-economico, la capacità di originare e condividere i "vantaggi delle industrie localizzate" che caratterizzano un distretto industriale. Si tratta di una particolare tipologia di economie di scala derivanti dalle relazioni anche informali fra le imprese del distretto, che si traducono nella diffusione di conoscenze e competenze, nella rapida circolazione delle informazioni relative alle specificità tecnico-produttive, nonché nella formazione e condivisione di servizi complementari alla filiera produttiva e di un mercato del lavoro specializzato e qualificato<sup>2</sup>. Il tutto concorre a creare quella forza di attrazione per servizi alla produzione e manodopera specializzata che Marshall (1934, pp. 256-259) chiama "atmosfera industriale".

1. Sui distretti industriali pugliesi e per ampi riferimenti bibliografici sull'economia distrettuale, cfr. G. Viesti (1995 pp. 119-139, 2000a, 2000b, 2003 pp. 21-25).

2. Per una rassegna breve ma esaustiva dell'elaborazione teorica in tema di economie esterne marshalliane nei distretti industriali, si veda L. Ferrucci (1999).

Nonostante l'elaborazione teorica e gli approfondimenti settoriali in tema di distretti industriali siano vastissimi<sup>3</sup>, nell'economia di questo contributo sarà sufficiente riferirsi a queste prime definizioni generali, fondative per lo studio del sistema distrettuale italiano e in grado di fornire una chiave interpretativa per comprendere l'ascesa e la crisi dell'industria calzaturiera del Nord Barese nella seconda metà del secolo scorso. Per quanto riguarda gli aspetti meramente descrittivi del percorso evolutivo del polo calzaturiero di Barletta<sup>4</sup>, saranno illustrati rapidamente per lasciare spazio alla disamina delle anomalie costitutive del distretto, e per dimostrare come da queste abbiano avuto origine la sua vulnerabilità agli attacchi della concorrenza internazionale e le sue difficoltà a ripensarsi e rimodellarsi nelle forme di un vero distretto industriale.

Anche l'analisi della riconversione dell'industria calzaturiera barlettana negli ultimi vent'anni rivelerà la capacità di reazione di singole aziende, in grado di «ricercare un proprio sentiero evolutivo fatto di una matrice complessa determinata da competenze e capacità tecnologiche, organizzative, imprenditoriali, di mercati e di prodotti» (Ferrucci, 1999, p. 17). In un modello di distretto di origine marshalliana, invece, la ripresa sarebbe scaturita da quelle interdipendenze fra le imprese distrettuali che amplificano la quantità e la qualità del potenziale innovativo del singolo componente del sistema (Schilirò, 2008, p. 15). Con la sua storia, il polo calzaturiero di Barletta testimonia in concreto che non tutte le concentrazioni territoriali di imprese, piccole, medie o grandi, diventano distretti industriali in forma compiuta.

## 2. Origini e sviluppo del distretto calzaturiero di Barletta

Il distretto del Nord Barese Ofantino<sup>5</sup> è, dopo Bari, il più importante nucleo industriale e commerciale della Puglia e, insieme al distretto di Casarano, uno dei due poli calzaturieri della regione. La produzione si distribuisce tra i comuni di Trani e Molfetta, per le scarpe da passeggio e, per la maggior parte, nel territorio di Barletta per le scarpe sportive e da lavoro. Agli altri comuni della nuova provincia BAT (Barletta-Andria-Trani), è assegnata sostanzialmente la funzione di offerta di manodopera e, in misura minore, di servizi di subfornitura per le imprese barlettane. Vanno a completare il quadro organizzativo dello schema distrettuale alcune aziende della filiera della calzatura, dedite alla produzione di bottoni, lacci, scatole per il confezionamento, puntali in metallo.

3. Fondamentale il contributo di Michael Porter (1998, p. 78) nello studio del modello distrettuale (*cluster*) inteso come “*geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field*”.

4. Per approfondimenti sulla storia del distretto calzaturiero di Barletta, cfr. M. D'Ercole (2000, pp. 37-58); P. Rosato (2015, pp. 119-141).

5. Comprende i comuni di Andria, Canosa di Puglia, Trani, Trinitapoli, Margherita di Savoia e San Ferdinando di Puglia.



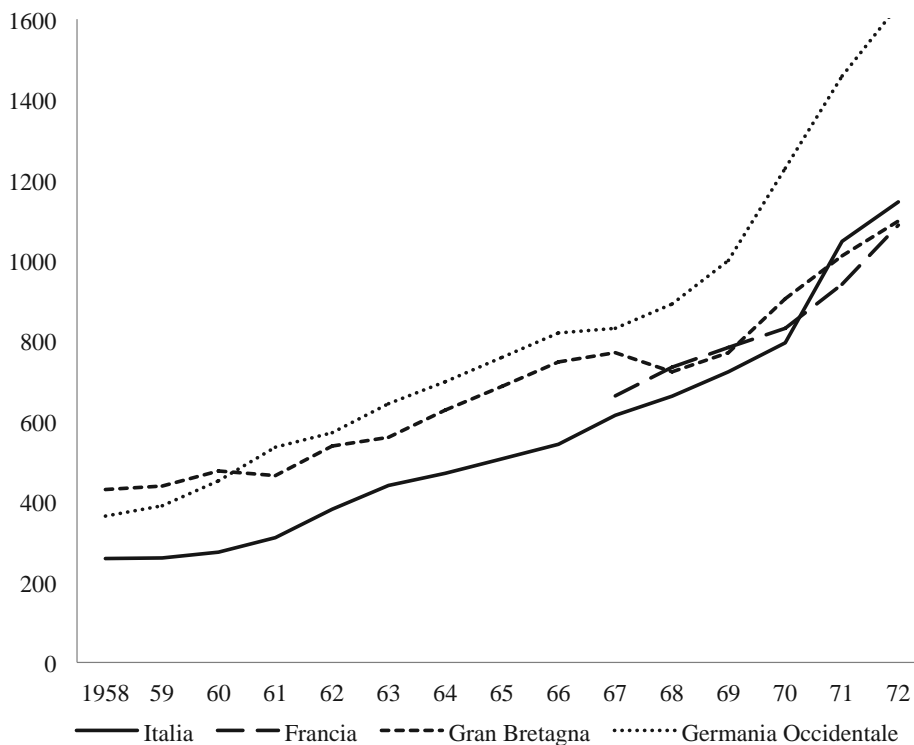
La specializzazione del polo barlettano, prima nella scarpa sportiva e poi in quella antinfortunistica, ha assunto caratteri qualitativi e dimensioni produttive di assoluto rispetto nello scenario nazionale. Ma la sua origine non si fonda su una consolidata tradizione artigianale, come accaduto per altri distretti industriali italiani, bensì sull'autoimprenditorialità e sull'iniziativa pionieristica di alcuni operai emigrati per lavorare in aziende calzaturiere a Vigevano che, rientrati a Barletta negli anni '20 del secolo scorso, aprirono un primo calzaturificio semi-industriale che realizzava circa 200 paia di scarpe al giorno. Il passaggio alla dimensione industriale, con l'adozione del processo di vulcanizzazione per realizzare le soles in gomma, avvenne nel secondo dopoguerra, grazie all'intraprendenza di Giuseppe D'Amato, il precursore, e dei suoi imitatori che beneficiarono di un sistematico trasferimento di tecnologia e *know-how* dalle aziende vigevanesi (D'Ercole, 2000 p. 42).

