



Università
Ca' Foscari
Venezia

UNIVERSITÀ CA' FOSCARI DI VENEZIA

Corso di Laurea magistrale in Lingue e Istituzioni
Economiche e Giuridiche dell'Asia e dell'Africa
Mediterranea

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

IL DISTRETTO CONCIARIO DELLA VALLE DEL CHIAMPO

Evoluzione e confronto con il settore conciaro
cinese

Relatore

Valeria Zanier

Correlatore

Renzo Riccardo Cavalieri

Laureanda

Debora Schenato
Matricola 810368

**Anno Accademico
2012 / 2013**

前言

制革是皮革产业的基础。皮革产品如皮衣、皮鞋、皮箱等与每个老百姓生活相关，为日常生活消费之必需。从这一角度来说，制革属于常青产业。而高档皮革制品又属于奢侈品，引领皮革消费潮流。同时制革是利用畜牧副产品为基础原料，属于典型的循环经济，加上皮革的天然、绿色生态属性，不论是从日常消费、奢侈消费还是消费升级等方面，都要求皮革特别是制革将有更大的发展空间。

制革行业有着悠久的历史，是最古老的行业之一。史前时代，人类就利用兽皮披身取暖，并且用兽皮做靴鞋等。公元前1000年前，古希腊人用革制品进行商品交易。而且在古罗马文明中，制革是一个重要的工业。13世纪，中国皮革和皮草的生产已较发达，因为马可波罗在其游记中记述了成吉思汗军队穿着皮革铠甲护身，并且还利用皮囊。18世纪，随着科学技术的逐渐发展，制革工艺得到了一些提高。19世纪末期，对皮革的化学基础性质有了进步的认识，加之铬盐鞣革技术的问世，皮革制造由经验逐步发展成为一门工业技术。此后，技术控制和生产管理日益完善，各类皮革质量基本稳定和巩固。20世纪初期，在许多国家，如英国、德国、法国等，逐渐形成各有特点的皮革工业体系，机械设备进一步发展，制革生产变得现代化。从前到现在制革业技术继续发展。70年代，皮革工业在意大利扩大并且有着繁荣的市场。今天意大利一直是在世界上最重要的皮革制造的国家之一。

八十年代中期，在世界市场上突出新的竞争者，他们就是发展中国家和新工业国家。他们带来了诸多后果。由于欧美等国原材料、劳动力成本的上升，加之环保条例日趋严格，世界皮革业(包括制革业，制鞋业等各个分支行业)开始向亚洲地区转移。由于同样的原因，从九十年代，世界皮革开始向中国大陆地区转移，尤其是下游皮革业；皮革业在中国得到了前所未有的发展。然而，伴随着经济全球化的加速、知识经济的兴起、技术进步的突飞猛进以及国内经济政策环境的不断变化严格，上述多方面有利因素也在发生着深刻变化，其结果是自20世纪90年代初开始意大利产业区体系遇到了困难，面临着多重挑战。

世界皮革工业的分布状况、产品结构和贸易环境经过了不断的变化。发达国家正致力于高附加值产品的生产，发展中国家开始由原料皮出口改变为半成品和制成品出口。世界各国都在充分利用本国的原料皮资源，重视科学研究，加强生产管理，生产出品种繁多的革制品。在这种情况下，意大利皮革企业的应对之道主要有两条：继续保持在高端奢侈品领域的

生产优势，控制住高端市场生存空间；努力拓展包括中国在内的国际市场。从改革开放以来，中意两国经贸往来的不断深入，从意大利出口额来说，今天中国是排名第一位的。

意大利制革业在世界上很重要。皮革行业是意大利的典型与传统优势产业，在全球久负盛名。据统计，意大利制革业产量占全球的16%，占欧盟产量的66%，在国际成品皮革交易中，平均每4张成品皮革中就有一张原产于意大利。意大利制革业不仅产量大，工艺和质量高，还特别重视环保和风格设计上的创新能力，被业界公认为全球行业的领先者。

中国的皮革市场对意大利影响有多大？

意大利目前出口中国的皮革占意大利皮革年产量的20%，而且这个数字每年都在增长。越来越多的意大利皮革销售商愿意来中国寻找中国的皮革设计师合作，因为中国的设计师可以把意大利的时尚和中国消费市场有机地结合。无论如何，入世后中国能否由皮革大国发展成为皮革强国，还取决于中国是否能解决制约中国皮革工业发展的问题。我想就对中国和意大利的皮革制造业的情况进行阐述，也同时分析。

本文重点关注近年来维琴蒂诺产业区的转型与创新，包括背景、方式与途径、绩效，转型过程中遇到的困难，中国与意大利的关系和联系及两国制革业前景之关系等多个方面。文章大致结构如下：

第一章，首先把皮革作用和制造的历史介绍一下。从史前时代人类到现代化人类，描述皮革业发展的历史。其次，总结维琴蒂诺产业区的发展历程，重点分析第二期的挑战及转型压力。

第二章，记述意大利皮革生产区的特色。考察意大利产业区的转型绩效。产业区是意大利特色现象，也是意大利制造业经济的“硬核”，以小见大。中小企业、产业区和所谓的“传统”部门是意大利制造业体系中相互联系且同等重要的三个方面。产业区为制革业的发展很重要。在这儿短地描述了产业区的特点。其次，开始与中国的制革业发展趋势对比。在其行业的角度，它的历史不长，出生的制革企业很分散，就没享受产业区的优点。终于，分析现代维琴蒂诺制革产业区的情况。在金融和经济危机时，产业区遭遇困难。外部环境的变化日益迅速而深刻，对产业区的发展轨迹产生了重要的影响。2011年，欧债危

机愈演愈烈，在国际市场疲软，国内消费紧缩的大经济环境下，意大利国内皮革制品消费低迷，皮革需求出现下滑，但国外市场的强劲增势为意大利皮革行业的发展提供了有力支撑，2011年意大利皮革行业的生产和国际贸易均取得了出色业绩。从具体出口市场来看，中国（含香港）无疑是第一大客户，在意鞣制皮革出口总额中占据20%的份额。意大利制革业一直处于国际领先地位，不仅在质量、技术、设计和环境标准方面保持在世界前列，而且其产销和进出口规模等在全球都首屈一指。

第三章，中国实行改革开放以来，吸引外资，促进经济，对提高工业技术水平起了一定的积极作用。许多优惠政策在市场竞争中影响了国家的工业发展。这些优惠条件也引起了皮革企业的兴趣。目前，2012年，皮革行业大力深化产业结构调整，加快产业转型升级，积极应对国际市场低迷、生产成本上涨、原料皮价格波动等诸多外部风险，紧紧抓住内需市场机遇，基本实现平稳运行。在国际金融危机的背景下，中国皮革行业长期以来依靠数量扩张和出口导向增长，依靠劳动力的比较优势来赚取国际产业链低端微薄利润的发展模式，受到了前所未有的冲击。本章分析中国的制革业的发展情况，结构，分布，未来的趋势，“十二·五”对其行业的影响。

第四章，在新世纪之初，世界经济有所变化了，突出了较强的竞争对手，尤其是中国。在中国加入世界贸易组织(WTO)之后，向专业化于“传统”部门的意大利产业区提出了前所未有的挑战。对于新的情况，意大利产业区应对的方法是国际化。这个现象有多方式，出口和搬迁是最重要的其中之两个。产业区的转型过程与绩效突出体现于出口方式。近年来，由产业区引领的出口再度成为拉动意大利经济的重要引擎。意大利产业区自早期阶段就具有高度出口导向，如今这一特征并未发生明显改变。有些搬迁的经验，但是不多，因为搬迁到中国不容易。一方面，中意文化，历史，法律环境等的方面不一样。另一方面，意大利国内市场狭小，以中小企业为绝对生产主体、集中于“传统部门”、出口导向模式的“锁定效应”等因素造成产业区对外投资水平相当低。如今趋势，企业集团化和生产网络的外向化与国际化已成为意大利产业区不可逆转的发展趋势。然而，形态的改变依托地区社会文化联系的特点，坚固的合作网络仍是其独特优势。

第五章，最近，两个重要题目是可持续发展及“绿色经济”。其发展也成为近年来意大利产业区转型的重要内容，并逐渐成为产业区经济的新特色。如今，一些率先在“绿色经济”上投资的产业区已逐步实现了生态可持续发展的良性循环，并且开始获得节能环保方面的竞争优势，这也对其他产业区形成了积极的示范效应。如维琴蒂诺的制革产业区有公共的最先进的综合废水处理系统和其他新技术(铬液回用系统、污泥干化系统以及自动化机械设备企业和制革企业)。总之，作为一种新的生产方式与理念，“绿色经济”成为产业区创造附加值与提升竞争力的新源泉。然而，中国也在这个方面有特色兴趣。它的“粗放”发展带来了很多后果——如：污水，污泥等，现在这些问题将不会忽视了。

众多周知，环境问题已经成为制约中国皮革工业发展的重大问题，不解决的话，制革工业的发展就会受到影响，就会停滞不前。绿色制革成为行业发展新理念，污染治理取得新进展，发展后劲进一步增强。

两个国，意大利和中国，一直在倡导重视环保，改进工艺，保持行业的可持续发展。企业在生产选择上都更为注重生态敏感性，加大创新投入，改革生产工艺让造型更为轻巧和简单，以节约能源，利于环保。但是意大利制革业与中国制革业比还有很大的差距。虽然中国目前有一小部分奢侈品的皮具在中国生产，但是中国皮革制造业大量生产的还是低价的皮革产品。而意大利目前还是绝大部分奢侈品皮具的制造地。在皮革制造方面，意大利更注重环保和时尚。中国皮革制造业则还存在污染严重的问题，甚至有些企业还在偷偷使用禁用的六价铬等有毒化工物质进行鞣制皮革的工序。中国皮革制造业需要在这方面大力改进。

INDICE

| | |
|---|--------|
| Introduzione | VIII |
| 1. Un'identità storica millenaria mondiale | |
| 1.1 Radici storiche | pag.1 |
| 1.1.1. Le antiche civiltà del Medio Oriente | pag.2 |
| 1.1.2. L'antico Egitto | pag.3 |
| 1.1.3. Le Indie e l'Estremo Oriente | pag.4 |
| 1.1.4. Le civiltà Mediterranee: greci, etruschi e romani | pag.5 |
| 1.1.5. Il Medioevo | pag.8 |
| 1.1.6. Dal Cinquecento all'età contemporanea | pag.11 |
| 1.2. Settecento anni di concia nel territorio vicentino | pag.15 |
| 1.2.1. Tracce nel vicentino | pag.15 |
| 1.2.2. Profonde radici storiche per Arzignano e la Valle del Chiampo | pag.17 |
| 1.2.3. Seconda metà del XX secolo, il vero boom del settore conciario | pag.21 |
| 1.2.4. Gli anni settanta: l'inarrestabile ascesa del settore | pag.24 |
| 1.2.5. Gli anni ottanta | pag.26 |
| 1.2.6. Gli anni novanta | pag.30 |
| 2. Il Distretto vicentino | |
| 2.1. La Valle del Chiampo: distretto | pag.35 |
| 2.2. Anomalie del distretto | pag.39 |
| 2.3. Inizia un confronto: Cina | pag.40 |
| 2.4. Il settore conciario oggi | pag.44 |
| 2.5. Il polo conciario di Arzignano | pag.47 |
| 2.6. I Patti per lo sviluppo del distretto conciario | pag.54 |
| 2.6.1. Il Patto per lo sviluppo (2004-2007) | pag.54 |
| 2.6.2. Il Patto per lo sviluppo (2007-2010) | pag.55 |
| 3. La Cina e il settore conciario cinese | |
| 3.1. La Cina, come affrontare un paese così diverso | pag.59 |
| 3.2. Il settore conciario cinese | pag.66 |
| 3.2.1. Tipologie d'impresa | pag.71 |

| | |
|---|---------|
| 3.2.2.Distribuzione geografica | pag.72 |
| 3.2.3.Marchio | pag.74 |
| 3.2.4Prospettive del settore | pag.75 |
| 3.2.5.Linee guida e riflessi del XII piano quinquennale sul settore conciario | pag.79 |
| 4. Quando il Distretto va oltre confine | |
| 4.1.Internazionalizzazione | pag.83 |
| 4.2.Internazionalizzazione del settore delle pelli vicentino: tra immigrazione e delocalizzazione | pag.93 |
| 4.3.Il “Caso Dal Maso” | pag.102 |
| 4.3.1.Il progetto | pag.104 |
| 4.3.2.L’attività | pag.105 |
| 4.3.3.Caratteri: vantaggi e svantaggi | pag.107 |
| 4.3.4.Conclusione “Caso Dal Maso” | pag.108 |
| 5. La questione ambientale, vincenti o perdenti. | |
| 5.1.Conceria vicentina ed ambiente | pag.110 |
| 5.2.Progetti e strumenti per qualificare l’area della Valle del Chiampo | pag.115 |
| 5.3.La conceria italiana nella <i>green economy</i> , un’opportunità per ridisegnare la propria offerta | pag.120 |
| 5.4.La nuova frontiera di sviluppo per la Cina: innovazione e tecnologia verde | pag.127 |
| 5.5.La conceria cinese risponde all’ambiente | pag.132 |
| 5.5.1Alcuni dati | pag.136 |
| 5.5.2Fase di transizione | pag.138 |
| Conclusione | pag.141 |
| Grafici | |
| Grafico n.1 Produzione nazionale conciaria italiana. | pag.47 |
| Grafico n.2 Area pelle, la composizione dell’interscambio. | pag.69 |
| Grafico n.3 Area pelle, L’interscambio Italia/Cina (2006/20012, dati in milioni di euro). | pag.69 |
| Grafico n.4 Tecnologie green nel settore conciario: confronto fra tecnologie conciarie e tecnologie conciarie green per i Paesi del G7 e BRIC (domande di brevetto europeo pubblicate nel periodo 2007-2009). | Pag.130 |

Tabelle

| | |
|---|---------|
| Tabella n.1 Leather sector, import export to China 2001-2010. | pag.47 |
| Tabella n.2 Dati sulla conceria italiana. | pag.48 |
| Tabella n.3 Dati strutturali del distretto conciario vicentino. | pag.51 |
| Tabella n.4 Dati di fatturato, bilancio ed export del Distretto vicentino. | pag.53 |
| Tabella n.5 Le lavorazioni decentrate del distretto della concia della Valle del Chiampo nel 2004 (in milioni di euro). | pag.56 |
| Tabella n.6 Aree da cui proviene la concorrenza più sentita, per grado di rilevanza. | pag.57 |
| Tabella n.7 Tecnologie green nel settore conciario: quota per Paese (domande di brevetto europeo pubblicate nel periodo 2007-2009). | pag.131 |

INTRODUZIONE

Il settore conciario è un settore collaterale dell'industria alimentare e svolge un'importante funzione, ovvero il riciclo di un materiale di scarto, la pelle, trasformandolo in un materiale nobile. L'importanza di questa attività è nota a pochi, si tratta per lo più degli operatori del settore e del suo indotto. Da qui il motivo per cui è stato preso in considerazione questo tipo di attività, cogliendo l'occasione, con questo lavoro, di portare a conoscenza di un pubblico più vasto, pur toccando solo determinati aspetti, un settore in realtà poco valutato nella sua importante dimensione per l'economia nazionale e internazionale.