Negli anni '50, si aggiunsero linee di produzione per pantofole e scarpe da lavoro con soles in gomma, con le quali si avviarono le prime esportazioni in Libia e nel Nord Europa (D'Ercole, 2000, pp. 44-45), sostenute da una serie di vantaggi competitivi, riassumibili nel basso costo del lavoro e nella mobilità della manodopera specializzata, cui si aggiungeva l'importazione di tecnologia innovativa. Con l'introduzione del poliuretano e del PVC nel processo di produzione, il calzaturiero di Barletta si afferma, tra gli anni '70 e '80, nel comparto della scarpa sportiva di tipo economico, richiestissima in Italia e all'estero per i suoi prezzi concorrenziali in un segmento qualitativo medio-basso. Al minor costo della manodopera si aggiungeva una diffusa propensione all'evasione fiscale e al lavoro sommerso che, anche su scala nazionale, hanno finito per rappresentare un fondamentale fattore di competitività dell'industria calzaturiera almeno fino agli anni '70 (*graf. 1*).

Si potrebbe dire che, in quegli anni, il nucleo industriale di Barletta andava assumendo le sembianze del Distretto, composto da imprese indipendenti e in parte coadiuvate da poche unità specializzate nelle varie fasi della lavorazione, con una circolazione di informazioni e conoscenze tecniche originate da un processo imitativo che non produceva innovazione ma si limitava ad accrescere il potenziale produttivo del polo calzaturiero. In questo sistema organizzativo, il cosiddetto "Modello Barletta", non vi era traccia di coordinamento strategico tra le imprese poiché ogni nascita di nuove realtà produttive segnava un punto a favore della omologazione dei modelli e della standardizzazione della produzione, in funzione di una domanda canalizzata attraverso la grande distribuzione e i maggiori *buyers* internazionali.

Era la scarpa sportiva la vera artefice di questo *boom* industriale, la ragione di una tumultuosa natalità di imprese che prendeva le forme di una

Graf. 1 – Costo orario del lavoro nell'industria delle calzature in alcuni paesi europei 1958-1972 (lire italiane)



Fonte: R. Frigeni, W. Tousijn, *L'industria delle calzature in Italia*, Bologna, il Mulino, 1976.

larga concentrazione produttiva senza il passaggio cruciale del cambiamento culturale, e quindi organizzativo e cooperativo, che rappresenta il carattere peculiare del Distretto marshalliano. Sulla spinta di una domanda estera che porta le esportazioni ad un tasso medio di crescita del 40% nel corso degli anni '70, ex operai si mettono in proprio e ricevono dai loro precedenti datori di lavoro ordinativi ma anche macchinari e catalogo dei modelli. Con tali ritmi di crescita, nel 1985 Barletta arriva a produrre il 70% delle calzature sportive italiane in termini di quantità e il 47% in termini di fatturato (D'Ercole, 2000, pp. 38-49).

Da un lato, le grandi opportunità derivanti dall'allargamento del Mercato Comune Europeo, dall'altro le agevolazioni introdotte dalle politiche di intervento straordinario per il Mezzogiorno fecero sì che il polo calzaturiero di Barletta, con le sue migliaia di addetti (*tab. 1*) e la sua competitività sui mercati internazionali (*tab. 2*), divenisse uno dei pilastri del successo mondiale dell'industria italiana della calzatura nel secondo dopoguerra (*tab. 3*).

Tab. 1 – Il settore calzaturiero nel comune di Barletta (1951-‘61-‘71-‘81-‘91)

	Addetti	Unità locali	Addetti/U.I.
1951	142	44	3,2
1961	495	101	4,9
1971	853	85	10
1981	2.362	269	8,8
1991	5.216	393	13,3

Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

Tab. 2 – Esportazioni di calzature dalla provincia di Bari (in miliardi di lire) e incidenza sul totale Italia

	Bari	Italia	Bari/Italia (%)
1985	226,9	5.918,7	3,8
1986	227,5	6.020,5	3,8
1987	196,3	5.878,7	3,3
1988	281,1	5.775,4	4,9
1989	398,9	6.319,4	6,3
1990	444,5	6.759,9	6,6
1991	407,8	7.504,2	5,4
1992	330,0	7.721,8	4,3
1993	447,2	9.134,2	4,9
1994	463,9	10.595,4	4,4
1995	504,2	12.141,7	4,2
1996	473,8	11.820,7	4,0
1997	564,8	12.635,1	4,5
1998	573,0	12.193,8	4,7

Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

Tab. 3 – Classifica dei primi dieci Paesi esportatori di calzature del mondo nel 1987

Paesi	Esportazioni (milioni di paia)	Export performance (% export/produzione)
Taiwan	749	92,6
Italia	410	80
Corea del Sud	340	75,2
Hong Kong	220	(255,8)*
Cina	199	10,5
Brasile	132	22
Spagna	102	52,3
Francia	58	29,7
Cecoslovacchia	54	43,2
Portogallo	47	71,2

\* Il dato indica che le esportazioni di Hong Kong provengono in massima parte dalle importazioni e non dalla produzione interna. Fonte: R. Varaldo (1988).

### 3. L'impatto della globalizzazione e la crisi del distretto

Nel corso degli anni '90, si modificarono profondamente le condizioni di mercato che avevano favorito lo sviluppo del distretto calzaturiero barlettano e il successo internazionale delle scarpe sportive di fascia medio-bassa. La concorrenza sui costi della manodopera da parte di Paesi come Taiwan e la Cina e, dopo il crollo del muro di Berlino, gli ex satelliti dell'URSS, annullò il principale fattore di competitività delle scarpe prodotte a Barletta ed erose le quote di mercato conquistate a colpi di prezzi bassi e svalutazioni monetarie (Daluiso, 2012, p. 9; Rosato, 2015, p. 121). Tra l'altro, con l'avvento dell'euro, anche l'effimero strumento della svalutazione competitiva venne meno e la ricaduta più pesante si registrò sul mercato tedesco che già aveva sofferto per un prolungato periodo di stabilità del cambio lira/marco (*tab. 4*).

*Tab. 4 – I primi dieci mercati di destinazione delle esportazioni di calzature della provincia di Bari (miliardi di lire, 1985, 1990, 1995, 1998)*

<i>Paesi</i>	<i>1985</i>	<i>1990</i>	<i>1995</i>	<i>1998</i>
Francia	89,5	101,2	157,5	159,5
Germania	65,2	144,3	118,4	99,4
Regno Unito	13,2	49,5	22,7	74,9
Grecia	2,9	8,8	32,2	43
Paesi Bassi	7,2	27,4	21,7	32
Svezia	4,5	13,2	15	25,5
Belgio e Lussemburgo	8,1	13,7	17,2	18,3
Austria	8	14,2	16,2	15
Svizzera	4,5	13,2	15	12,8
Danimarca	7,1	7,8	6,7	12,5

*Fonte:* Elaborazioni su dati Istat.