L'Italia ricopre storicamente una posizione di leadership a livello internazionale nel settore conciario. Si tratta di un primato qualitativo, tecnologico, stilistico, ambientale, che si rivela anche in termini di incidenza sui valori assoluti, dato che il nostro paese produce il 16% della pelle mondiale e il 63% di quella comunitaria europea. In questa sede sarà preso in considerazione il Distretto conciario della Valle del Chiampo, in rappresentanza del settore, dato il suo rilievo nazionale, che costituisce circa la metà della produzione italiana.

Il settore è oggi fortemente internazionalizzato: basti pensare che le pelli italiane sono destinate a ben 116 paesi (nel 2011), rappresentando oltre il 70% del fatturato totale. La Cina risulta per le imprese italiane il principale mercato di sbocco, tanto da arrivare a costituire nel 2011, con 745 milioni di euro, la prima destinazione mondiale in poco meno di vent'anni. Ma non solo, la stessa Cina si sta rivelando un grande attore internazionale nel campo, occupando i primi posti tra i maggiori produttori, qualificandosi come il più temibile competitore nella fascia di qualità medio-bassa.

Emerge così l'importanza di studiare, nell'ambito del settore conciario, il rapporto con la Cina e il suo sviluppo. Il lavoro mira, così, ad analizzare, anche se non in maniera esaustiva, il settore conciario della Valle del Chiampo e il concorrente sviluppo del settore conciario cinese, per cogliere le opportunità che il grande Paese sta offrendo e allo stesso tempo identificarne le "minacce", in un mercato in continua evoluzione. Si cercherà, inoltre, di determinare qual è stata la reazione messa in campo per fronteggiare questo nuovo attore internazionale, se lo sviluppo del settore vicentino è ancora sostenibile e quali possono essere i punti di ripartenza per un settore che si sta riorganizzando sia a livello internazionale che nazionale.

Questa ricerca, oltre ai dati pubblicati e alla letteratura esistente in materia, si è avvalsa della collaborazione degli operatori del settore e degli organi istituzionali, che hanno contribuito con la loro qualificata e prolungata esperienza nel campo, per meglio chiarire le dinamiche passate e presenti.

Prendendo in considerazione l'evoluzione del settore conciario nazionale italiano e, più in specifico, del Distretto Vicentino, il lavoro nella sua fase iniziale percorrerà a grandi linee le tappe evolutive storiche. Un approccio in parte storico, che ricerca nel tempo le ragioni dei cambiamenti e delle scelte operate, percependo l'analisi storica come punto di riflessione da cui partire per la programmazione futura e la definizione dei possibili scenari di sviluppo.

Il primo capitolo, attraverso un breve excursus tra le civiltà storiche antiche, mira a mostrare come il settore della pelle sia sempre stato un settore mondiale e internazionale. L'uomo ha imparato sin da subito a servirsi di questo bene in svariati modi e ne ha percepito il problema ambientale. In un secondo momento si ricercano le origini storiche del tanto favorevole sviluppo della Valle del Chiampo, motivo di una così grande prosperità e conoscenza; si vedrà come la vetusta arte conciaria, segretamente tramandata, con l'avvento del miracolo economico abbia sfruttato le particolari condizioni che ne hanno permesso la sua florida crescita. Con le recenti trasformazioni del mercato, che vedono l'imporsi dei paesi di nuova industrializzazione ed emergenti, vedremo come il Distretto Vicentino abbia saputo adattarsi ai cambiamenti e uniformarsi alle nuove e più rigide regole ambientali.

Nel secondo capitolo verrà affrontato il concetto di Distretto con i suoi caratteri. La stretta connessione tra Distretto e lo sviluppo del settore nella Valle del Chiampo: esso, oltre a possedere per natura gli elementi caratteristici per l'emergere del settore conciario, ha svolto il ruolo di collante che ha permesso la crescita della filiera delle pelli. Le strutture si sono uniformate a seconda delle esigenze del settore, formando un'agglomerazione monosettoriale. Viene, inoltre, fornita una panoramica, seppur parziale, delle condizioni strutturali del Distretto e dei programmi di sviluppo volti a registrare le performance e a stabilire sempre nuovi obiettivi.

Diversamente, il settore conciario cinese presenta un timido sviluppo fino ai primi anni novanta ed è soltanto in occasione dell'apertura del Paese al mondo che anche il settore conciario prende nuovo slancio.

Il terzo capitolo, dopo un breve cenno sui cambiamenti degli ultimi decenni avvenuti in Cina e una altrettanto breve descrizione di come sia difficile approdare a un mercato così tanto diverso per natura culturale, sociale e ambientale, descrive le caratteristiche del settore conciario cinese, grazie

anche all'ausilio di un operatore italiano dall'esperienza decennale in Cina. Vengono qui evidenziati vantaggi e svantaggi di un settore che ha visto una crescita esponenziale, soprattutto nelle aree della costa Sud orientale, nonché le condizioni imposte dal nuovo corso politico, che ha visto l'attivazione del XII piano quinquennale oltre che al cambio della leadership politica, cercando di definirne le possibili traiettorie.

Il XXI secolo è l'epoca che testimonia e palesa i cambiamenti, già in atto, dei decenni precedenti. Il nuovo fenomeno, che connette diversi settori tra più paesi, attraverso varie forme e perseguendo differenti obiettivi, è l'internazionalizzazione. La Valle del Chiampo in qualità di Distretto ha partecipato a questo nuovo fenomeno, subendo conseguenze positive e negative. Nel quarto capitolo viene affrontata proprio questa tematica, cioè il Distretto della concia della Valle del Chiampo e il suo rapporto con l'internazionalizzazione. Come si vedrà, il settore conciario, a differenza degli altri settori (per citarne uno il calzaturiero), ha avuto una propria direzione di sviluppo, che dagli addetti è stata individuata come "delocalizzazione inversa". *Embeddedness del know-how*, economie esterne marshalliane e il radicamento sociale degli imprenditori identificano il fenomeno. Infine, si procede all'analisi di un caso-studio, in controtendenza rispetto all'andamento sopra enunciato che, come vedremo, ha saputo cogliere le opportunità offerte e rimanere sul difficile mercato cinese, evidenziando così i possibili errori commessi dagli altri operatori.

Il percorso fin qui delineato si conclude con l'analisi di una tematica strettamente correlata con il settore conciario e la sua sopravvivenza, ovvero la questione ambientale. Oggi più che mai si sente parlare di eco-sostenibilità, impatto zero, green economy, ecc. Si cerca qui di offrire uno spunto di analisi che definisce l'impatto e l'approccio dei due settori, italiano e cinese, con questa problematica da sempre presente, ma portata alla ribalta dai media. Non bisogna poi dimenticare che gli stessi consumatori, spinti da una più attenta responsabilità per l'ambiente, sono sempre più sensibili alla materia. Vengono, pertanto, illustrati i risultati del pluridecennale impegno della Valle del Chiampo e come il settore mantenga questo impegno, come pioniere, nella ricerca di soluzioni. In particolare quest'attività si prefigge l'obiettivo di chiudere quel cerchio di riciclo dei rifiuti prodotti dalla lavorazione conciaria, rendendo così l'attività eco-compatibile e sostenibile. A confronto, verrà poi illustrato l'approccio cinese. Lo sviluppo rapido e incondizionato del Paese, oggi, deve fare i conti con l'ambiente ed i danni a esso arrecati. La Cina si sta impegnando sempre più a risolvere questa tematica, ritenendola a ragione una delle chiavi del successo per il suo futuro: il settore conciario, data la sua natura, ne è fortemente coinvolto.

1.UN'IDENTITA' STORICA MILLENARIA MONDIALE

1.1.RADICI STORICHE

Fin dagli albori della civiltà l'uomo imparò a servirsi della pelle degli animali uccisi, seppure in maniera molto semplice, per proteggersi dagli agenti atmosferici, per realizzare tende, otri e anche per adornarsi. L'arte di conciare è antichissima, calcolabile fra le "industrie" tipiche del paleolitico e legate all'economia della preda. Con molta probabilità si tratta della tecnologia artigianale più remota, qualora si escluda la lavorazione della pietra, dell'osso e del legno.¹

Data la natura della pelle, di per sé putrescibile, con difficoltà si possono ritrovare reperti che attestano il momento in cui si è iniziato a conciare la pelle o l'evoluzione della sua produzione. Tuttavia, è possibile ricostruire la sua storia grazie al ritrovamento di utensili, strumenti che possono far intuire il loro utilizzo e ricostruire così la sua storia.

Nell'antichità le esigenze di tipo primordiale erano legate alla sopravvivenza, infatti nel paleolitico molti dei reperti archeologici ritrovati fanno supporre un'abbondante attività di caccia, la quale non era solo finalizzata alla fornitura di cibo, ma anche per separare la pelle da cui si poteva ricavare, forse, qualche riparo dal freddo o dal vento all'ingresso delle caverne come abitazione oppure una sorte di tappeti o qualcosa di simile. In diversi dipinti del periodo mesolitico e anche neolitico sembra che le pelli venissero inoltre utilizzate come vesti. Dunque l'utilizzo delle pelli è da ritenersi risalente almeno a quelle età preistoriche.

Sui processi di conservazione delle pelli si possono solo fare delle ipotesi. Il primo espediente fu quasi sicuramente la semplice azione dell'essiccamento. Seguì forse l'affumicamento, sulle braci del fuoco, processo ancor oggi seguito per la conservazione di pesce e di varie carni.

I primitivi per lavorare le pelli si servivano di prodotti quali olio di pesce, muschio, cervello di animali superiori. Si sa che la concia con materie grasse è forse la più antica di cui si abbia una lontana documentazione storica. Trattamenti di questo genere sono ancora i soli seguiti da abitanti delle regioni fredde circumpolari.²

In una società barbara come quella neolitica, ma dedicata alla produzione del cibo sia mediante

1 Gianni GRASSO, Giancarlo SANTOPRETE, Luigi DEL PEZZO, *L'industria della concia e del cuoio*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1990, p.6

2 Franco BRUNELLO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Vicenza, Fenice S.p.A., 1991, p.4

pratiche agricole sia mediante l'allevamento del bestiame o con una combinazione di entrambe le attività, si arrivò a produrre un "surplus" disponibile per nutrire degli specialisti di mestiere capaci di confezionare utensili, armi, oggetti d'ornamento, indumenti e così via; ciò incoraggiò lo scambio di questi beni a gruppi contigui ed il conseguente modo di vivere. Tale risultato richiese una singolare concomitanza di circostanze, che si verificarono sul delta del Tigri e dell'Eufrate, nella vallata del Nilo, nel bacino dell'Indo e nell'America Centrale, luoghi nei quali, seppur in tempi diversi, ebbe inizio la vera e propria storia dell'umanità.³

1.1.1. Le antiche civiltà del vicino e Medio Oriente⁴

Nella vasta pianura orientale della Mesopotamia si concluse quel periodo che viene definito preistoria, circa 5000 anni fa, ed ebbe inizio quello stadio di sviluppo che prese il nome di civiltà. Popolazioni antiche come i Sumeri divennero esperti anche in diverse attività e pratiche attinenti a quella che oggi noi chiamiamo chimica, che veniva impiegata anche dai conciapelli. L'arte del conciatore sicuramente era adibita alla confezione di indumenti per la maggior parte e, verso il tardo periodo, anche la fabbricazione di calzature cominciava ad acquisire importanza. Certe statue mostrano le vesti cosiddette a "vello", fatte con pelli di pecora col vello intatto. Lo si riscontra nel ben noto "Stendardo di Ur", il mosaico scoperto nel 1934 da Sir Leonard Woolley, dove si vedono personaggi a torso nudo ma con gonnella e anche con mantelli di pelle provvisti di vello.⁵ Secondo qualche studioso, vi era un gran numero di specialisti nella lavorazione del cuoio: in una tavoletta incisa a caratteri cuneiformi del primo millennio a.C. risulta che il padrone di una bottega di schiavi esercitava "l'intera arte della lavorazione delle pelli". Il conciatore come d'abitudine era uno schiavo, tuttavia non è escluso vi fossero anche alcuni lavoranti liberi. Questo dato denota come il lavoro del conciatore abbia sempre avuto, nell'antichità come anche nelle civiltà future, una cattiva reputazione, come lavoro insalubre, sporco, tuttavia necessario per il recupero di quello scarto animale, sottoprodotto dell'alimentazione, che altrimenti avrebbe creato altre problematiche. La nobilitazione di un bene povero non era considerato da molti come una ricchezza per l'ambiente. I conciatori mesopotamici usavano un' incredibile varietà di pelli: pecora, bue, capra, bufalo, asino selvatico, biscia d'acqua, porco selvatico, gatto, iena, leone, topo, criceto e molti altri animali. E l'impiego di queste pelli era molto vario: si realizzavano galleggianti, corazze, recipienti per

3 Franco BRUNELLO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Vicenza, Fenice S.p.A., 1991, pp. 7-12

4 Franco BRUNELLO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Vicenza, Fenice S.p.A., 1991, pp. 19-37

5 Giuseppe A. BRAVO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Torino, AICC, 1964, pp. 35-36

sostanze liquide, o come borse da medici, guaine per pugnali, scarpe, cinture.

Data la natura della lavorazione, secondo lo studioso di storia chimica Martin Levey, i laboratori di conceria dovevano essere dislocati in apposite zone periferiche della città per evitare agli abitanti dei centri urbani le noie derivate dai cattivi odori emanati dalle operazioni di concia. Un documento, costituito da una tavoletta a caratteri cuneiformi, elenca alcuni di questi laboratori disposti sull'argine di un canale.

Come i Sumeri anche gli Assiri, gli Ittiti e i Fenici dovevano ben padroneggiare questa arte. Prova dell'importanza che si attribuiva alle pelli risulta da un codice delle leggi ittite nel quale, ove si trattava di allevamento del bestiame, sono indicati i prezzi delle pelli di varie specie. Con il progredire della cultura, il cuoio divenne un bene insostituibile nelle varie attività umane.