La risposta delle imprese del distretto non si rivelò né tempestiva né adeguata e la prima conseguenza fu la riduzione delle aziende e degli occupati nel settore che, dopo decenni di crescita costante, dal 1991 al 1996 passarono rispettivamente da 393 a 361 e da 5.216 a 4.353 (D'Ercole, 2000, p. 38). Alla contrazione delle vendite delle scarpe di fascia bassa si aggiunse anche una sostanziale trasformazione del mercato delle calzature sportive, la cui domanda si orientava sempre più decisamente verso marchi di riferimento internazionale, produttori di scarpe ad alto contenuto tecnologico e stilistico. Invece, al pari di molti settori manifatturieri dei Paesi industrializzati, il calzaturiero di Barletta ricorre al trasferimento di impianti e *know-how* in Europa orientale e, in particolare, in Albania<sup>6</sup>. Si smantellano capannoni in-

6. La delocalizzazione nel settore calzaturiero ha interessato anche altri importanti distretti italiani della scarpa, come quello marchigiano. Al riguardo, si veda E. Cutrini, G. Micucci, P. Montanaro (2013, pp. 10-15).

dustriali e si licenzia la manodopera locale, sostituendola con quella dei Balcani, per tentare di contrastare la concorrenza delle produzioni dell'Estremo Oriente<sup>7</sup>.

Con le delocalizzazioni si pose un parziale e temporaneo rimedio alla perdita di posizioni nel mercato delle scarpe sportive, ma nel 1992 e nel 1993 furono costretti alla chiusura calzaturifici come *Master Sport* e *Play Basket* che avevano dominato il periodo d'oro della scarpa sportiva di mediocre fattura. Si manifestò, così, l'impossibilità di sconfiggere certe concorrenze e l'ineluttabilità di scelte definitive tra scomparire o cambiare, ristrutturando e riconvertendo le aziende. Su quest'ultima linea operativa si attestarono alcune imprese, diversificando e specializzando la produzione nel comparto delle calzature da lavoro e antinfortunistiche. In questo modo si sancì la fine del distretto "monoprodotto" (D'Ercole, 2000, p. 55) ma, al contempo, si posero le basi per un profondo mutamento dello schema produttivo distrettuale che avrebbe portato Barletta a diventare il maggior polo italiano delle scarpe di sicurezza<sup>8</sup>.

Di questo fondamentale processo di trasformazione delle produzioni del polo di Barletta fu capofila la *COFRA srl*. Nata nel 1938 con la denominazione *Cortelgomma*, dal nome del fondatore Ruggiero Cortellino, iniziò con la produzione di pantofole e scarpe con suola in gomma per poi passare, nel 1989, alla progettazione e produzione di scarpe tecniche da lavoro. Investendo nella ricerca e nella cura della qualità, ha saputo acquisire quote rilevanti del mercato europeo e mondiale, grazie anche all'ampliamento della gamma e all'istituzione di filiali all'estero, dopo aver concentrato la produzione di base nello stabilimento di Tirana, in Albania<sup>9</sup>. Il successo della *COFRA* ha indotto un processo di imitazione che, già alla fine degli anni '90, portava le scarpe di sicurezza a costituire il 25% della produzione totale del distretto, a fronte di una drastica riduzione delle scarpe sportive (25%) e da trekking (15%)<sup>10</sup>.

Nel corso del primo decennio del nuovo secolo, si è consolidato un nucleo di aziende specializzate, anche a capitale misto italo-spagnolo come la *Base Protection*, che ha conferito un volto del tutto diverso al polo calzaturiero del Nord Barese. Con la combinazione di ricerca, innovazione, diversificazione

7. Sui caratteri delle delocalizzazioni degli anni Novanta, riferite ai distretti industriali italiani, si veda, anche per la ricca bibliografia a corredo, G. Corò, R. Grandinetti (1999, pp. 897-924).

8. Nel 2010, il fatturato per scarpe di sicurezza nel polo di Barletta raggiunse circa 120 milioni di euro, realizzato da medie e grandi imprese che rappresentavano la metà della capacità produttiva locale e lavoravano prevalentemente a marchio proprio (Distretto Produttivo della filiera Moda Puglia, 2010, p. 9). Anche a livello continentale, nel 2012 le sette industrie di Barletta realizzavano il 20% della produzione europea di calzature per la sicurezza sul lavoro (Daluiso, 2012, p. 35).

9. Si veda *Profilo aziendale*, testo disponibile al sito [www.cofra.it](http://www.cofra.it) (20/04/2020).

10. Il restante 35% era rappresentato da calzature con suola applicata (sandali, ciabatte, scarpe da passeggio) (Rosato, 2015, p. 121).

della gamma e organizzazione efficiente della produzione si sono raggiunti standard qualitativi e varietà di offerta che nel 2016 hanno consentito ad un nucleo di dieci grandi aziende specializzate, con circa 200 milioni di fatturato, di produrre l'80% del totale nazionale delle scarpe di sicurezza e acquisire quote consistenti del mercato internazionale<sup>11</sup>.

Sono traguardi che assumono un significato ancor più rilevante se rapportati alla difficile congiuntura attraversata dal settore calzaturiero italiano negli anni della crisi 2008-2010 (*tab. 5*) e proseguita in maniera differenziata per aree produttive negli anni successivi, in presenza di una costante divaricazione della domanda tra mercato estero e mercato interno.

*Tab. 5 – Variazioni di export, import (in quantità e valore) e Cassa Integrazione Guadagni (in ore) del settore calzaturiero italiano tra il 2008 e il 2009*

	2008	2009
Andamento dell'export di calzature in quantità	-7,6% (+0,7% nel 2007 rispetto al 2006)	-16%
Andamento dell'export di calzature in valore	+3,4% (+6,2% nel 2007 rispetto al 2006)	-16,8%
Andamento dell'import di calzature in quantità	-9,5% (+7,3% nel 2007 rispetto al 2006)	
Andamento dell'import di calzature in valore	+2,5% (+0,3% nel 2007 rispetto al 2006)	-1,7%
Andamento del saldo export/import in valore	+4,2% (+11,9% nel 2007)	-30,5%
	2008/2007	2009/2008
Aumento Cassa Integrazione Guadagni ordinaria "Pelli e Cuoio"	+31,60%	+294,80%
Aumento Cassa Integrazione Guadagni straordinaria "Pelli e Cuoio"	+42,20%	+380,50%
Aumento Cassa Integrazione Guadagni ordinaria e straordinaria "Pelli e Cuoio"	+36%	+322,10%

*Fonte:* Ermeneia (2010).

11. Dati CoewbIstat elaborati da Assocalzaturifici (Rutigliano (2017), testo disponibile al sito <https://www.ilsole24ore.com/art/la-scarpa-iperleggera-reebok-ha-radici-barletta-AE8vy0Y> (20/04/2020).

Tab. 6 – I primi dieci produttori mondiali di calzature nel 2015

<i>Paesi</i>	<i>Produzione (mln di paia)</i>
Cina	13.581
India	2.200
Vietnam	1.140
Indonesia	1.000
Brasile	877
Pakistan	366
Bangladesh	353
Turchia	350
Messico	251
Thailandia	200

Fonte: Ermeneia (2016).

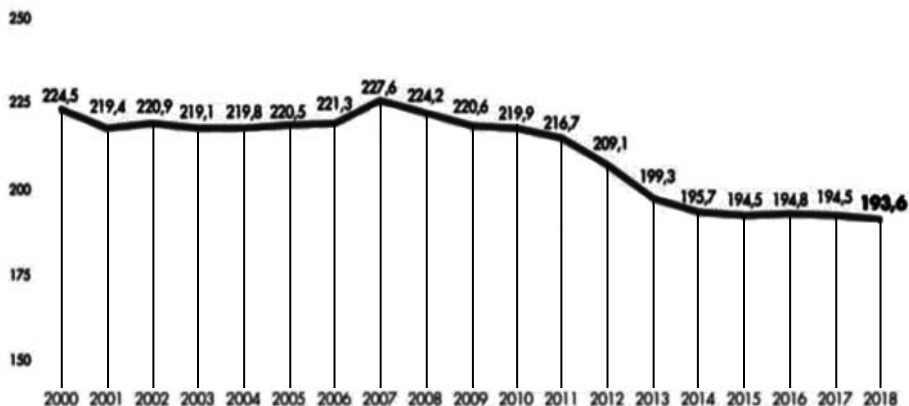
Tab. 7 – I principali Paesi esportatori mondiali di calzature nel 2015

<i>Paesi</i>	<i>Valore delle esportazioni (mln di US\$)</i>	<i>Prezzo unitario medio (US\$)</i>
Cina	51.194	5,18
Vietnam	15.041	14,45
Italia	9.595	46,21
Belgio	5.415	22,63
Germania	4.691	19,75
Indonesia	3.972	20,65
Hong Kong	3.578	17,19
Spagna	3.270	20,72

Fonte: Ermeneia (2016)

Inoltre, la riqualificazione dei prodotti ha generato un evidente beneficio sui dati in valore della produzione nazionale che dal 2000 al 2015 si sono ridotti solo del 9,4%, a fronte di un crollo nelle quantità pari al 51% e di un altrettanto consistente caduta dei consumi (*graf. 2*). Il più elevato prezzo medio delle calzature italiane si riflette in maniera ancor più netta nella differente dinamica delle esportazioni, calate del 43% in quantità ma aumentate del 31% in valore (Ermeneia, 2016, pp. 140-141).

Graf. 2 – Consumi italiani di calzature dal 2000 al 2018 (milioni di paia)



Fonte: Stime Confindustria per Assocalzaturifici.

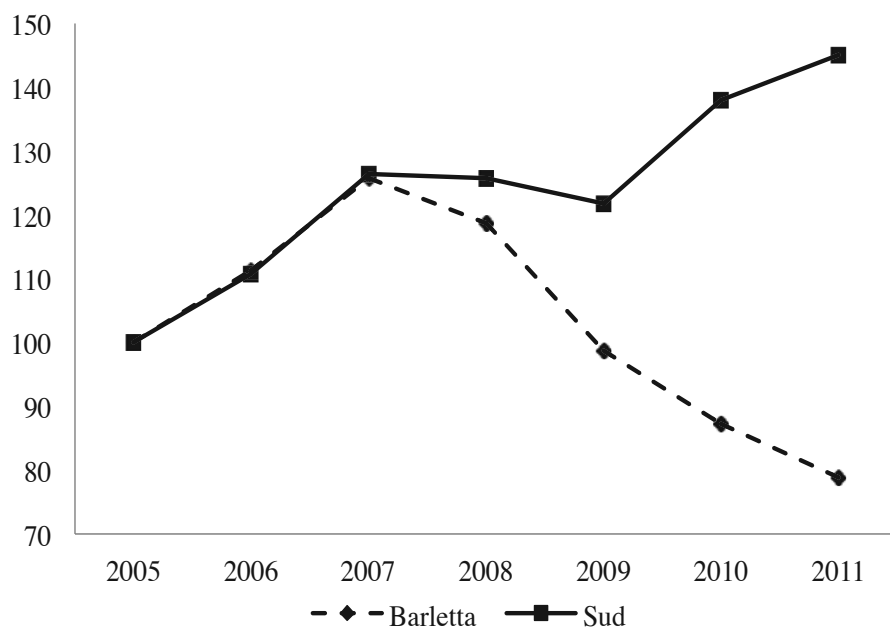
Questa divaricazione ha rappresentato, in concreto, un fattore di debolezza per i calzaturifici orientati prevalentemente al mercato nazionale di fascia bassa e un punto di forza per quelli che producevano per i mercati esteri, con risultati profondamente diversi per quanto riguarda la capacità di tenuta rispetto alle dinamiche ostili ma anche alle nuove opportunità del ciclo economico.

L'effetto combinato del processo di delocalizzazione e della crisi del mercato interno ha amplificato la tendenza di arretramento dell'intero comparto calzaturiero italiano, in termini di aziende attive e di addetti. I dati nazionali del periodo 2000-2015 sono impietosi nel mostrare una riduzione delle aziende da 7.570 a 4.936, e degli addetti da 113.100 a 77.042; con la Puglia, nei suoi distretti di Barletta e di Casarano, che vede ridursi il numero delle aziende da 560 a 280 (Ermeneia, 2016, pp. 134-135)<sup>12</sup>. Sulla stessa linea il polo di Barletta, che ha dimezzato sia le unità locali sia gli occupati, con una preoccupante riduzione del fatturato che dal 2005 al 2011 si riduce del 22% (graf. 3), pur in presenza di una *performance* altalenante sui mercati esteri. Inoltre, lo spostamento della domanda estera verso calzature di qualità e la concomitante riduzione delle quote del mercato domestico delle scarpe sportive ha fatto in modo che, dopo una ripresa delle esportazioni nel 2010, seguita alla crisi del 2009, si registrasse un rallentamento nel 2011 e valori negativi nel 2012 (Daluiso, 2012, p. 22).

12. In questo caso i dati sono riferiti alle aziende associate ad Assocalzaturifici ma rispecchiano l'andamento complessivo del settore a livello nazionale e regionale.



Graf. 3 - Evoluzione dei ricavi delle vendite del distretto calzaturiero di Barletta e del Sud Italia dal 2005 al 2011 (anno base 2005 = 100)



Fonte: Assocalzaturifici, Nomisma e Banca Monti dei Paschi di Siena S.p.A, Distretti calzaturieri: la ripresa dal 2011.

#### 4. Vizi d'origine e resilienza selettiva

Negli ultimi anni si è consolidato un assetto produttivo che riflette una profonda trasformazione strutturale, nella quale non c'è più posto per le lavorazioni *labour intensive*, come la produzione di tomaie, quasi del tutto delocalizzate in Albania e Cina. La risposta alla riduzione della domanda interna, alla concorrenza orientale sui mercati di fascia bassa, alla crescita della domanda estera di scarpe italiane di qualità, non poteva essere diversa dall'adozione di politiche aziendali fondate sull'innovazione di prodotto e sulla riqualificazione della proposta commerciale. La conseguenza di questa riconversione distrettuale è stata, da un lato la decimazione delle aziende e degli occupati nelle vecchie produzioni di qualità medio-bassa (Tab. 8) e, dall'altro, la nascita e l'affermazione di nuove filiere produttive nel segmento dell'antinfortunistica, decisamente orientate all'esportazione.