Ad esempio, tra gli altri utilizzi, i Sumeri lo impiegavano quale ricopertura delle ruote dei carri da guerra, similmente a quanto da noi oggi effettuato con i copertoni per le auto. Gli Assiri ne facevano otri di galleggiamento per le zattere e addirittura i salvagente.⁶

1.1.2.L'antico Egitto⁷

La storia dell'antico Egitto è abbastanza nota grazie ai monumenti, per i numerosi papiri, per le pitture, per le sculture e altre testimonianze ritrovate nelle tombe e nei templi, cosicché oggi ci è permesso di conoscere con grande esattezza la vita, le arti, i costumi, i commerci, le industrie di quel popolo. È possibile rivedere anche molti oggetti di pelle, giunti intatti a noi in numero notevole. È inoltre possibile ritrovare in numerose pitture, o in sculture ben conservate, diverse operazioni concernenti l'arte conciaria.

Da tutti questi ritrovamenti si può desumere che per gli Egizi la pelle doveva essere molto importante. Secondo le affermazioni di un egittologo, in un grande mercato d'epoca faraonica, accanto a venditori d'ogni genere di merci, non mancavano i commercianti di calzature, che dovevano essere un articolo ben venduto.

L'arte della concia della pelle e la sua lavorazione erano in uno stadio piuttosto progredito, poiché l'utilizzo della pelle e del cuoio era svariato: oltre a un utilizzo per lo più personale, il cuoio veniva utilizzato come bene nella costruzione di certe parti dei carri, mobili con arredi di pelle, borracce per il trasporto di liquidi, cinture intrecciate, collari, scrigni, bracciali da arciere, vesti, guanti, borse

⁶ Nota: quest'uso è documentato nelle incisioni assire custodite presso il British Museum di Londra. Gianni GRASSO, Giancarlo SANTOPRETE, Luigi DEL PEZZO, *L'industria della concia e del cuoio*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1990, p. 12

⁷ Franco BRUNELLO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Vicenza, Fenice S.p.A., 1991, pp. 41-52

e sacche per cereali e per riporre articoli da toletta, fogli in rotolo per scrittura,...

La più antica raffigurazione di una conceria che si conosca risale intorno al 1500 a.C. Fu trovata in Egitto sulla parete della camera mortuaria del profeta di Tebe Rekhmar. Essa mostra alcuni addetti che conciano in recipienti pelli di leopardo e di altri animali, le ammorbidiscono tendendole e le sottopongono ad altri trattamenti.⁸

1.1.3. Le Indie e l'Estremo Oriente⁹

Trattando di civiltà come quelle mesopotamiche e quella egizia, è risaputo che il loro affermarsi sia stato strettamente legato alle vicende dei grandi fiumi percorrenti quelle terre, lo stesso fu anche per l'Asia nella vallata dell'Indo.

Un'altra grande civiltà orientale fu quella cinese: nel quarto e terzo millennio a.C. , fiorì in tutta la valle del Fiume Giallo una civiltà neolitica che, nel periodo dei Long shan, intrecciò rapporti tra Asia e Medio Oriente. Nell'età del bronzo, durante l'epoca della dinastia Shang, i Cinesi erano un popolo molto forte, amante della guerra, della caccia, ma anche delle belle sete e delle pellicce; anche nel periodo dei Zhou il suo utilizzo si è diffuso e sviluppato come un importante business, come evidenzia la larga produzione e utilizzo di scialli in pelle, abbigliamento, scarpe, ecc.¹⁰, paragonabili per sistema di vita alle prime grandi civiltà delle Mesopotamia. Si deve dire che la produzione delle pelli fosse nell'antichità veramente importante, perché le cronache più vecchie, le memorie storiche di Sima Qian (che scriveva nel secondo secolo a.C.) mostrano come i Cinesi fossero assai progrediti come agricoltori e come allevatori. Prima del regno di Huang Di, essi vestivano di abiti di pelli e quelli delle regioni settentrionali pellicce grezze o conciate, ma si dice fu la sposa stessa di Huang Di che insegnò l'allevamento del baco da seta e la tessitura e venne in seguito deificata come la dea della seta. Nonostante il largo uso della pelle, a un certo punto furono favoriti altri materiali, quali le fibre tessili, vale a dire la canapa, le fibre di bambù e la seta, senza però decretarne l'abbandono.

Le più antiche notizie sulla produzione e la lavorazione delle pelli in Cina sono quelle riferiteci da Plinio, nella *Naturalis Historia*: egli affermava che pelli cinesi arrivavano nell'impero romano sia per via di mare, raggiungendo l'Egitto, sia per via di terra, percorrendo lunghissime tratte, fino a raggiungere la Siria ed altri paesi del Vicino Oriente.

È stato dedotto che, almeno in epoca romana, la produzione in questo settore avesse raggiunto in

8 Luciano PIVA, Fernando ZAMPIVA, 2001, *L'azienda artigiana della concia*, Marghera (VE), EBAV, p. 13

9 Franco BRUNELLO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Vicenza, Fenice S.p.A., 1991, pp. 55-62

10 Consulate General of Pakistan, 2011, *Leather market in China*, Chengdu, China, p. 2

Cina un certo rilievo, se questa merce era destinata all'esportazione in mercati tanto lontani. Anche Marco Polo, nel Milione, nel suo peregrinare in Oriente riferì di oggetti di cuoio da lui veduti. Il Polo vide usare dai Mongoli cuoi pesanti, descrivendoli diceva che le armature di queste genti erano fatte di "cuoia di bufelo e d'altra cuoie forti" e poi citava i "bottacci di cuoio ch'egliono portano loro latte". Il veneziano ricorda ancora di borracce di cuoio artisticamente decorate, di maschere da teatro e cuffie per danzatrici.

Una curiosità: sembra opportuno accennare alle forme di cuoio intagliato che servivano a fare il cosiddetto "gioco delle ombre" o delle "ombre cinesi". Queste forme, fatte per lo più con cuoio d'asino o di bufalo, si ottenevano ritagliando le pelli in modo opportuno per far sì che, proiettandovi contro una sorgente luminosa, riproducessero su una parete bianca la loro ombra, imitante determinate figure.¹¹

1.1.4 Le civiltà Mediterranee: greci, etruschi, romani

Fu grazie all'opera di popoli quali i Sumeri e gli Egizi prima e di Greci, Etruschi e Romani poi, che l'arte della concia delle pelli venne perfezionata.

L'arte conciaria assunse una rilevanza notevole in Grecia tra il 500 e 300 a.C., con il sorgere di numerosi complessi produttivi che dovevano far fronte alle pressanti richieste provenienti soprattutto dai militari che, come ci testimonia già Oméro, che è ritenuto uno dei maggiori informatori per quanto riguarda il cuoio e i suoi impieghi, facevano un largo uso di pelli per faretre, foderi, elmi, scudi, ecc.¹²

I Greci conoscevano bene il cuoio. Le testimonianze pervenuteci sono molto varie. Le troviamo in scritti, opere d'arte (anfore, piatti, statue e incisioni varie), reperti di oggetti in cuoio. Il poeta greco Omero nell'Iliade, oltre a descrivere la concia all'olio, ci dà notizia della produzione in cuoio e bronzo degli scudi, di quella in solo cuoio degli schinieri, delle faretre, dei foderi di spada, delle borracce di vino e olio, dei berretti di cuoio indossati sotto gli elmi di metallo, ecc. Nell'Odissea ci dice che la "rete" del letto che Ulisse era realizzata con cinghie di cuoio "di porpora tinte"; che il suo berretto era fatto con strisce di cuoio, foderato di feltro e "corazzato" con denti di cinghiale, ecc.¹³

11 Giuseppe A. BRAVO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Torino, AICC, 1964 pp.54-59

12 Guido CORBETTA, Umberto LAGO, Mario MARELLI, Federico VISCONTI, *Strategie imprenditoriali per la competitività dell'industria conciaria italiana*, EGEA, Milano, SDA Bocconi, 1993, *infra*

13 Gianni GRASSO, Giancarlo SANTOPRETE, Luigi DEL PEZZO, *L'industria della concia e del cuoio*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1990, *infra*.

Tra il 500 e il 300 a.C., epoca nella quale si svolsero le guerre persiane, l'arte conciaria greca assunse un'importanza notevole con il sorgere di complessi produttivi che potremmo definire quasi industriali, sollecitati nella produzione dalle richieste sempre più pressanti sia per soddisfare gli usi civili, sia per quelli contingenti militari. Le risorse di pelli locali non erano sufficienti rispetto alle tante richieste e perciò si dovette ricorrere all'importazione da diverse regioni, non solo quelle vicine, ma anche dall'Africa settentrionale o, addirittura, dalla Mongolia.¹⁴ Questo a testimoniare come il commercio delle pelli, sin dall'antichità, aveva già un largo e fiorente mercato. La sua importazione ed esportazione non si limitava ai paesi vicini, ma andava alla ricerca di fornitori, che potevano garantirne un più ampio approvvigionamento, quindi alla pre-esistenza di un mercato globale delle pelli.

Con il primo millennio a. C. gli Etruschi non soltanto portarono la civiltà in Italia ma, grazie ai loro commerci ed ai conseguenti scambi culturali, accelerarono grandemente il passaggio dalle barbarie o dalle semibarbarie di molti popoli (anche dell'Europa centrale) alla civiltà. All'apice della loro potenza, essi dominarono gran parte della penisola italiana ed erano ricchi, civili e progrediti quando Roma era ancora un piccolo villaggio di agricoltori e di pastori. Furono meravigliosi artigiani in molti settori della produzione, come attestano autori dell'età classica a cominciare da Cicerone, che ne esaltò la loro eccellenza nella fabbricazione di calzature.¹⁵

I Romani furono il primo, fra i popoli antichi, a produrre calzature su vasta scala: dalle colonie venivano importate le pelli grezze che venivano lavorate a Roma. Da qui venivano esportate calzature finite verso tutte le regioni dell'impero.¹⁶

C'è da osservare che nelle epoche dell'antichità classica il commercio delle pelli degli animali di grossa taglia non doveva esser granché fiorente, in quanto generalmente si provvedeva alla loro trasformazione appena dopo l'abbattimento dell'animale. Presso Roma, tuttavia, l'organizzazione del mercato imperiale era tale da prevedere un'importazione di pelli grezze secche ovvero conciate dalle colonie ed una riesportazione massiccia dei prodotti finiti. Ciò spinge a ritenere che le tecniche

14 Franco BRUNELLO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Vicenza, Fenice S.p.A., 1991, p. 72

15 Franco BRUNELLO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Vicenza, Fenice S.p.A., 1991, p. 80

16 Guido CORBETTA, Umberto LAGO, Mario MARELLI, Federico VISCONTI, *Strategie imprenditoriali per la competitività dell'industria conciaria italiana*, EGEA, Milano, SDA Bocconi, 1993, *infra*

di conservazione delle pelli grezze o semilavorate dovevano essere già sviluppate,¹⁷ poiché i lunghi viaggi ne avrebbero alterato la qualità, rendendole inutilizzabili.

La fabbricazione artigianale del cuoio andava crescendo notevolmente e non erano più sufficienti i rifornimenti di pelle del bestiame del paese, quindi si ebbero importazioni di pelli di ogni tipo non solo dai paesi vicini, ma dalla Gallia, dall'Illiria e perfino dalle regioni scandinave, come pure dall'Asia e dall'Africa.¹⁸ Ancora una volta la pelle si caratterizza come un importante bene di scambio, che alimenta i flussi commerciali tra i vari paesi.

I Romani erano, soprattutto in questo settore produttivo, un'organizzazione veramente efficiente: esistevano varie corporazioni, per quanto riguarda questo comparto merceologico, come quella dei conciatori, quella dei fabbricanti di scudi, di otri per vino e olio, di cinghie, di finimenti, nonché di calzature.¹⁹ La produzione di pelle e dei relativi beni è una pratica che l'Italia ha nel DNA sin dall'antichità; certamente avrà sperimentato delle fasi di maggiore prosperità e altre fasi di contrazione della sua produzione, seguendo gli avvenimenti storici che si sono susseguiti, ma quello che all'Italia viene invidiato sta proprio nella sua storia antica, nella cultura e nella sua perpetua tradizione.

Le pelli lavorate dai Romani erano di svariato tipo, che ne facevano un enorme consumo. Si approvvigionavano soprattutto in Sicilia, in Asia Minore, dove si vantavano in particolare i cuoi fini dei Babilonesi, dei Parti e dei Fenici; e poi quelli dell'Illiria, della Germania, della Bretagna, della Russia meridionale, delle regioni scandinave e perfino dell'India. Fra i tributi che i Romani esigevano dai popoli sottomessi erano comprese, tra le altre cose, anche le pelli²⁰. Era dunque enorme la loro richiesta sia di produzione locale sia di importazione, per soddisfare una clientela vasta e molto spesso esigente. Largo impiego di cuoio si faceva per confezionare l'abbigliamento militare, che comprendeva numerosi articoli, ma anche un utilizzo civile. Tutti questi oggetti erano prodotti su larga scala in fabbriche ben organizzate e diedero origine ad un fiorente commercio di esportazione di prodotti finiti.

A testimoniare l'importanza dell'attività ci rimangono gli importanti reperti archeologici di Pompei, rimasti sepolti nella storica eruzione del Vesuvio, nel 79 d.C.: qui è stato scoperto un laboratorio

17 Gianni GRASSO, Giancarlo SANTOPRETE, Luigi DEL PEZZO, *L'industria della concia e del cuoio*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1990, p. 16

18 Giuseppe A. BRAVO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Torino, AICC, 1964, p. 106

19 Gianni GRASSO, Giancarlo SANTOPRETE, Luigi DEL PEZZO, *L'industria della concia e del cuoio*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1990, p. 17

20 Giuseppe A. BRAVO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Torino, AICC, 1964, p. 106

completo di una conceria.

Anche all'esterno dell'impero romano l'arte conciaria era molto progredita, lo possiamo desumere nel "De bello gallico", in cui Cesare rileva delle utilizzazioni del cuoio per il popolo romano inconsuete.²¹

Dunque presso i Romani la pratica conciaria era arrivata a tal punto di importanza di essere considerata un'arte vera e propria.

1.1.5. Il Medioevo²²

Con la fine dell'Impero Romano, si decreta anche la fine delle corporazioni e del progresso delle attività. Tuttavia, grazie alle iniziative degli ordini monastici, si diede un nuovo impulso alla colonizzazione agricola ed alle attività artigianali e al graduale consolidarsi di un artigianato cittadino accanto a quello curtense. In queste attività rinate e rinvigorite trovò posto anche l'arte conciaria.