Tab. 8 – Distribuzione delle unità produttive specializzate nella produzione e riparazione di calzature e affini nel Distretto del Nord Barese Ofantino, 2014

Comune	Numero di unità specializzate			Totale
	Produzione di calzature	Preparazione e concia del cuoio; fabbricazione di articoli da viaggio, borse ed altri articoli in pelle (escluse calzature)	Riparazione di calzature e articoli da viaggio in pelle, cuoio o in altri materiali simili	
Andria	3	3	5	11
Barletta	228	6	7	241
Canosa di Puglia	8	0	1	9
Margherita di Savoia	1	0	0	1
San Ferdinando di Puglia	0	0	1	1
Trani	155	2	7	164
Trinitapoli	7	1	1	9
Totale distretto	402	12	22	436

Fonte: Elaborazioni su dati Infoimprese.

Il processo di riconversione del polo calzaturiero di Barletta ne ha completamente stravolto la morfologia e le gerarchie di filiera: la contrazione delle unità produttive e degli addetti ha portato in primo piano alcune aziende medio-grandi che, investendo in ricerca, capitale umano e marketing, hanno concentrato sull'antifortunistica l'80% del fatturato del distretto e a Barletta il 20% della produzione europea di calzature di sicurezza (Rosato, 2015, p. 128). Appare evidente che la reazione alla crisi del 2008 e, dunque, la rinascita del Distretto calzaturiero di Barletta, sia stata affidata all'intraprendenza e alla lungimiranza di pochi imprenditori che, autonomamente e senza coordinarsi fra loro, hanno fatto in modo che il vecchio polo della calzatura sportiva si trasformasse nel maggior nucleo produttivo europeo delle scarpe di sicurezza e, con l'ampliarsi della gamma, in un "Distretto della sicurezza sul lavoro"<sup>13</sup>.

Ancora una volta, si ripropone il tema della natura effettivamente distrettuale del "sistema territoriale integrato" rappresentato dal polo calzaturiero di Barletta. Si tratta, infatti, di verificare se e in quale misura la mancanza dei

13. Le maggiori aziende del polo barlettano hanno esteso le attività di ricerca e di produzione anche ai vari *dispositivi di protezione individuale* (DPI) per la sicurezza sul lavoro, quali abbigliamento tecnico, guanti, dispositivi anticaduta, articoli per la protezione degli occhi e delle vie respiratorie.

caratteri tipici del distretto industriale, individuati da Marshall e Becattini e richiamati all'inizio di questo contributo, possa essere considerata una causa della sua fragilità di fronte alle avversità del ciclo economico internazionale. Non solo, ma come questo “difetto genetico” abbia potuto condizionare anche le modalità della decisa ripresa settoriale registrata negli ultimi anni.

All'inizio di quell'addensamento produttivo che nel secondo dopoguerra darà vita al polo calzaturiero di Barletta emerge ben chiaro il ruolo delle imprese *leader*<sup>14</sup>, o imprese motrici, che «per prime avviano la produzione o che per prime, all'interno di un piccolo tessuto artigianale, realizzano innovazioni di processo o di prodotto decisive» (Viesti, 2000a, p. 135). Nel caso di Barletta, il riferimento è alle aziende di Giuseppe D'Amato e Ruggero Cortellino che non producono innovazione ma importano da Vigevano attrezzature e tecniche per l'applicazione del processo di vulcanizzazione alla produzione delle soles e al loro incollaggio alle tomaie. In questa fase, la tecnologia viene completamente acquisita attraverso l'acquisto di macchinari usati e anche negli anni '70 e '80, il periodo del *boom* delle scarpe sportive, ogni innovazione di processo sarà introdotta dall'esterno, come nel caso dell'uso della plastica fra le materie prime o dei nuovi macchinari automatizzati (le “giostre”) per la produzione delle soles in PVC (D'Ercole, 2000, p. 45).

Il concentrarsi di aziende nell'area barlettana risulta, quindi, l'effetto di una corsa al *business* della scarpa sportiva di basso costo che, pur generando grosse realtà produttive, come la *Play Basket* e la *Master Sport*, non riesce a conferire quello “specifico vantaggio competitivo” icasticamente definito da Becattini (1998), come «il sedimento di conoscenze tacite incorporato in ogni determinato sistema produttivo locale» (p. 85). Nascono imprese complementari, come fustellifici e tomaifici, e il processo imitativo aumenta a dismisura il numero dei produttori, talvolta per gemmazione da passaggio generazionale. Ma tutto questo non genera nuova conoscenza perché l'obiettivo delle aziende che si aggiungono in quegli anni è riuscire a produrre le stesse scarpe sportive con la stessa tecnologia, possibilmente con prezzi di vendita più bassi.

In buona sostanza, il “Modello Barletta” è un agglomerato di calzaturifici che fonda il suo successo sulla capacità di mantenere alti livelli produttivi e consistenti quote del mercato europeo, perpetuando semplicemente uno schema del tipo “grandi quantità – prezzi bassi – qualità scadente”. Nel conseguimento del suo primato, l'unico vantaggio competitivo è rappresentato dalla capacità di presidiare, grazie a manodopera abbondante e a basso costo oltre all'evasione fiscale e contributiva, un segmento ampio ma indifferenziato della domanda di calzature sportive di fascia bassa. Non è difficile spiegarsi come l'irrompere di concorrenti – i Paesi dell'Europa orientale e

14. Sulle differenti tipologie di imprese (*bloccate, trainate, specializzate, leader*) nell'evoluzione dei distretti italiani, si veda Ricciardi (2013, pp. 24-26).

dell'Estremo Oriente – imbattibili sul piano del costo del lavoro, abbia scarinato quel modello produttivo e indotto dapprima a delocalizzare alcune lavorazioni intermedie e poi a dichiarare la resa.

L'assenza dei fattori costitutivi del vero distretto industriale (competizione-cooperazione per l'innovazione) si rivela proprio in questi tentativi di contrastare la concorrenza straniera non attraverso un'azione concertata e unitaria ma mediante operazioni individuali di delocalizzazione che finiscono per naufragare nell'oceano della potenza industriale dell'Estremo Oriente. Si tratta di un fenomeno che ha interessato tutti i distretti italiani negli anni '90 e ha subito un'accelerazione a seguito dell'introduzione dell'euro. In genere, viene iniziato da un'impresa *leader*, cui fanno seguito quelle aziende del distretto che possono trarre maggior vantaggio dalla delocalizzazione (Corò, Grandinetti, 1999, pp. 899-901).

Questo è accaduto a Barletta, dove non è stato possibile sfruttare alcun altro fattore competitivo perché le aziende del comprensorio hanno agito sempre in concorrenza fra loro, cooperando solo per fronteggiare occasionali aumenti degli ordinativi. Peraltro, la nascita di un indotto posizionato su alcune fasi della filiera produttiva ma legato esclusivamente alle commesse delle poche aziende *leader* del distretto, ha creato i presupposti per l'instaurarsi di un pericoloso mercato monopsonico. In questo modello, gli sbocchi di mercato per le imprese sub-fornitrici sono pochi e interni al distretto, per cui la sopravvivenza delle aziende "ancillari" dipende dalla solidità delle maggiori aziende-guida, secondo lo schema *simul stabunt, simul cadent*.