Si svilupparono in maniera significativa, un po' in tutta l'Europa, sia i commerci che le arti relative alla trasformazione, alla decorazione del cuoio e della relativa oggettistica, nonché le sue innumerevoli utilizzazioni. Perciò, il cuoio fu un materiale indispensabile per la vita quotidiana anche nel Medioevo. Inoltre, in questo periodo ebbe sviluppo la cottura del cuoio (che avveniva attraverso la tecnica del cuoio bollito) a motivo dell'oggettistica richiesta: corazze, scudi, armature, spigoli per bauli, selleria, protezioni e finimenti per cavalcature, otri, ecc. Nel tardo Medioevo si diffuse questo cuoio col nome di "c cuir boulli". In alcuni casi gli oggetti modellati venivano anche impermeabilizzati con resine vegetali o cera d'api.²³ Nella confusione del Medioevo occidentale, in Oriente era sorta una nuova luce: l'impero bizantino, a contatto tra due realtà, era destinato a raggiungere una grande prosperità commerciale. Tramite gli Arabi arrivarono poi le sete cinesi, le pietre preziose, le spezie, gli aromi e dalla Russia meridionale, con derrate alimentari, le pelletterie e le pellicce pregiate. Questo dato ci informa che l'arte conciaria era sicuramente sviluppata in quei Paesi.

21 Gianni GRASSO, Giancarlo SANTOPRETE, Luigi DEL PEZZO, *L'industria della concia e del cuoio*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1990, p. 17

22 Franco BRUNELLO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Vicenza, Fenice S.p.A., 1991, pp. 109-134

23 Nota: vi è da ritenere che tale tecnica fosse ben diffusa anche nel mondo orientale. Ad esempio Marco Polo (1254-1324) ci informa che i guerrieri Tartari "in loro dosso portano armature di cuoio di bufelo e d'altre cuoie forti" e che quindi dovessero adattarsi alle fatiche umane. Marco Polo, *Il Milione*, Libro LVIII "Dello Iddio de' Tartari", Rizzoli, Milano 1981. Gianni GRASSO, Giancarlo SANTOPRETE, Luigi DEL PEZZO, *L'industria della concia e del cuoio*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1990, p. 20

Durante il regno di Carlo Magno molto importante fu il “Capitulare de Villis”, che conteneva delle prescrizioni riguardanti anche i copricapo di cuoio, selle, scudi, e altre disposizioni. Esso denota un’abilità nella lavorazione della pelle ben permeata nel tessuto artigianale germanico.²⁴

Tornando all’Italia, si sa che le corporazioni furono fondate in epoca antica. Prendendo come riferimento la città di Venezia, che specialmente nei secoli del Medioevo, fu quell’importante centro commerciale ed industriale che tutti conoscono, oltre a Genova e Pisa, troviamo tra le corporazioni quella dei “seleri”, ovvero i sellai, che si occupavano della confezione di oggetti di cuoio e, soprattutto, di selle. Documento che testimonia l’organizzazione e lo sviluppo dell’arte conciaria è il primo statuto o, come si diceva a Venezia, la prima “Mariogola dei conciator”, stabilito il 19 novembre 1271: fu intitolato “*Capitulare Conciatorum Pellium vel Curaminum*”. La localizzazione delle concerie era prevalentemente stabilita nei paraggi della Giudecca. Che l’arte conciaria veneziana godesse già allora di un buon prestigio si può capire dal fatto che proprio alla Giudecca, dove tra il XIII e il XIV secolo s’erano create alcune società tra capitalisti e lavoratori specializzati, convennero ad apprendere l’arte dei forestieri, i quali finirono per esercitarla in proprio, fissando qui la propria dimora.

Importante è rilevare che le autorità, sin dall’inizio, si preoccuparono della salute pubblica vietando alle concerie di scaricare sostanze inquinanti nelle acque pubbliche. Questo divieto era già stato chiaramente specificato nel più antico statuto del 1271, ma veniva ribadito in quello successivo nel quale si scriveva che «niun ardisca tegnir tina alcuna in la qual sia acqua, dentro la pelle, sora canal, né scanar né rader né lavar pele greze, né alcuna cosa de lume». Ciò ci testimonia come si sia mantenuta una certa attenzione alla salute dei propri cittadini.

Il cuoio veniva in gran parte esportato, ma a Venezia serviva a rifornire le varie arti dei caleghèri e zavatèri (calzolai e ciabattini), dei bolzèri (fabbricanti di valigie), dei vaginèri (vaginai, fabbricanti di foderi per pugnali e spade), dei cuoridoro (fabbricanti di cuoi dorati per tappezzerie). Naturalmente, la maggior parte delle pelli andavano ai calzolai, mentre una particolare categoria di artigiani erano i varoteri, ossia dei conciatori delle pelli di vaio.

In altri centri veneti di terraferma, molto prima del loro passaggio sotto la Serenissima, s’era affermata la conceria: citiamo Vicenza, dove la produzione di pelliparii, ossia dei conciatori e dei cerdonei o calzolai, era fiorente in epoca precedente il XIV secolo. Qui nel 1409 si costituì una “*Fratalia teutonicorum*”, organismo nel quale confluivano diversi tedeschi esercitanti alcune arti,

24 Giuseppe A. BRAVO, *Storia del cuoio e dell’arte conciaria*, Torino, AICC, 1964, p. 145

tra le quali quella della conceria²⁵. Altri centri veneti di terraferma come Verona, Bassano del Grappa ed Arzignano, svolgevano attivi lavori in questo campo e li vedremo svilupparsi prosperosamente nei secoli seguenti. Fuori dal Veneto, fu importante l'attività che si svolgeva a Torino e nel Piemonte dove erano attive altre concerie ad Asti, ad Aosta ed altrove: si citano Milano, Mantova, Bologna Ferrara, Genova, Napoli, Parma, Firenze, Lucca, dove furono emanati statuti delle corporazioni. Si può supporre che non vi siano molte varianti rispetto alle norme vigenti allora in altre città precedentemente menzionate.

In Germania, Austria, Inghilterra, Francia, Belgio, sin dal XII-XIII secolo erano presenti delle corporazioni (es: le "guilds" inglesi; Riccardo II nel 1395 approvò gli statuti della "Skinner's Company"), nonché centri di arte conciaria. In Belgio, grazie al merito delle corporazioni di conciatori di Bruges, di Gand, di Maastricht, di Namur, le corporazioni acquisirono il diritto al blasone di nobiltà che costituì a dar prestigio a tutta l'arte conciaria. La Spagna non fu da meno delle altre nazioni europee nella lavorazione delle pelli: contribuì ad affinare le tecniche l'introduzione di cognizioni penetrate dall'Africa settentrionale, che suggerì anche la definizione di certi tipi di pelli conciate come il marocchino, il gadesmesino, il saffiano e simili. Certamente, ebbe gran peso la dominazione araba. Dopo la cacciata degli Arabi molti artigiani emigrarono e si dispersero in vari paesi europei, molti vennero in Italia e poiché sapevano fabbricare ottimi cuoi dorati incrementarono quest'arte anche dove era da noi già ben nota, come ad esempio a Venezia.²⁶

Le applicazioni del cuoio e delle pelli furono tra le più svariate, come è facile immaginare: il campo d'impiego, sia per usi tecnici sia per quelli voluttuari si estese ad ampio raggio. Le crescenti richieste iniziarono a creare problemi per l'approvvigionamento delle pelli di macello, in particolare nei paesi europei, perciò si ricorse anche all'importazione dalla Africa, dall'Asia. Un altro espediente per far fronte alla crescente domanda: si cercò di regolare i consumi e la distribuzione del materiale grezzo con disposizioni volte a limitare gli sprechi. Le difficoltà in questo senso non furono poche. Tuttavia, a metà del Cinquecento si poté contare anche su rifornimenti provenienti dalle praterie del Sud America, ambiente favorevole alla rapida riproduzione di bovini, approvvigionando in tal modo sia di carni sia di pelli i consumatori europei. Nel 1587 le pelli importate in Europa furono già 35.000, con un prezzo molto basso, nonostante venissero scartate anche quelle con la minima imperfezione.²⁷

25 Franco BRUNELLO, *Concia e tintura delle pelli nel Veneto dal XIII al XVI secolo*, Ente Fiera Vicenza, Vicenza, 1977, *infra*

26 Giuseppe A. BRAVO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Torino, AICC, 1964, pp. 150-158

27 Giuseppe A. BRAVO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Torino, AICC, 1964, p. 168

1.1.6. Dal Cinquecento all'età contemporanea²⁸

Nell'era moderna, che si apre con la scoperta del Nuovo mondo, gli sviluppi nell'arte della lavorazione della pelle e del cuoio continuarono in maniera dinamica, anche a seguito dei riflessi dell'affermarsi dello spirito rinascimentale prima e illuminista poi. Gli influssi di tali concezioni si riverberarono sulla fattura e sulle caratteristiche estetiche degli oggetti anche di cuoio, che tennero sempre più conto delle esigenze singolari e soggettive. Il contatto con le genti di altri continenti ebbe come vantaggio l'allargamento del mercato, nel senso di un aumento degli interscambi tra le patrie europee dei colonizzatori e i territori d'oltre oceano e dell'Africa equatoriale e australe. Da tali luoghi provenivano pelli grezze, particolarmente preziose se provenienti da animali non rappresentati in Europa e vi si esportavano prodotti finiti, fino a quando si affermarono concerie e manifatture locali. Per quanto concerne gli aspetti più strettamente tecnologici dei processi produttivi, è stato affermato che i tipi di concia in atto in questa epoca rimasero limitati a quelli tradizionali, fino alla seconda metà del XIX secolo e inizio del XX: al tannino, all'allume e all'olio e, in alcune zone, ad esempio la Cina, anche all'impiego del fumo.²⁹

In questa nuova epoca, tra la fine del XV secolo e l'inizio del XVI, si considera per lo più conclusa l'epoca medioevale, pronta a cedere il passo ai rapidi mutamenti il cui inizio ebbe indubbiamente luogo in Italia, dove il recupero della perduta cultura romana e la ripresa degli scambi culturali nei centri urbani non trovarono ostacoli nell'isolamento feudale, caratteristico dei paesi del settentrione. Il Rinascimento fu testimone dello sviluppo di alcune pratiche realizzazioni nel campo della tecnica e del perfezionamento di scoperte già portate avanti nel corso del Quattrocento. Con l'avvento del Rinascimento, l'invenzione della stampa tipografica a caratteri mobili e l'accresciuta produzione della carta portarono alla diffusione della cultura in generale, ma non solo, nel campo della tecnica si diffusero largamente la metodologia di lavoro nell'ambito delle pratiche artigianali.

In epoche precedenti la tendenza a tenere segreti i processi di lavorazione in molti settori delle arti tecniche aveva indubbiamente ostacolato i progressi collettivi. A rompere questa barriera fu la nuova possibilità di larga informazione offerta dai libri stampati, ma specialmente in Germania ed in Italia comparvero i primi trattati di carattere tecnico.

Nel 1548 fece la sua prima apparizione il "*Plictho de larte de tentori*", opera del veneziano

28 Franco BRUNELLO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Vicenza, Fenice S.p.A., 1991, pp. 139-188

29 Nota: Bravo G. A. *Industria della concia e dei prodotti concianti*, sta in GIUA, chimica industriale, Vol. X, USES, Firenze 1976, in Gianni GRASSO, Giancarlo SANTOPRETE, Luigi DEL PEZZO, *L'industria della concia e del cuoio*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1990, p. 22

Giovanni Ventura Rossetti, che divenne un vero e proprio breviario dei tintori e dei conciatori, tanto che fu ristampato in diverse edizioni. Altre trattazioni concernenti l'arte della concia le ritroviamo nell'ottantacinquesimo capitolo del libro scritto da Tommaso Garzoni "*la Piazza universale di tutte le Professioni del Mondo*", apparso a Venezia per la prima volta nel 1585; poi nel capitolo riservato all'arte conciaria, intitolato "*De' maestri di corami, ovvero de' cuoi*" e nel centoventisettesimo "*De' Pellicciari et Cuoi*", dove l'autore si dilungò in varie considerazioni, che però hanno scarso rilievo per la tecnica conciaria. Di nuovo nel 1580, a Venezia, una dissertazione in lingua latina, nella quale compaiono poche note sull'esercizio dell'arte, poiché l'intento era di portar l'attenzione sugli ipotetici pericoli che potevano derivare alla popolazione, il cui autore fu un certo Giovanni Costeo.

Nel Cinquecento e Seicento le tecniche rimasero per lo più invariate, piuttosto gli sbocchi d'impiego aumentarono: mantici per il fuoco, cinghie di trasmissione di alcune macchine, finimenti per animali da traino, tappezzerie di cuoio per coprire le pareti delle dimore più ricche. Questi usi delle pelli uniti agli altri, bisogna citare la calzoleria e la guanteria, portarono a incrementare l'attività delle concerie. La richiesta di pelli e di cuoi si era dilatata per soddisfare esigenze indispensabili per le necessità della vita e per necessità frivole.

Dal XVIII secolo i progressi della scienza e della tecnica hanno prodotto il primo vero trattato della lavorazione delle pelli, si tratta de "*L'Art du Tanneur*", dedicato alle operazioni della concia, del francese Jerome de La Lande, apparso a Parigi nel 1744³⁰. In questo libro l'autore dà rilievo alla concia al vegetale e ciò si accorda con l'importanza da lui attribuita alla lavorazione dei cuoi pesanti per suole da calzatura, ma non mancano indicazioni su altri procedimenti.

Seguendo l'esempio del francese, altri si dedicarono a considerare l'arte conciaria con lo spirito di informare un pubblico sempre più vasto. Nel 1771 apparve a Venezia il "*Dizionario delle Arti e dei Mestieri*" dello scledense Francesco Grisellini, in cui troviamo un capitolo intitolato "*Camosciere e Cuoiaio*". Nel 1777 il tedesco J. Beckmann pubblicò "*Anleitung zur Technologie*", opera che custodisce informazioni sull'arte conciaria.