Sarebbe stata utile, invece, una progettualità condivisa e finalizzata alla differenziazione del prodotto per valorizzare quelle che Porter (1987, pp. 17-24) chiama le "attività di supporto" della catena del valore e per ottenere uno specifico vantaggio competitivo<sup>15</sup>. È mancata la diffusione di conoscenze e competenze per sviluppare insieme nuove tecnologie, premessa di una riqualificazione produttiva di cui beneficiano tutte le imprese di un sistema territoriale: anche questa una prerogativa tipica del modello distrettuale marshaliano (Viesti, 2000a, p. 28).

Un'ulteriore chiave di lettura è offerta dalla capacità innovativa di una concentrazione di aziende che, solo qualificandosi come sistema cooperativo di competenze e di *know-how*, può definirsi distretto industriale. Nel caso di Barletta, gli investimenti in attività di Ricerca & Sviluppo, da cui derivare il vantaggio competitivo dell'innovazione, sono stati del tutto inadeguati quando non esistenti. Lo confermano gli indicatori specifici e la posizione nella classifica generale dell'*Indice Confartigianato del contesto per l'innovazione*

15. Secondo Porter è possibile conseguire un vantaggio competitivo attraverso strategie di costo e strategie di differenziazione. Nel primo caso ci si basa essenzialmente sull'abbattimento dei costi e quindi dei prezzi finali; nel secondo, invece, il vantaggio competitivo deriva dall'offerta di un prodotto o servizio differenziato, collocabile sul mercato ad un prezzo superiore.

*ne dei Distretti*, relativo al 2008, anno di inizio della grande crisi economica mondiale: nella graduatoria nazionale del Macrosettore “Sistema Moda”, il distretto calzaturiero di Barletta figura all’ottantatreesimo posto su 101 posizioni; ma in quella relativa all’indicatore *Addetti R&S*, si posiziona all’ultimo posto (Quintavalle, 2013, pp. 292-294)<sup>16</sup>.

Tuttavia, dagli anni '90 e con la *COFRA* pioniera e capofila, una parte della produzione calzaturiera barlettana si orienta verso una specializzazione che si rivelerà di grande successo: la scarpa tecnica antinfortunistica. All’affermazione della prima azienda ne seguiranno altre che, questa volta, puntano su fattori di competitività ben diversi da quelli degli anni '70 e '80. La scarpa tecnica da lavoro, la *safety shoe*, è il risultato di un effettivo programma di ricerca su materiali e lavorazioni che presuppone il passaggio culturale di differenziazione della gamma e di posizionamento su segmenti di mercato ad alto valore aggiunto, se non di nicchia. Sono questi i caratteri della nascita e del successo internazionale di quello che si prefigura come il nuovo “Distretto barlettano della scarpa di sicurezza”, apparente esempio di resilienza di un sistema territoriale integrato, fondata sullo sviluppo e sulla diffusione di conoscenze e pratiche innovative che qualificano un vero distretto industriale. In questo modello paradigmatico le aziende mettono in comune risorse finanziarie e centri di ricerca, strategie di differenziazione dei prodotti e di marketing evoluto al fine di conseguire in ambito distrettuale i vantaggi competitivi che le singole imprese non avrebbero potuto raggiungere<sup>17</sup>.

Ancora una volta, nel caso di Barletta le cose sono andate diversamente: la sua capacità di reazione alla perdita del mercato di fondazione non appartiene al distretto ma è il portato di specifiche resilienze aziendali. Come la *COFRA*, anche la *Base Protection* e le poche altre imprese del nucleo della *safety shoe* hanno costituito laboratori di ricerca autonomi, non cooperativi, dai quali escono materiali innovativi e prodotti diversificati che contribuiscono al primato del polo barlettano. Per di più, replicando in maniera differenziata il processo di delocalizzazione dei decenni precedenti, tutte le aziende di questo nuovo comparto hanno spostato in Albania e in Cina le fasi *labour intensive* della lavorazione. A Barletta sono rimaste le attività a maggior valore aggiunto, a monte (ricerca, sviluppo, *design*) e a valle (logistica, marketing, rete commerciale) del processo produttivo. Come in altri distret-

16. A ribadire il ritardo, in tema di innovazione, dell’intero comparto regionale del TAC (Tessile-abbigliamento-calzature) troviamo al penultimo posto il *Distretto Produttivo Filiera Moda Puglia* e al terzultimo il *Distretto della calzatura di Casarano-Lecce*.

17. Un esempio emblematico di cooperazione tra aziende distrettuali nel campo della ricerca e dell’innovazione è offerto dal distretto conciario di Santa Croce – Pisa: le imprese hanno collaborato per finanziare la nascita di un Centro di ricerca con l’Università di Pisa per ridurre l’emissione di gas inquinanti. Il risultato di questa collaborazione è stata la depurazione del 98% del carico inquinante contro il 70% della media mondiale. Queste aziende, insieme, oltre ad esportare prodotti, esportano anche tecnologia di cui la Cina è uno dei principali Paesi importatori (Ricciardi, 2013, p. 22, nota 1).

ti calzaturieri, anche in questa fase di diversificazione e qualificazione della produzione, a Barletta sono emerse «aziende *leader* in grado di coordinare l'intero processo produttivo anche attraverso esternalizzazioni più o meno ampie della produzione» (Equipe 2020 - ANPAL Servizi, 2016, p. 11). La loro capacità di accedere direttamente ai mercati internazionali, pur mantenendo la sede delle unità produttive nell'area del distretto, non è collegata alle relazioni e alle dinamiche distrettuali ma è il risultato di strutture aziendali medio-grandi che consentono investimenti autonomi in ricerca e marketing (Camuffo, Grandinetti, 2006, pp. 33-60).

Tra l'altro, il passaggio alle calzature di sicurezza ha imposto alle imprese di "dissociarsi" dal vecchio *imprinting* distrettuale, creando e valorizzando immagine e marchi propri da collocare attraverso una propria rete commerciale. Un processo di *upgrading* aziendale che ha interessato, a partire dagli anni '90, tutto il settore calzaturiero italiano e, in misura più ridotta, gli altri grandi Paesi produttori come Spagna e Portogallo<sup>18</sup>.

Tuttavia, nonostante nel panorama calzaturiero italiano siano numerosi gli esempi di resilienza distrettuale per superare le difficoltà registrate dal 2008 in avanti (Ermeneia, 2014, pp. 25-29, 115-117), la ripresa del polo barlettano è stata affidata alla specializzazione nell'antinfortunistica che, ancora una volta, non era il frutto di sinergie distrettuali ma il risultato di strategie evolutive e politiche di marketing internazionale perseguite da alcuni imprenditori<sup>19</sup>.

## 5. Conclusioni

Senza dubbio, la globalizzazione ha profondamente modificato la natura e il ruolo dei distretti industriali italiani, con maggiore incisività su quelli pugliesi che comunque, nel loro proporsi come nuclei di concentrazione territoriale di imprese, hanno rappresentato un veicolo di redistribuzione dello sviluppo. In alcuni casi, nella loro evoluzione sono diventati strumento di un imprevedibile processo di *catching-up* settoriale - si pensi al primato mondiale del Distretto murgiano del divano in pelle - in grado di superare le polarizzazioni dello schema dualistico (agricoltura al Sud - industria al Nord) che ha segnato la storia dell'economia italiana. Tuttavia, la storia dell'industria pugliese negli ultimi decenni ha registrato una fase di declino che ha penalizzato soprattutto il sistema distrettuale, i cui punti di forza sono stati erosi dal basso contenuto innovativo delle produzioni locali

18. Un interessante studio comparato sulle forme di resilienza manifestate dall'industria calzaturiera italiana, spagnola e portoghese tra la fine del '900 e i primi anni del nuovo secolo, si trova in Miranda, Roldán, (2020).