Questo scambio di influssi e di idee finirono per cambiare letteralmente la faccia del mondo industriale e sociale dando vita al fenomeno più che noto come "la Rivoluzione industriale". Un altro simbolo di questi nuovi tempi fu la famosa enciclopedia di Diderot e D'Alambert, nella quale è dedicato un lungo capitolo alla conceria. Armand Seguin³¹ fu il primo al quale si deve far risalire la prima idea di fabbricazione degli estratti tannici; propose infatti un procedimento che, a suo

30 Giuseppe A. BRAVO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Torino, AICC, 1964, p. 172

31 Giuseppe A. BRAVO, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Torino, AICC, 1964, p. 177

parere, avrebbe consentito di eseguire la concia pesante per cuoio da soles in sole tre settimane. Il suo lavoro fu accolto e pubblicato negli “*Annales de Chimie*”, inoltre gli furono messe a disposizione numerose pelli bovine per applicare su scala industriale i suoi esperimenti nella importante conceria di Sevres.

Verso l’inizio del XIX secolo gli studi sulla fabbricazione del cuoio subirono un notevole incremento anche dal punto di vista teorico. Questi tentativi di innovazione non ebbero molto successo, piuttosto ebbe successo l’adozione di concianti esotici, che vennero a sostituire, in alcuni impieghi, quelli tradizionali. L’importazione di questi nuovi concianti mette in risalto la connessione tra le diverse popolazioni, il confronto e lo scambio di beni, volti a migliorare le proprie tecniche per una produzione migliore.

Non va dimenticato che l’espansione dell’industria conciaria fu agevolata dall’introduzione di apparecchiature e macchinari atti ad abbreviare e semplificare le operazioni e a soddisfare, così, una domanda più alta e sofisticata. Poco a poco le macchine, create soprattutto in Inghilterra ed in America e già esposte nella fiera dedicata parigina, permisero di eseguire lavori in modo più costante e razionale.

Una ventata d’aria fresca nel campo conciario fu la scoperta della concia al cromo: nel 1853 il farmacista svedese Hylten-Cavallins, denominato Cavalin, depositò un brevetto nel quale indicava un suo metodo di concia con impiego di un sale di cromo, tuttavia questo metodo non ebbe seguito. Soltanto nel 1884 esso ebbe esito positivo dal processo pratico messo a punto da un semplice operaio tintore, August Schultz, che perfezionò il sistema a due bagni.³² Questo sistema fu accolto favorevolmente fino al momento in cui l’americano Martin Dennis, nel 1893, mise a punto il processo a un bagno, impiegando allume di cromo e altri derivati del cromo.³³

Grazie alle nuove conquiste della concia al cromo andò perfezionandosi l’introduzione di altri mezzi coloranti ed ingrassanti, realizzati dall’industria chimica, in primo luogo quella della chimica coloristica, che dal 1856 in poi aveva creato la sintesi di molti coloranti venuti a rimpiazzare completamente quelli di origine vegetale ed animale³⁴.

Nel 1892 i fratelli torinesi Secondo e Giacomo Durio³⁵ idearono e brevettarono un nuovo sistema di concia rapida. Questo metodo abbreviava la concia a due-tre giorni ed il materiale ottenuto

32 Guido CORBETTA, Umberto LAGO, Mario MARELLI, Federico VISCONTI, *Strategie imprenditoriali per la competitività dell’industria conciaria italiana*, EGEA, Milano, SDA Bocconi, 1993, p.2

33 Gianni GRASSO, Giancarlo SANTOPRETE, Luigi DEL PEZZO, *L’industria della concia e del cuoio*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1990, *infra*

34 Franco BRUNELLO, Franco, *L’arte della tintura nella storia dell’umanità*, Vicenza, N. Pozza, 1968, *infra*

35 Giuseppe A. BRAVO, *Storia del cuoio e dell’arte conciaria*, Torino, AICC, 1964, p. 179

presentava ottime qualità. Il metodo ebbe successo e si propagò in ogni parte del mondo, anche se in seguito fu un po' modificato.

I nuovi sviluppi dell'industria conciaria ottenuti a cavallo del XIX e XX secolo cominciarono ad attirare l'interesse dei capitalisti, per cui sorsero le prime grosse industrie del settore, che appoggiarono nuove iniziative di ricerca sia nel campo della meccanica sia in quella chimica, per cercare di migliorare i processi di produzione e di approfondire la conoscenza delle materie prime da trattare. Nel XX secolo le indagini seguirono varie direzioni. Col procedere delle ricerche si realizzarono tannini sintetici, grassi sintetici, aldeidi e chetoni, resine artificiali polimerizzabili con le quali si ottennero pelli con resistenza all'usura, all'abrasione e alla trazione prima impensabili e, quindi, diversificando ancora di più l'impiego della pelle.

Nel campo chimico esistono oggi altri supporti ben qualificati, quali sono le Stazioni Sperimentali ed altri istituti di ricerca sorti in ogni nazione industrializzata del mondo. Apposite scuole per preparare nuovi tecnici da avviare all'arte conciaria sono state fondate in diverse città: se ne citano solo alcune tra le più note europee a Vienna, a Napoli, a Torino, a Vicenza, a Lione, a Leeds e molte altre. La formazione, quindi, come elemento indispensabile per un'arte che nel tempo aveva acquisito notevole specializzazione.

Agli inizi del XX secolo avviene lo sviluppo della meccanizzazione in campo conciario in generale e l'introduzione dei bottali in particolare. Questa evoluzione avrebbe dovuto portare diversi vantaggi: cuoi più morbidi, di più elevata resistenza all'acqua e al calore ma, specialmente, una riduzione dei tempi di durata della concia, veramente lunghi in quella al tannino, con le relative conseguenze economiche, sia nei confronti della produzione che degli stessi consumatori. Questa evoluzione ha avuto influenza sulla localizzazione di tale attività, oltre che l'acquisizione di una forma industriale della produzione conciaria.

Quello che in generale si può dire in proposito, è che mentre per millenni la produzione conciaria è stata una industria locale e a carattere artigianale, in tempi più recenti ha manifestato una tendenza all'ampliamento della dimensione aziendale e alla polarizzazione in certi luoghi: ad esempio in Italia nel pisano, nel vicentino e nel napoletano. Ciò è stato possibile per una serie di fattori, che vanno dal miglioramento delle tecniche di conservazione del pellame al concentrarsi casuale di competenze o al tentativo di risolvere i problemi ambientali connessi a tale attività con sistemi aggregativi di trattamento e smaltimento dei reflui.

Proseguendo nel ventesimo secolo, la concia vegetale al tannino si sostituì con quella minerale al cromo che, insieme all'introduzione del bottale rotante e dei coloranti ed ingrassanti chimici che sostituivano quelli di origine animale e vegetale, consentiva di ottenere un prodotto di qualità

migliore, riducendo notevolmente i tempi di lavorazione: ciò conferì al processo di trasformazione conciaria una connotazione industriale: sorsero le prime industrie del settore e iniziative di ricerca nel campo della chimica e della meccanica.³⁶

La vetusta arte conciaria, erede di tante fatiche di generazioni e generazioni di lavoratori di tutto il mondo: un'arte che affonda le sue profondissime radici nei lontani millenni della storia e che trova un'area molto feconda all'interno del continente europeo, ove le più importanti conquiste in campo chimico e tecnologico si sono avvicendate.

1.2.SETTECENTO ANNI DI CONCIA NEL TERRITORIO VICENTINO³⁷

La Valle del Chiampo, oggi distretto industriale di fama internazionale, grazie alla sua capacità di sviluppare e attuare una ricerca avanzata sia tecnologica che produttiva, ha raggiunto il massimo livello qualitativo nei principali settori del mercato: pellami per calzatura, per pelletteria e per arredamento di interni abitativi e automobilistici e impiega tutte le proprie energie per mantenere la sua posizione, puntando sulla continua ricerca e sullo sviluppo di tecniche innovative; è inoltre molto sensibile al tema ambientale, poiché il settore in questione è fortemente inquinante.

Questi brillanti successi sono dovuti a una intesa culturale specifica e a un conseguente accumulo di conoscenze tecniche e professionali, in continuo aggiornamento. Le attuali concerie non sono una realtà recente, cioè come caratteristica della ripresa industriale postbellica; certamente il fenomenale sviluppo degli ultimi decenni, a partire dagli anni cinquanta, non è paragonabile ad epoche passate, ma bisogna sapere che le concerie hanno da sempre goduto di una memorabile tradizione. I conciatori vicentini sono portatori semiconsapevoli di memorie e usanze antiche incomparabili.

L'industria conciaria nazionale è oggi in una fase di ristrutturazione. Il sempre più pressante rispetto dell'ambiente, la spietata concorrenza dei Paesi emergenti, i materiali succedanei sintetici, le innovazioni tecnologiche del processo produttivo, in un panorama già di per sé in continua evoluzione, stimolano fortemente il settore.

1.2.1.Tracce nel vicentino

La mappa delle industrie conciarie vicentine è cambiata radicalmente nel corso degli anni. Nel

³⁶ Guido CORBETTA, Umberto LAGO, Mario MARELLI, Federico VISCONTI, *Strategie imprenditoriali per la competitività dell'industria conciaria italiana*, EGEE, Milano, SDA Bocconi, 1993, p. 2

³⁷ Fernando ZAMPIVA, *L'arte della concia ad Arzignano – nel Vicentino, nel Veneto e in Italia dalle origini ai giorni nostri*, Vicenza, Egida, 1997, pp.49-54

lontano passato, era la città di Vicenza ad avere la netta supremazia. Molti documenti storici dimostrano le profonde radici dell'antica arte: le prime attestazioni scritte risalgono nel XIII secolo, con statuti regolarmente approvati dalle autorità Comunali; tanto i pelliparii o lavoranti delle pelli, quanto i cerdones, ossia i calzolai, s'erano organizzati in due distinte corporazioni³⁸. I conciapelli svolgevano il loro lavoro lungo le sponde del Bacchiglione e del Retrone,³⁹ in quanto necessitavano di grandi quantità d'acqua per allestire i bagni di depilazione, di concia e di tintura e per effettuare i numerosi lavaggi che le pelli richiedono. Le acque reflue pullulavano di sostanze inquinanti: calce, allumi, tannini e coloranti e sali di ferro e materie grasse, anche se una precisa ordinanza per la salvaguardia della salute pubblica contenuta negli antichi statuti civici vietava, già nel 1264, d'immergere *corios* nelle acque del Retrone.⁴⁰ Tutte queste corporazioni avevano i propri statuti,⁴¹ di cui la Biblioteca Bertoliana di Vicenza conserva la raccolta del 1623, intitolata "Ordini et Capitoli de l'Honoranda Fraglia de Calegari et Pelatieri della Città di Vicenza".

L'arte conciaria nel Cinquecento e nel Settecento aveva nel vicentino un certo peso e ruolo sull'economia pubblica. Si noti la varietà delle pelli provenienti dall'estero: dal Canada, dalla Germania, dalla Spagna, dalla Moscovia, segnale di un commercio vicentino fiorente, già in epoca antica, che si riforniva da diversi paesi. Nel 1738 i rettori di Vicenza e di Padova vietarono con pubblica ordinanza l'esportazione di pelli nel Bassanese, favorendo così la ripresa nel territorio vicentino e, probabilmente, questa fu una delle cause che concorse alla caduta della pregiata produzione bassanese.⁴²

Una profonda crisi investì però il settore della concia nella seconda metà dell'Ottocento. I conciatori del capoluogo non seppero o non vollero adeguarsi ai nuovi tempi: solo due fabbriche erano ancora attive in Vicenza negli ultimi anni del secolo.

³⁸ Franco BRUNELLO, *Concia e tintura delle pelli nel Veneto dal XIII al XVI secolo*, Ente Fiera Vicenza, Vicenza, 1977, p. 20

³⁹ Franco BRUNELLO, *Concia e tintura delle pelli nel Veneto dal XIII al XVI secolo*, Ente Fiera Vicenza, Vicenza, 1977, p. 26

⁴⁰ Fernando ZAMPIVA, *L'arte della concia ad Arzignano – nel Vicentino, nel Veneto e in Italia dalle origini ai giorni nostri*, Vicenza, Egida, 1997, *infra*.

⁴¹ Nota: L'importanza che si annetteva all'arte conciaria in epoca medievale si desume anche dal posto che essa occupa nell'elenco delle fraglie, conservato nel libro H della Biblioteca Bertoliana, dove si vede che dopo l'autorità magnatizia e curiale, dopo i collegi de medici, dei mercanti e dei prestatori di denaro, veniva la Fratalea Lanariorum, seguita immediatamente dalla Fratalea Cerdonum, Zavatariurum et Pellipariorum. Cfr. Brunello F., *L'arte conciaria e la lavorazione delle pelli*, in "L'artigiano Vicentino nella storia", Vicenza, 1985, pp.40-44.

⁴² Otello FABRIS, *Artisti e artigiani della pelle nel Veneto antico*, Milano, Editma s.r.l., 2005 (allegato a Tecnologie conciariae n.187-2005) p.107

1.2.2. Profonde radici storiche per Arzignano e la Valle del Chiampo⁴³

Nella provincia di Vicenza, ad Arzignano e nella Valle del Chiampo, l'arte di conciare le pelli ha radici molto profonde. È importante sapere che la Città della concia ha goduto, rispetto ad altri centri limitrofi, particolarmente in epoca Basso Medioevale, di una non trascurabile importanza, creando un humus fecondo, rifiorito rigogliosamente negli anni Cinquanta del Novecento.

I primi riscontri storici si trovano in una pergamena datata 1366, in cui si fa cenno a tre "cerdones" componenti la pia Confraternita omonima. Molti autori traducono la parola cerdo in calzolaio ma il mestiere dei conciapelli e del calzolaio, in quel tempo, erano spesso congiunti se non confusi.

Nel Quattrocento la Valle del Chiampo, dopo aver subito il dominio della Scala e dei Visconti, passò alla Repubblica Serenissima. Fu uno dei periodi storici più felici. Ad Arzignano, la prolungata situazione di pace portò un progressivo rifiorire di tutti i settori dell'economia. Nel Cinquecento l'agricoltura rappresentava la principale fonte di reddito; tuttavia assai fiorente era l'artigianato. Si sa che la manifattura della lana era molto operosa, sia ad Arzignano che a Chiampo, ma anche quella serica e conciaria avevano la loro importanza. Un importante e significativo documento del Quattrocento, se non di tutto il periodo antico, è certamente la regolamentazione delle acque locali, che evidenzia una particolare attenzione ai problemi legati ai mestieri praticati. In questo documento veniva vietato il prelievo e l'ingombro delle acque della roggia e del Chiampo⁴⁴. E inoltre era impedito ai lavoratori del cuoio di immergere le pelli in determinate località; la questione ambientale, da tempi antichi e ancora oggi, è di grande rilevanza e di strenua attenzione.