19. Per un'analisi dell'impatto della globalizzazione e delle prospettive di ripresa del distretto di Barletta, si veda il recente Capestro, Mileti, Guido (2019).

e dalla fine di una competitività basata quasi esclusivamente sul contenimento dei costi.

Si è visto come non basti l'intraprendenza di qualche azienda, il cui successo trova rapidamente imitatori pronti a insediarsi nello stesso comprensorio, per attivare le sinergie della forma distrettuale e sfruttarne i vantaggi. Un addensamento produttivo come quello di Barletta non è riuscito ad andare al di là di una complementarità sterile, basata su discontinue collaborazioni nella esternalizzazione di alcune fasi della lavorazione, e non ha generato "economie esterne" distrettuali sia riguardo alla produzione e condivisione di nuova conoscenza sia sul piano del marketing internazionale e del consolidamento finanziario.

Indebolito dalle carenze originarie, il polo di Barletta si è trovato ad affrontare la concorrenza dei Paesi emergenti senza poter opporre quelle che potremmo definire "barriere di Distretto", formate da investimenti cooperativi sulla qualità e sulla diversificazione dei prodotti, su certificazioni tecniche e marchi, sull'allargamento dei mercati di esportazione. Infatti, a contrastare la progressiva erosione delle quote del mercato di riferimento - le scarpe sportive di fascia economica - non è bastato cercare ulteriori riduzioni dei costi di produzione, attraverso le delocalizzazioni (Amighini, Rabellotti, 2006).

Allo stesso modo, negli anni '90 il punto di svolta all'origine della ripresa, rappresentato dalla specializzazione nella scarpa antinfortunistica, non è scaturito dai tipici caratteri costitutivi del distretto industriale ma dalla scelta lungimirante di alcuni imprenditori che hanno creduto nelle prospettive di sviluppo della calzatura di sicurezza, posizionandosi su fasce di mercato medio-alte. Il successo è derivato anche da una maggiore dimensione aziendale che ha consentito non solo investimenti in ricerca e *design* ma, soprattutto, la possibilità di gestire in autonomia flussi produttivi e mercati internazionali, nonché i complessi rapporti diretti con i vari canali distributivi<sup>20</sup>. L'aggregazione di altre imprese, nella stessa specializzazione produttiva, non ha modificato la natura del nuovo polo barlettano della calzatura di sicurezza. Ogni azienda realizza a Barletta le fasi a elevato contenuto tecnologico e maggior valore aggiunto, avvalendosi di centri di ricerca autofinanziati, senza attivare forme di cooperazione tecnologica con le altre imprese del comprensorio. Pertanto, la combinazione fra maggiori dimensioni, centri di ricerca autonomi e politica del marchio ha inevitabilmente prodotto una cultura del mercato in cui il vero carattere distintivo per garantirsi una competitività di lungo periodo è l'identità aziendale e non la reputazione del distretto.

Non siamo in grado di dire se il futuro del polo calzaturiero di Barletta sia inquadrabile nelle dinamiche evolutive dei maggiori distretti industriali italiani, nella loro trasformazione in reti di imprese sempre meno dipendenti dal contesto territoriale (Garofalo, 2007, pp. 21-23). Anche perché, affinché

20. Si veda *Programma di sviluppo del "Distretto produttivo della filiera Moda Puglia"*, p. 10, testo disponibile al sito [www.sistema.puglia.it](http://www.sistema.puglia.it) (20/04/2020).

questo avvenga è necessario all'origine un distretto industriale capace di creare economie esterne e condividere innovazioni organizzative e di processo. L'assetto attuale dell'industria calzaturiera di Barletta ci presenta un gruppo di imprese di dimensioni medio-grandi, meglio strutturate in virtù di professionalità specialistiche interne che contribuiscono al consolidamento dell'azienda sul mercato globale e la svincolano da relazioni o collaborazioni con altre imprese del distretto (Rosato, 2015, p. 138).

Le incoraggianti prospettive di sviluppo del nuovo segmento dell'industria calzaturiera barlettana e la concomitante perdita di rilevanza delle dinamiche distrettuali ci riportano alla nascita del "falso distretto" e ai suoi difetti genetici che lo collocano a buon diritto fra i cosiddetti "distretti vulnerabili":

Privi di *governance* e con un debole radicamento sul territorio. Le imprese non sviluppano strategie di cooperazione, operano isolatamente e molto spesso in concorrenza tra loro; l'appartenenza al distretto, in presenza di crisi congiunturali, costituisce un fattore di rischio piuttosto che un'opportunità, soprattutto quando si rileva la presenza di una o poche imprese *leader* che rappresentano l'unico sbocco commerciale. Inoltre, l'assenza di investimenti in innovazione e di strategie di commercializzazione contribuisce a rendere fortemente instabili le *performance* di questa categoria di distretti (Ricciardi, 2013, p. 35).

La definizione si addice perfettamente all'aggregazione territoriale di imprese creatasi a Barletta negli anni '70 del secolo scorso; ne descrive la labilità dei processi relazionali, l'assenza di interdipendenze competitive-cooperative finalizzate all'innovazione, l'incapacità strutturale di reagire sinergicamente alle crisi congiunturali. In sintesi, i caratteri originari della sua fragilità.

## Riferimenti bibliografici

- Amighini A., Rabellotti R. (2006), *How do Italian footwear industrial districts face globalization?*, in «European Planning Studies», vol. 14/2006, issue 4, 485-502.
- Becattini G. (1991), *Il distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico*, in F. Pike, G. Becattini, W. Sengenberger (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia*, in «Quaderni di Studi e Informazioni della Banca Toscana», n. 34, Firenze.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Camuffo A., Grandinetti R. (2006), *I Distretti industriali come sistemi locali di innovazione*, in «Sinergie», n. 24/2006.
- Capestro M., Mileti A., Guido G. (2019), *Crisi e trasformazioni dei distretti calzaturieri pugliesi. Analisi strutturale, strategica e relazionale dei sistemi territoriali di Casarano e Barletta nell'ultimo ventennio*, FrancoAngeli, Milano.
- Comei M. (2000), *Percorsi di industrializzazione leggera: piccole imprese dell'area barese tra marginalità e nuove opportunità (1911-1981)*, in «Annali di storia dell'impresa», n. 11, 2000.