Durante i primi anni del XVI secolo, i documenti giunti fino a noi fanno capire che il commercio delle pelli conciate, tra Arzignano e Venezia (grande snodo commerciale del periodo, che intratteneva rapporti anche con i paesi dell'Oriente) doveva essere piuttosto attivo; ma, forse, non tutto avveniva sempre nella perfetta legalità. Alcuni commercianti nel 1452 vennero, infatti, incolpati dalle autorità di contrabbando. A muovere la pesante accusa furono i capi della Fraglia dei Pellettieri di Vicenza, che si sentivano danneggiati.⁴⁵

Per quanto riguarda il Seicento, pochi sono i riferimenti e tutto fa pensare che l'arte conciaria nella Valle del Chiampo fosse in regresso. La stessa considerazione può essere ritenuta valida anche per

⁴³ Fernando ZAMPIVA, *L'arte della concia ad Arzignano – nel Vicentino, nel Veneto e in Italia dalle origini ai giorni nostri*, Vicenza, Egida, 1997, *infra*

⁴⁴Nota: Negli Statuti et Ordeni del Comune et Huomini d'Arzignano del 1490 si proibiva di prelevare e ingombrare l'acqua della roggia e del Chiampo. "Giovanni Mantese, Ettore Motterle, "Liber Statutorum" dei comuni di Arzignano e di Valdagno, Vicenza 1973, p.110.

⁴⁵ Giovanni MANTESE, *Storia di Arzignano*, Arzignano, 1985, p. 146

tutto il Settecento.

Nel 1885, uscita da una lunga crisi, Arzignano contava solo tre industrie conciari: Brusarosco, Carlotto, Meneghini. Le difficoltà sui mercati si traducevano in una rigida contrazione della forza-lavoro. Le fonti del Ministero dell'Agricoltura, Industria e Commercio descrivono un settore sempre più in sofferenza, sia per la concorrenza delle pelli conciate che provenivano dall'estero, specialmente dall'America e dall'India, sia per l'impiego di materie concianti sofisticate che permetteva ad altri fabbricanti, sia esteri che nazionali, di fornire prodotti a minor prezzo. Gli impianti e le tecniche di lavorazione erano ancora lontani dai processi innovativi che nell'ultimo Ottocento vedevano diffondersi gli estratti tannici fabbricati con nuove norme, i composti di cromo, l'uso della botte da concia secondo il sistema Durio e i nuovi macchinari, che sostituivano il lavoro manuale.⁴⁶

Delle origini della conceria Brusarosco⁴⁷ poco si sa: anticamente, questa famiglia era impegnata nella lavorazione della seta. L'attività conciaria ebbe inizio nel 1830, ma si affermò solo dopo il 1920, quando poté utilizzare alcuni macchinari moderni e occupare parti dei fabbricati lasciati liberi dalla confinante conceria Carlotto. Tuttavia, impianti e tecnologie erano allora arretrate e fra i conciatori era rimasta l'usanza di mantenere segrete o, perlomeno, limitate a pochi iniziati le cognizioni del mestiere.

Bortolo Carlotto⁴⁸ fu, invece, soprattutto un conciatore: un vero manager della concia delle pelli. Probabilmente fece tesoro delle circostanze, di abilità ereditate e di un discreto mercato del cuoio esistente. Arzignano godeva in quell'epoca di una conveniente tradizione artigianale e i Meneghini, i Brusarosco e i Marzotto erano famiglie di conciatori già di provata notorietà. A malapena sappiamo che il Carlotto diede il via alla sua attività conciaria nel 1868, con l'acquisto di una piccola e non meglio identificata "fabbrica di acconciapelli" ubicata in centro. Nel 1889 inviò il figlio Arturo Francesco (1872-1943) a Vienna, affinché potesse frequentare quella che allora era considerata la più rinomata "Scuola di conceria" d'Europa. La conceria fin dall'inizio fu dotata di impianti e macchinari d'avanguardia per i tempi, si utilizzava l'energia a vapore, che arrivò ad Arzignano nel 1872. Più tardi venne installato un motore idraulico da 70 HP(cavalli). In pochi anni

⁴⁶ Giovanni Luigi FONTANA (a cura di), *L'industria vicentina dal Medioevo a oggi*, Vicenza, Centro Studi sull'Impresa e sul Patrimonio Industriale, 2004, pp. 430-431

⁴⁷ Giovanni Luigi FONTANA, *Mercanti pionieri e Capitani d'industria-imprenditori e imprese nel vicentino '700 e '900*, Vicenza, 1990, *infra*

⁴⁸ Fernando ZAMPIVA, *L'arte della concia ad Arzignano – nel Vicentino, nel Veneto e in Italia dalle origini ai giorni nostri*, Vicenza, Egida, 1997, p. 81

questa “pelatarìa”(appellativo dialettale di allora) divenne la maggiore e la più significativa conceria del vicentino, se non di tutto il Veneto. Occupava oltre una ventina di addetti e produceva sia per l’interno che per l’esportazione.⁴⁹

Se oggi il Distretto gode di una certa fama nel mondo, molto lo si deve a chi, nei secoli scorsi, ma soprattutto durante l’Ottocento, si impegnò nelle varie attività imprenditoriali. Grazie al prodigioso lavoro di queste persone si sviluppò l’arte conciaria nell’arzignanese. Bisogna sottolineare che il contesto ambientale del tempo rappresenta una delle ragioni prime di questa evoluzione e fu proprio la forza delle acque del Chiampo e delle rogge elemento fondamentale di sviluppo data anche la natura del settore, che richiede ingenti quantitativi d’acqua. L’elemento idrico non fu comunque l’unico fattore determinante, altri fattori naturali contribuirono allo sviluppo dell’arte della concia: la materia prima abbondante, cioè le pelli e i velli provenienti dai macelli locali, nonché la ricchezza di vegetali ad azione tannante.⁵⁰

La vena imprenditoriale e lo spirito di sacrificio degli Arzignanesi si è manifestato nel corso dei secoli attraverso varie arti e attività industriali: la rinomata fabbricazione e il commercio dei pannilani del Settecento, le fabbriche per la produzione della mezzalana, quelle che lavoravano il feltro per la confezione dei cappelli e la manifattura serica. Sotto il dominio della Serenissima, l’industria della seta accanto al lanificio occupava un posto di primaria importanza.

Nel 1927-28, secondo una rilevazione della Camera di Commercio , il distretto di Arzignano figurava, per numero e importanza di filande, al primo posto nel Vicentino. Ma la crisi era ormai imminente. La scoperta della seta sintetica, sommata a una spietata concorrenza da parte dei Giapponesi, innescò un rapido processo di decadenza. Un ulteriore tracollo si ebbe dopo il secondo conflitto mondiale con il progressivo espandersi del nylon. Nell’arco di pochi anni la manifattura serica, che aveva dato notevoli vantaggi economici e spiccate caratteristiche industriali al territorio, tramontò per spegnersi verso la metà del XX secolo. Ma un’altra attività redditizia era pronta a sostituirsi , progressivamente e con risolutezza: la concia delle pelli.

Altro fattore propedeutico all’innesto prepotente dell’industria conciaria è l’industria meccanica. Non si deve ignorare l’imporsi di questa industria: un nome tra tanti l’industria Pellizzari che, grazie alla maestria del fondatore Giacomo Pellizzari (1883-1955), conquistò la fama mondiale. Specializzata nella costruzione di pompe, turbine idrauliche, motori elettrici e alternatori, questa importantissima azienda per prima introdusse nella realtà arzignanese e in tutta la Valle del

⁴⁹ Fernando ZAMPIVA, *L’arte della concia ad Arzignano – nel Vicentino, nel Veneto e in Italia dalle origini ai giorni nostri*, Vicenza, Egida, 1997, p. 82

⁵⁰ Fernando ZAMPIVA, *L’arte della concia ad Arzignano – nel Vicentino, nel Veneto e in Italia dalle origini ai giorni nostri*, Vicenza, Egida, 1997, p.77

Chiampo il moderno concetto di fabbrica e la nuova mentalità dell'operaio industriale.⁵¹

Ad Arzignano, fino alla prima metà degli anni Cinquanta erano ancora le mani dell'uomo che, pur usufruendo di qualche macchinario, effettuavano quel complesso di operazioni oggi meccanicizzate; la concia delle pelli era ancora considerata un lavoro artigianale e non aveva ancora assunto le connotazioni tipiche di attività industriale. È tuttavia con la ripresa post-bellica che il bisogno di macchine in conceria si fece impellente. Erano quelli gli anni in cui chi si metteva in proprio trovava subito chi lo imitava e ogni impresa riproduceva in breve tempo altre imprese. In quel periodo meccanizzare la fabbrica significava battere la concorrenza e per iniziare era sufficiente anche l'usato. Nel 1951, secondo un censimento della Camera di Commercio di Vicenza, nell'intera Valle del Chiampo si potevano contare una trentina di conchiere. Dieci anni dopo erano salite a centocinquanta.⁵² Poi il comparto costruttori macchine per conceria ha continuato sulla strada dell'innovazione e della ricerca. Il futuro dell'industria della concia, oltre che nel settore chimico, sta ancora oggi nell'innovazione di sempre nuove macchine con migliori prestazioni.

La conceria era, quindi, in piena evoluzione con nuovi prodotti e tecnologie supportate dall'industria chimica che vi dedicherà una ricerca specifica (tecnologia conciaria). L'insieme di questi fattori e la quasi contemporanea invenzione di macchine speciali quali la spaccatrice, la rasatrice e il palissone hanno permesso di lavorare, a parità di tempo, un maggior numero di pelli. A distanza di più di un secolo, non si può non constatare come il benessere nella Valle del Chiampo sia strettamente connesso allo sviluppo di questi due settori collaterali.

A partire dagli anni cinquanta, si acquisivano nelle poche ditte conciarie esistenti le conoscenze tecniche e la pratica del mestiere che avrebbero consentito a molti di avviare piccole imprese in proprio, in un continuo processo di germinazione; in breve: il numero delle imprese raddoppiò. Questo fenomeno di gemmazione, che porta alla formazione dei distretti industriali, in antitesi con il declino della grande impresa fordista, ha preconstituito una delle forze per divenire quello che oggi è il grande distretto della concia di Arzignano. Tale fenomeno si è potuto verificare grazie a un'entrata nel settore favorita dalla disponibilità di spazi, lasciati liberi dalle ex-filande, dai bassi costi per l'avviamento dell'attività, dalla limitata incidenza nell'approvvigionamento delle pelli, spesso fornito in conto lavorazione. A ciò si somma una flessibilità e quantità della manodopera che

⁵¹ Fernando ZAMPIVA, *L'arte della concia ad Arzignano – nel Vicentino, nel Veneto e in Italia dalle origini ai giorni nostri*, Vicenza, Egida, 1997 pp. 89-93

⁵² Fernando ZAMPIVA, *L'arte della concia ad Arzignano – nel Vicentino, nel Veneto e in Italia dalle origini ai giorni nostri*, Vicenza, Egida, 1997, p. 101

convergono nella area e soprattutto ad Arzignano, con spiccate capacità di innovazione e dinamismo, portarono nel giro di qualche lustro le pelli e il cuoio ad un eccezionale sviluppo, facendo assumere alla Valle del Chiampo la fisionomia di polo produttivo altamente specializzato.⁵³

Un altro ruolo importante per lo sviluppo del settore è stato ricoperto da un'agricoltura con la tipica funzione di "settore spugna" per quanto riguarda l'occupazione. In un primo momento ha contribuito a contenere l'emigrazione nel primo dopoguerra, poi è diventata bacino di forza-lavoro a cui l'industria ha potuto attingere nel corso del suo sviluppo.⁵⁴ Si è realizzata così progressivamente un'integrazione tra economia agricola e sviluppo industriale e urbano. I lavoratori provenienti dalle campagne, che lavorando piccoli appezzamenti ottenevano un sempre minore reddito netto agricolo, si resero disponibili a occupazioni industriali di qualsiasi genere e a forme flessibili di prestazione d'opera, ma mantennero con il lavoro sui campi la possibilità di reddito integrativo.

Si sviluppa così il lavoro a domicilio, svolto principalmente da donne ma spesso anche da operai su commessa dal datore di lavoro, che dà possibilità di integrazione di reddito, diviene occasione di mettersi in proprio, configurandosi come meccanismo efficace di creazione di nuova imprenditorialità. Una imprenditorialità in grado di adeguarsi ai rapidi mutamenti della domanda, tipici dei settori in cui il Veneto è tradizionalmente specializzato.⁵⁵

1.2.3. Seconda metà del XX secolo, il vero boom del settore conciario

I conflitti mondiali vedono un alternarsi di fasi di espansione e di retrocessione del settore conciario, come anche per le altre attività.

Negli anni cinquanta lo sviluppo delle regioni del Nordest non temeva il confronto con i ritmi di crescita delle zone del triangolo industriale. Il Veneto, nello specifico, faceva ancora i conti con spostamenti rilevanti della popolazione che si muoveva dall'agricoltura all'industria, dalla campagna alla città, dall'interno della regione alle regioni del Nordovest, ma anche all'estero.⁵⁶

Gli anni sessanta/ settanta testimoniano, invece, un cambiamento nelle tendenze. La crescita dei

⁵³ Giovanni Luigi FONTANA, *Mercanti pionieri e Capitani d'industria-imprenditori e imprese nel vicentino '700 e '900*, Vicenza, 1990, *infra*

⁵⁴ Vittoriano NORI, *Arzignano sviluppo economico 1945-1990*, Arzignano, 1993, *infra*

⁵⁵ *ibidem*

⁵⁶ Bruno ANASTASIA, Giancarlo CORÒ, *Evoluzione di un'economia regionale. Il Nord-est dopo il successo*, Portogruaro, Nuova Dimensione, 1996, p. 34

sistemi locali trae vantaggio da marcati elementi di flessibilità del lavoro, grazie anche a un elevato livello di investimenti. La spinta ulteriore è venuta dalla ripresa dei consumi nell'immediato dopoguerra. Con la ricostruzione, l'aumento del reddito della popolazione del nostro paese è stato di stimolo alla domanda dei consumi, diretti a importanti settori come quello dell'abbigliamento, delle calzature, degli alimentari, del legno e del mobilio. Si è poi verificato un allargamento orizzontale delle produzioni volto a soddisfare nuovi tipi di consumi, una domanda sempre più frammentata e variabile, attenta alle mode ai colori, alle piccole novità; tale cambiamento ha favorito le produzioni flessibili, i sistemi poco gerarchici, in grado di cogliere repentinamente e sfruttare gli umori del mercato⁵⁷.

La produzione dei beni di consumo si è associata alla fabbricazione dei beni strumentali loro collegati, al contempo le continue politiche di svalutazione della lira, che hanno accompagnato il processo di sviluppo dell'economia italiana a partire dai primi anni settanta, hanno reso possibile la realizzazione dei profitti che hanno costituito la base del processo di investimento, dello sviluppo delle produzioni di beni strumentali a monte, e hanno sottolineato una dipendenza diretta tra la debolezza del cambio, le esportazioni e gli investimenti in macchinari importanti.⁵⁸

Grazie al piano Marshall, l'Italia poteva dare il via alla fase di ricostruzione economica. Il cosiddetto «miracolo economico» portò una ventata d'aria fresca al sistema nazionale: ne trassero i maggiori benefici i settori dell'industria più avanzata (chimica e meccanica) e altri settori come il tessile-abbigliamento, l'edilizia, ecc⁵⁹.

Nel vicentino prese piede sempre più il settore conciario. Alla fine della Seconda Guerra Mondiale, nomi protagonisti dello sviluppo nella valle del Chiampo sono quello di Gino Beschin, che nel 1946 fondò la sua conceria o di Angelo Dani (si parla all'incirca del 1950); tra le prime attività della zona non va poi dimenticata la conceria Priante e le concerie Zini e Calbe, tutte fondate prima degli anni sessanta. Altri nomi storici sono la conceria Dal Maso e la conceria Pasubio. Non ultimi e molto importanti sono i fratelli Mastrotto.⁶⁰

Queste concerie adottarono come strategia produttiva l'esternalizzazione di parte della produzione e ciò ha prodotto la nascita di piccole o anche piccolissime imprese, specializzate in una o più fasi del

⁵⁷ Giacomo BECATTINI, *I sistemi locali nello sviluppo economico italiano e nella sua interpretazione*, Sviluppo locale, 1995-1996, p. 22

⁵⁸ Giuseppe TATTARA, (a cura di), *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 10-15

⁵⁹ Beniamino QUINTERI, Michelangelo VASTA (a cura di), *L'industria Italiana nel contesto internazionale: 150 anni di storia*, Roma, Fondazione Manlio Masi, Rubbettino, 2011, *infra*

⁶⁰ AA.VV., *Tutto Concia, buyer's guide del distretto vicentino*, Vicenza, Input srl, 2000, *infra*

processo produttivo, che va indicata col nome di “contoterzismo”. Nella realtà di Arzignano la maggioranza delle imprese è costituita da concerie che, pur disponendo delle potenzialità per eseguire l’intero ciclo di lavorazione, decentrano alcune fasi della produzione ad aziende terziste dell’area, creando quell’integrazione verticale che è caratteristica del distretto e che può produrre delle economie di scala esterne all’impresa, ma interne allo stesso distretto.

Il rapporto instaurato tra le concerie e i propri terzisti si configura proprio come uno stretto legame di interdipendenza. I primi terzisti erano per lo più ex operai delle sopra citate concerie, la cui azienda offriva, per mettersi in proprio, oltre alla sicurezza delle commesse, un aiuto finanziario per l’acquisizione del macchinario. Il metodo più utilizzato è stato quello di cedere agli ex operai macchine di proprietà della conceria, il cui pagamento veniva scontato sulle lavorazioni fatte.⁶¹

Quindi, poca anticipazione creditizia, molta anticipazione familiare di tempo, di energie, di sacrifici.

All’inizio di tutto questo processo c’è solo una spinta interiore, un miraggio di riscatto sociale e un’ansia di arricchirsi, un impasto di emulazione, di solidarietà e di rivalità, di concorrenza e di collaborazione⁶². Comunque sia, il mantenimento di un equilibrio fra questi fattori, peraltro eterogenei, rende la struttura del distretto industriale forte e coesa, pronta a migliorarsi e deve essere diretta al fine di incrementare la propria capacità competitiva.

L’espansione di questa realtà trova ragione non solo nel mero fattore di convenienza economica, ma anche nello superare anche alcuni squilibri. Grazie alla flessibilità, in fasi di congiuntura bassa, l’azienda non deve sopportare i costi fissi di una manodopera e di una attrezzatura sottoimpiegata. A stimolare il decentramento di parte della produzione saranno poi anche le severe norme legislative sugli scarichi inquinanti, che obbligano ogni conceria a riversare ogni giorno nell’impianto di depurazione consorziato un quantitativo massimo predefinito di reflui.

Con il sistema del decentramento le concerie e le ditte terziste vengono infatti a essere integrate funzionalmente in un medesimo ciclo produttivo e ciò spinge ambedue i tipi di impresa in una efficienza tecnico economica omogenea, con lo scopo comune di garantirsi vicendevolmente sufficienti ed economici livelli produttivi.⁶³

⁶¹ AA.VV., *Tutto Concia, buyer’s guide del distretto vicentino*, Vicenza, Input srl, 2000, *infra*

⁶² Giacomo BECATTINI, *Distretti industriali e made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998, pp. 58-59

⁶³ AA.VV., *Tutto Concia, buyer’s guide del distretto vicentino*, Vicenza, Input srl, 2000, *infra*

1.2.4. Gli anni settanta: l'inarrestabile ascesa del settore

Il grande successo, che riscuote oggi la Valle del Chiampo, ha radici soprattutto nel terzultimo decennio del XX secolo e per una serie di fattori che si sono sviluppati e radicati in questo periodo. In primis cresce l'industria calzaturiera, uno dei maggiori settori di destinazione della pelle conciata e, contemporaneamente, con la più generale crescita dei consumi interni favorita dalla ricostruzione, essa spinge l'espansione del settore conciario.

La crescita era stata sostenuta anche da una congiuntura internazionale favorevole, nella quale i Paesi più sviluppati al tempo, quali Germania, Francia e Inghilterra, stavano soffrendo a causa di severe norme antinquinamento, cui furono obbligate le concerie e a causa degli elevati costi della manodopera, che ne determinarono il declino come produttori principali.

Lo sviluppo dell'attività conciaria in Arzignano è dovuto anche alla "calata" di tecnici tedeschi che, non trovando più occupazione in Germania, vengono ad alimentare la nascente industria arzignanese, una risorsa umana altamente specializzata con un know-how ben radicato.⁶⁴

Sul finire degli anni cinquanta si avverte sempre più, sia dalla parte degli stessi imprenditori sia dalle forze sociali del momento, la necessità di intervenire nel processo di industrializzazione, creando le premesse per una autonomia dalla dipendenza di tecnici stranieri. Nasce così ad Arzignano nel 1960 un Istituto tecnico industriale che, nel giro di due anni, diventa Istituto Tecnico Conciario "G. Galilei", unica scuola specializzata di settore, esistente fino ad allora solo a Torino. Più avanti verrà aperta anche una filiale della Stazione sperimentale di Napoli, che si occuperà di ricerca e sviluppo di tecniche conciarie, ma anche collegate alla risoluzioni dei problemi che il settore conciario porta con sé nella fase di produzione.

Nel distretto della Valle del Chiampo nel giro di poco meno di un ventennio si è quindi manifestato un evento quanto mai prodigioso: dalle semplici cinque o sei concerie del 1948, nel 1963 si potevano contare un complesso di 150 unità conciarie, di cui molte già a carattere industriale e le altre a carattere artigianale.⁶⁵

L'approvvigionamento delle pelli non si basava più su un mercato locale o nelle aree limitrofe, ma spaziava in tutto il mondo: Sudamerica, Sudafrica, Nord Africa, India, Australia, Nuova Zelanda, Stati Uniti, Europa, in particolare Olanda e Germania. A causa delle ricorrenti crisi, l'Italia godette di un migliore approvvigionamento delle pelli con prezzi molto competitivi. Le vendite delle pelli conciate tornavano poi agli stessi paesi d'origine, oltre che estendersi a molti altri.

⁶⁴ Vittoriano NORI, *Arzignano sviluppo economico 1945-1990*, Arzignano, 1993, *infra*

⁶⁵ *ibidem*

La peculiarità del settore conciario, ovvero la frammentarietà della lavorazione che permette lo svolgimento delle varie fasi in tempi e in luoghi diversi dall'unità cui fa capo il prodotto finito, la tendenza a commissionare alcune lavorazioni specifiche ad altre imprese, pur essendo magari esse dotate di tutti i macchinari dell'intero ciclo produttivo, determinano una notevole capacità di adattamento ed una forte flessibilità, in relazione ai mutamenti della domanda. Questa frammentarietà era favorita da capi operai specializzati che, raggiunta una certa conoscenza pratica del mestiere, lasciavano le vecchie concerie e creavano nuove unità produttive. Erano, inoltre, dotati di grande versatilità delle cognizioni acquisite su tutti i tipi di pelli e ben presto hanno portato a una produzione molto più qualificata e diversificata: si concia tutto, dalla fodera alla tomaia e tutto ciò che serve per la costruzione di una calzatura.

Il boom che stava attraversando il settore, negli anni settanta, spinge alla organizzazione da parte dell'Ente Fiera di Vicenza di una mostra delle pelli lavorate (I edizione si ha nel 1971). Tale fiera ha avuto risonanza fino all'estero, ottenne di conseguenza una felice collocazione nel "giro" delle gradi fiere internazionali.

L'elasticità nell'uso della forza lavoro e della produttività sono precondizioni necessarie per il settore. Lo stesso calendario produttivo dell'industria conciaria determina una notevole irregolarità nella quantità di produzione richiesta, si pensi al diverso fabbisogno stagionale, alla mutevolezza della produzione invernale ed estiva, alla preparazione del campionario per le fiere, sicché l'andamento produttivo non è uniforme, ma ricco di "picchi" e di "valli".⁶⁶

Una crescita di tale portata non era stata programmata, con il risultato di creare una struttura produttiva molto differenziata e per niente omogenea. Il proliferare di questi primi piccoli nuovi imprenditori, con aziende che all'inizio erano poco specializzate, spinge i produttori a soddisfare qualsiasi domanda. Questa elasticità è stata senz'altro la molla che ha permesso alla Valle del Chiampo una crescita ed una costante capacità a rispondere alle esigenze del mercato. Tuttavia, questo meccanismo ha innescato un aumento degli oneri, in quanto quasi tutte le imprese si sono dotate di una struttura produttiva sovradimensionata rispetto al normale livello di utilizzazione, facendo così incidere più che proporzionalmente i costi fissi sulla produzione di fine anno.

Le piccole aziende, proprio per la loro dimensione, più atte a captare le opportunità che a migliorare il proprio settore di ricerca e innovazione, non hanno sviluppato in maniera adeguata il settore specifico della ricerca e dell'innovazione tecnologica. Si può dedurre che si è verificato un adeguamento del processo di produzione alle esigenze del mercato finora trainante, senza però che la maggioranza degli imprenditori impiegasse il "surplus" del profitto in investimenti volti a

⁶⁶ Vittoriano NORI, *Arzignano sviluppo economico 1945-1990*, Arzignano, 1993, *infra*

garantire prospettive occupazionali più a lungo termine. Tale atteggiamento, in congiunture sfavorevoli, si rivela molto pericoloso in quanto provoca una rapida decrescita con conseguente estromissione dal ciclo produttivo.

A livello internazionale, piano piano, ci si trova di fronte a una nuova divisione internazionale del lavoro, che vede uno slittamento dei settori ad alta intensità di manodopera, tra cui i settori della filiera della pelle, verso i Paesi in via di sviluppo o di recente industrializzazione. Per far fronte a questo nuovo cambiamento l'industria conciaria italiana e quella calzaturiera scelgono la via della qualità dei propri articoli, facendo leva sull'impiego di pellami di elevata qualità, sull'avanguardia in fatto di concia e di rifinitura, di assortimento dei colori, di resa stilistica e di funzionalità d'uso⁶⁷. La diversificazione della produzione di manufatti finali in pelle ha consentito all'industria conciaria di esser meno dipendente dal settore calzaturiero e, quindi, di poter così bilanciare eventuali crisi di certi settori.⁶⁸

A testimonianza di questa scelta si delinea una divaricazione nell'ambito del mercato internazionale delle calzature, con l'Italia specializzata nella fabbricazione di calzature in pelle, di qualità più elevata, a fronte dell'utilizzo di altri materiali meno pregiati da parte di Paesi concorrenti.

Verso la fine del decennio si verifica, inoltre, un mutamento nella configurazione dell'impresa conciaria italiana, ovvero un innalzamento delle barriere all'entrata di nuove aziende nel settore determinato dall'aumento della soglia minima di investimento richiesto.

1.2.5. Gli anni ottanta

Gli anni ottanta sono stati un decennio di turbolenze e di sconvolgimenti. In questa fase hanno inciso in maniera determinante fattori a livello nazionale quanto a livello internazionale.

Essendo un settore pienamente inserito nel commercio internazionale, esso risente pesantemente delle instabilità valutarie internazionali e delle perdite di competitività causate dall'inflazione e di una struttura nazionale politica, amministrativa e finanziaria deboli.

In questo periodo un clima di diffidenza si stava diffondendo, di ostilità e di cattiva immagine; fu un'ulteriore causa di rallentamento dell'attività economica, rallentando i preventivati aiuti finanziari pubblici e prestiti bancari. Il costo del denaro (28% di interesse bancario), la svalutazione della lira e le restrizioni creditizie e monetarie per fronteggiare la crisi del sistema economico nazionale,

⁶⁷ Luigia Angelica D'URSO, *Le energie del distretto industriale conciario di Solofra: potenzialità e infrastrutture tra presente e futuro*, Edizioni G.C.F. Guarini, 2000, pp. 63-65

⁶⁸ Vittoriano NORI, *Arzignano sviluppo economico 1945-1990*, Arzignano, 1993, *infra*

incisero negativamente sull'attività, creando una serie di difficoltà. Fatturato, produzione e importazione delle pelli diminuirono notevolmente. Il consuntivo economico del 1980 fu decisamente negativo, ipotecendo il futuro di non poche imprese⁶⁹.

Fattore esogeno che mise a dura prova nel 1980 il settore produttivo conciario è stata l'istituzione del deposito infruttifero del trenta per cento per tre mesi per far fronte a un preoccupante debito pubblico. Tale costo, che flagellò il settore, comportò una diminuzione produttiva, un calo occupazionale e dei consumatori con l'aumento dei prezzi. A ciò si deve aggiungere il fatto che in quegli anni il settore già doveva fare i conti con una crisi congiunturale che si stava protraendo⁷⁰.