- Corò G., Grandinetti R. (1999), *Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani*, in «L'industria», anno XX, n. 4, ottobre-dicembre 1999.
- Cutrini E., Micucci G., Montanaro P. (2013), *I distretti tradizionali di fronte alla globalizzazione: il caso dell'industria calzaturiera marchigiana*, in «Banca d'Italia. Questioni di Economia e Finanza», n. 150, febbraio 2013.
- D'Ercole M. (2000), *Il distretto barlettano della calzatura*, in G. Viesti (a cura di), *Mezzogiorno dei distretti*, Donzelli, Roma.
- Daluiso E. (2012), *Il distretto industriale di Barletta e la crisi globale. Un breve viaggio nell'economia locale che funziona: verso un nuovo "distretto della salute e della sicurezza*, in «Euro\*Ideas (European Association of Local and Regional Initiatives for Economic Development, Employment and Solidarity)», settembre 2012.
- Distretto Produttivo della filiera Moda Puglia (2010), *Programma di sviluppo del "Distretto Produttivo della filiera Moda Puglia"*, marzo 2010.
- Equipe 2020 - ANPAL Servizi (2016), *Il settore calzaturiero in Italia. Verso la fabbrica intelligente distrettuale*, novembre 2016, testo disponibile al sito <http://www.equipeonline.it/documents/21889/78057/II+settore+calzaturiero+in+Italia/5ab4221c-eff4-4630-abda-b10db7245e6d?version=1.0>.
- Ermeneia (2010), *Shoe Report 2010. Secondo Rapporto Annuale sul contributo del settore calzaturiero al rafforzamento del Made in Italy*, FrancoAngeli, Milano.
- Ermeneia (2014), *Shoe Report 2014, Sesto Rapporto Annuale sul contributo del settore calzaturiero al rafforzamento del Made in Italy*, FrancoAngeli, Milano.
- Ermeneia (2016), *Shoe Report 2016, Ottavo Rapporto Annuale sul settore calzaturiero e sulle relazioni delle imprese col sistema creditizio e finanziario*, FrancoAngeli, Milano.
- Ferrucci L. (1999), *Distretti industriali ed economie esterne marshalliane: dall'approccio strutturalista ad una visione evuzionistica*, in Atti del convegno "Il futuro dei distretti industriali", Vicenza, 4 giugno 1999.
- Garofalo G. (2007), *Localismo, piccola dimensione, competitività dell'apparato produttivo italiano*, in G. Garofalo (a cura di), *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*, Firenze University Press, Firenze.
- Marshall A. (1920), *Principi di economia* (trad. di A. Campolongo), Utet, Torino.
- Marshall A. (1934), *Industria e commercio* (trad. di P. Baffi), Utet, Torino.
- Miranda J.A., Roldán A. (2020), *A Resilient Industry? Business Strategies in the Footwear Industry of Southern Europe, 1970-2007*, in «Enterprise & Society», 1-33. DOI:10.1017/eso.2020.40.
- Pirro F. (2003), *Puglia: la funzione trainante dei grandi gruppi nell'industria della regione*, in «Bari Economica», n. 4/2003.
- Porter M.E. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Porter M.E. (1998), *Clusters and the new economics of competition*, in «Harvard Business Review», November - December, 1998.
- Quintavalle E. (2013), *Un Indice che misura le condizioni di contesto per l'innovazione dei Distretti*, in Unioncamere-Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, *IV Rapporto*.
- Ricciardi A. (2013), *I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive*, in «Sinergie», n. 91, maggio-agosto 2013.
- Rosato P. (2015), *Il Distretto delle calzature di Barletta: origini, evoluzione e prospettive*, in «Meridiana (Sud Dinamico)», 84/2015.
- Rutigliano V. (2017), *La scarpa iperleggera di Reebok ha radici a Barletta*, in «IlSole24ore», 20 febbraio 2017.

- Schilirò D. (2008), *I distretti industriali in Italia quale modello di sviluppo locale: aspetti evolutivi, potenzialità e criticità*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Centro di ricerche in Analisi economica e Sviluppo economico internazionale, Vita & Pensiero, Milano.
- Sinisi A. (2008), *Natuzzi. Un divano a Wall Street*, Egea, Milano.
- Varaldo R. (1988) (a cura di), *Il sistema delle imprese calzaturiere: struttura e strategie competitive*, Giappichelli, Torino.
- Viesti G. (1995), *Lo sviluppo possibile. Casi di successo internazionale di distretti industriali nel sud d'Italia*, in «Rassegna economica», n. 1, genn. - mar. 1995.
- Viesti G. (2000), *L'abbigliamento nella Puglia centrale*, in G. Viesti (a cura di), *Mezzogiorno dei distretti*, Donzelli, Roma.
- Viesti G. (2000a), *Come nascono i distretti industriali*, Laterza, Roma-Bari.
- Viesti G. (2000b) (a cura di), *Mezzogiorno dei distretti*, Donzelli, Roma.
- Viesti G. (2003), *Distretti industriali: le politiche in Italia e il "caso Puglia*, in «Bari Economica», n. 5/2003.

I saggi raccolti nel volume costituiscono i risultati di una serie coordinata di ricerche intraprese congiuntamente dagli autori anni fa, all'interno di un percorso non ancora concluso. Una parte del gruppo di ricerca ha partecipato ad un momento di verifica e confronto che ha avuto luogo presso l'Università di Milano-Bicocca nel febbraio 2020. L'intento comune era verificare fino a che punto, nei casi studiati, le modalità di sviluppo sui mercati internazionali adottate dalle imprese hanno seguito strade e modelli convergenti, paralleli o divergenti, nelle diverse combinazioni istituzionali tra integrazioni gerarchiche, relazioni informali e reti. Il confronto tra casi studio ha permesso di cogliere e analizzare in quale maniera l'espansione verso l'esterno si sia riflessa sull'organizzazione interna delle imprese. Infine, un'attenzione particolare è stata rivolta ai legami tra lo sviluppo delle imprese studiate e l'evoluzione dei consumi interni in Italia, con particolare riguardo al periodo del boom economico e della transizione verso la società del benessere. Il quadro che ne emerge rivela uno stile imprenditoriale peculiare, non del tutto assimilabile ai modelli d'Oltralpe, all'interno di una storia del *Made in Italy* più attenta alle risorse, ai vincoli e alle vulnerabilità di contesto.

*Scritti di:* C. Besana, D. Dell'Osa, R. d'Errico, A.M. Locatelli, S. Magagnoli, G. Mellinato, L. Proserpi, E. Ritrovato, I. Suffia, V. Varini.

*Giulio Mellinato* insegna Storia economica e Storia della globalizzazione presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Si è occupato di storia dei commerci e dei trasporti marittimi. Tra i suoi ultimi lavori, il volume *Adriatico conteso. Commerci, politica e affari tra Italia e Austria-Ungheria (1882-1914)*, FrancoAngeli, 2018.

*Laura Proserpi* insegna Storia moderna e coordina il Master *Cibo & Società* presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Al centro dei suoi interessi di ricerca più recenti sono la filiera del pane in età pre-industriale e l'illegalità nell'agro-alimentare del mondo contemporaneo. Ha pubblicato le monografie *Il miele nell'Occidente medievale*, Accademia dei Georgofili-Le lettere, 2010 e *Nascere sotto il cavolo: dietetica e procreazione in antico regime*, FrancoAngeli, 2015.

*Valerio Varini* insegna Storia dell'impresa e Storia economica all'Università degli Studi di Milano-Bicocca. È autore di numerosi studi sull'industria e sull'impresa italiana, con particolare riferimento all'area della Lombardia, nonché di contributi sul welfare aziendale dal XIX al XX secolo e sull'affermazione di alcuni famosi brand del *Made in Italy*. Tra le più recenti pubblicazioni: *Il welfare aziendale in Italia tra pubblico e privato. Un percorso di lungo periodo* (curato con S.A. Conca Messina), FrancoAngeli, 2020.