Durante gli anni ottanta emerge in tutta la sua complessità il problema dell'impatto ambientale: viene emanata la legge Merlin⁷¹, e avviate le ricerche sul reimpiego dei residui della lavorazione. L'accoglimento delle istanze ambientaliste da parte del governo italiano e il conseguente obbligo di costruzione di impianti di depurazione e di smaltimento dei residui solidi a carico delle imprese conciarie comporterà un grande impegno progettuale ed economico per le aziende della Vallata del Chiampo. Il problema ecologico, derivante dalla necessità di disinquinamento e dalla notevole produzione di fanghi residui, aggravò la situazione con un cospicuo aumento dei costi per lo smaltimento dei residui solidi. Ulteriori spese furono inoltre sostenute per le modifiche attuate ai cicli produttivi (recuperi del cromo), sempre per necessità ecologiche.

La questione ambientale assieme a una congiuntura economica difficile, il costo del denaro elevato, le restrizioni monetarie e creditizie determinarono uno sforzo di aggregazione da parte delle imprese conciarie per la realizzazione degli impianti di depurazione. Nascono così i consorzi di depurazione, localizzati nelle principali aree della concia: Arzignano, S. Croce sull'Arno, Turbigo, Solofra. Questa questione contribuì alla polarizzazione del settore in queste quattro principali città, poiché la costruzione di depuratori richiede un ingente investimento, che piccole aziende magari localizzate non possono sostenere. Molte imprese non inserite nelle realtà dei distretti rimasero pertanto isolate e destinate alla chiusura, per l'incapacità di investimento a cui sono state obbligate. Si verifica così uno sforzo, da parte delle imprese conciarie, di razionalizzazione dei processi produttivi e di miglioramento tecnologico, volto a ottenere una riduzione dei costi di produzione.

⁶⁹ Gianni GRASSO, Giancarlo SANTOPRETE, Luigi DEL PEZZO, *L'industria della concia e del cuoio*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1990, pp.151-170

⁷⁰ Guido CORBETTA, Umberto LAGO, Mario MARELLI, Federico VISCONTI, *Strategie imprenditoriali per la competitività dell'industria conciaria italiana*, EGEA, Milano, SDA Bocconi, 1993, *infra*

⁷¹ Antonio FLORIDA, Leonardo PARRI, Floriana QUAGLIA, 1994, *Regolazione sociale ed economie locali: attori, strategie, risorse. Il caso dei distretti conciari*, Franco Angeli, Milano, p. 101

Intervengono altre difficoltà: l'insufficienza di materia prima da processare, costringe all'importazione sempre più massiccia e gli stessi fornitori esteri di pelli grezze sempre più si cimentano nella semilavorazione della pelle se non del prodotto finito, come è avvenuto per i primi anni di boom del settore conciario in Italia. Il fenomeno si stava riproponendo nei paesi detentori di materia prima che, facilitati da politiche di investimento in tecnologie, garantiti da una manodopera a basso costo e favoriti anche dall'assenza di leggi antinquinamento, rendono questi paesi più che mai agguerriti. Le stesse condizioni che hanno permesso, al settore italiano come quello vicentino, di sfociare in quello che è stato il boom iniziato negli anni sessanta. La soluzione per le imprese italiane, perciò, stava nel cambiare partner. Capire questi nuovi equilibri non era facile, come anche prevedere i prezzi a medio e lungo termine e, inoltre, dovere affrontare il problema dell'interpretazione della moda che guidava, e tuttora guida, il mercato della pelle⁷².

Le concerie si diedero nuovi obiettivi: trasformazione tecnologica, competizione internazionale, mantenimento dei livelli di occupazione, forti investimenti per migliorare l'ambiente di lavoro e la situazione ecologica. Così l'esportazione del conciato salì e in un primo momento degli anni ottanta il settore sembrò superare la crisi, tuttavia non si poteva ancora parlare di vero e proprio rilancio. L'aumento generalizzato dei costi, una situazione di mercato in crescente disorganizzazione, la violazione al libero scambio (effettuata da alcuni paesi con attuazione di politiche di protezionismo e ostruzionismo) impedirono una regolare politica di esportazione, resa ancora più difficile da un progressivo processo di contrazione della domanda di prodotto finito. Questo determinò il passaggio da una tattica di attacco a una strategia di difesa, basata sul contenimento dei costi. Questa posizione derivava anche da una concausa di tre grossi problemi: il deficit pubblico, il costo del danaro e quello del lavoro.

In questo decennio l'economia internazionale fu segnata da una crescita lenta, la necessità di ridurre i deficit statali portò quindi i Paesi a compiere ulteriori sforzi per aumentare le proprie esportazioni. Poi l'inflazione, la conflittualità sindacale, le incertezze governative, lo stillicidio delle imposizioni amministrative e l'esportazione di tecnologia (know-how e macchine) nei paesi in via di industrializzazione minavano una struttura produttiva che faceva fatica a riprendersi. Nonostante ciò, si verificò anche un aumento pari al 41% degli investimenti ecologici e produttivi, poiché si era capito che lo sviluppo del settore non poteva riprendersi se non con una produzione sostenibile con l'ambiente. Tutto ciò, però, a fronte di una politica dei prezzi di vendita stagnante che ha visto un

⁷² Guido CORBETTA, Umberto LAGO, Mario MARELLI, Federico VISCONTI, *Strategie imprenditoriali per la competitività dell'industria conciaria italiana*, EGEA, Milano, SDA Bocconi, 1993, *infra*

erodersi dei margini utili possibili⁷³.

L'export è destinato principalmente agli Stati Uniti, poi a seguire in ordine di importanza alla Repubblica Federale Tedesca e Giappone, Francia e Regno Unito; significative furono anche le esportazioni verso la zona franca di Hong Kong, destinate a un mercato esigente.

Verso la fine degli anni '80 le difficoltà aumentano in maniera consistente, per l'industria calzaturiera. Pur conservando un gran primato mondiale, iniziano a diminuire la produzione, l'occupazione e l'esportazione, anche in considerazione dell'incremento delle importazioni di calzature estere. Soluzione a questa inversione per la diversificazione produttiva, la ricerca di nuovi settori di destinazione della pelle e del cuoio, come quelli dell'abbigliamento, delle pelletteria e dell'arredamento. L'assurgere di nuovi acquirenti di prodotti conciati per abbigliamento e la calzatura, come Hong Kong, la Corea e Taiwan, ha in parte compensato le difficoltà derivanti dalla ridotta domanda interna del calzaturiero nazionale.

Accanto agli ormai tradizionali competitori dell'industria conciaria italiana si affacciano nuovi rivali provenienti da Paesi quali: India, Pakistan, Bangladesh, Argentina e ancora in ordine temporale di ingresso sul mercato internazionale, Taiwan, Hong Kong, Corea, Turchia e quindi, da ultimo, Filippine e Thailandia. Si è poi delineata in maniera marcata la non indifferente figura della Repubblica Popolare della Cina. Questi Paesi hanno sempre più sviluppato la loro industria conciaria trasformando l'offerta del grezzo in offerta di semilavorato. La spietata concorrenza di alcuni di questi Paesi si è comunque ridimensionata sia per un maggiore livellamento internazionale dei costi del lavoro, sia per una maggiore sensibilità per i problemi ambientali.

Gli anni ottanta sono, perciò, essenzialmente un periodo di ristrutturazione, che ha visto un eccesso di offerta determinato dai forti investimenti in capacità produttiva del precedente decennio, ma non trovando riscontro con un alto tasso di crescita della domanda, si è tradotto in una sottoutilizzazione della capacità produttiva per le imprese conciarie. Si assiste pertanto alla concentrazione del numero di imprese nelle mani di quegli imprenditori che si sono mostrati più abili nell'adattarsi alle mutate condizioni del mercato. Tutto ciò è la conseguenza di diversi fattori:⁷⁴

- l'accresciuta concorrenza da parte dei paesi fornitori di pelli grezze, favorita dal basso costo della manodopera;
- gli scarsi vincoli ambientali dei paesi concorrenti;
- la possibilità di utilizzare le tecnologie provenienti dal distretto esportate dal settore

⁷³ Guido CORBETTA, Umberto LAGO, Mario MARELLI, Federico VISCONTI, *Strategie imprenditoriali per la competitività dell'industria conciaria italiana*, EGEA, Milano, SDA Bocconi, 1993, *infra*

⁷⁴ AA.VV., *Studio di fattibilità di un centro servizi per il settore conciario*, Arzignano, 1988, *infra*

meccanico oppure qualche prima esperienza di delocalizzazione produttiva delle imprese distrettuali in aree straniere;

- una domanda di mercato sempre più frammentata;
- la richiesta di tempi di evasione sempre più brevi.

1.2.6. Gli anni novanta⁷⁵

Come già alla fine degli anni ottanta stava accadendo, così anche in questo periodo si sono verificati avvenimenti che hanno contribuito a modificare, profondamente, la struttura del settore conciario italiano e, nello specifico, quello vicentino.

Il primo di questi avvenimenti è l'affermazione sui mercati internazionali della potente industria calzaturiera dei Paesi dell'area asiatica, tra cui quella cinese, determinando la crisi dell'industria calzaturiera italiana e la nascita di nuove filiere, spostando l'intero baricentro della lavorazione della pelle verso l'area del Pacifico.

Un secondo importante avvenimento è costituito dal continuo progredire dell'industria conciaria dei paesi in via di sviluppo attraverso l'esportazione di tecnologia da parte dei produttori di macchine per conceria europei, che ha permesso ai Paesi in via di sviluppo di migliorare sensibilmente la propria produzione, una volta solo destinata alle fasce più basse del mercato, giungendo a competere con le imprese italiane anche nella fase intermedia.

Le politiche di esportazione di questi Paesi in via di sviluppo, peraltro detentori di gran parte del patrimonio zootecnico mondiale, tendono sempre più a limitare la vendita di pellame grezzo per favorire quello dei semilavorati (wet-blue) o quasi finiti (crust). Essi cercano di valorizzare in questo modo il loro patrimonio zootecnico e di sviluppare l'occupazione di manodopera locale.

Tutti questi fenomeni hanno avuto un notevole impatto sulle imprese conciarie italiane, determinando una polarizzazione delle strategie adottate: chi ha puntato sulla qualità dei propri prodotti, abbandonando le fasce più sensibili al cambiamento del prezzo, per cercare quelle nicchie, disposte a una maggiore spesa per un prodotto qualitativamente superiore; altri hanno ridotto i costi di produzione per esser competitivi. Tutte le imprese italiane cercano di aprire comunque le vendite a mercati nuovi. Logica conseguenza è a una consistente riduzione del numero di aziende e del

⁷⁵ Guido CORBETTA, Umberto LAGO, Mario MARELLI, Federico VISCONTI, *Strategie imprenditoriali per la competitività dell'industria conciaria italiana*, EGEA, Milano, SDA Bocconi, 1993, *infra*

numero di addetti del settore⁷⁶.

L'ambito competitivo che ora le imprese conciarie italiane devono affrontare, che fino a un decennio fa poteva dirsi ancora per lo più nazionale, è definitivamente a carattere globale.

Non vanno dimenticati "handicap" italiani come gli elevati costi dell'energia, le carenze infrastrutturali e viabilistiche che pesano sui costi collegati ai trasporti, una ricerca e un'innovazione che, purtroppo, comportano costi eccessivi per le piccole aziende e prevedono tempi spesso non compatibili con le esigenze del mercato e, ancora, una burocrazia asfissiante e un carico tributario a dir poco eccessivo, che toglie ossigeno agli investimenti.

In presenza di queste condizioni, si è iniziato a manifestare quel fenomeno che porta il nome di delocalizzazione produttiva in altri paesi, come l'America Latina o l'area dell'Asia, detentori di un ricco patrimonio zootecnico e di condizioni più favorevoli al suo insediamento con le comprensibili ricadute sulla realtà distrettuale.

Un mix di fattori endogeni ed esogeni, l'accentuarsi e l'espandersi della concorrenza, l'ingresso sul mercato mondiale di nuove fonti di offerta, la crescente velocità dell'innovazione tecnologica, la rivoluzione nelle forme organizzative, hanno sollecitato violentemente le strutture distrettuali (come le altre strutture di offerta), costringendole a modificazioni di non poco conto.⁷⁷

L'area ha dimostrato la capacità di mantenere a lungo un vantaggio competitivo sostenibile. L'industria conciaria rappresenta a metà degli anni novanta una quantità di addetti superiore del 40% di quelli registrati all'inizio degli anni settanta, con un numero di imprese che nel frattempo è più che raddoppiato. Nella seconda metà degli anni novanta l'occupazione nel settore continua a crescere, anche se si comincia ad intravedere il rallentamento che prenderà corpo dopo il 2000. A partire dalla seconda metà degli anni novanta si presentano scenari più complessi. Le novità sul fronte del regime monetario, della concorrenza internazionale e delle opportunità localizzative in aree a basso costo del lavoro creano condizioni molto diverse rispetto a quelle che avevano assicurato per molti anni la crescita delle imprese e dell'occupazione

Fondamentale l'apporto dell'industria chimica che cresce e si sviluppa in attività produttive a maggiore contenuto tecnologico. Un altro elemento di novità sta nella rapida crescita dei servizi

⁷⁶ Luigia Angelica D'URSO, *Le energie del distretto industriale conciario di Solofra: potenzialità e infrastrutture tra presente e futuro*, Edizioni G.C.F. Guarini, 2000, pp. 66-67

⁷⁷ Giacomo BECATTINI, *Distretti industriali e made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998, p.100

privati (ovviamente questo non solo nel vicentino) nell'intermediazione finanziaria , immobiliare e nei servizi professionali. L'entrata di nuove aree geoeconomiche, a lungo escluse dalla divisione internazionale del lavoro, suggerisce l'esigenza di un nuovo e più sostenibile percorso di sviluppo rispetto a quello sostanzialmente basato sull'industria. ⁷⁸

Alla base del successo delle imprese del distretto ci sono diversi elementi: il risparmio nei costi legato alle piccole dimensioni, sia per i problemi di gestione del lavoro che per l'aumentata flessibilità della organizzazione produttiva; l'aumento della varietà dei prodotti; la ricercatezza del prodotto singolo, personalizzato, non di grande serie, specialmente tra alcuni beni di consumo; la frammentarietà del sistema distributivo italiano, con la scarsa importanza rivestita dalla grande distribuzione. I distretti legano a questi elementi una continua capacità di innovazione, di upgrading, che è un elemento importante del processo di concorrenza dinamica⁷⁹ e che ha permesso ad Arzignano di posizionarsi come leader in Italia e nel mondo.

Sono gli anni delle grandi aggregazioni, come fenomeno nuovo dell' industria conciaria che, se ancora poggia sulla matrice familiare, guarda con puntuale attenzione al mercato globale. Non mancano, infatti, i casi di delocalizzazione, ossia di emanazioni all'estero di industrie locali: chi ha preferito il Brasile, chi il Messico e chi addirittura la Cina; gli imprenditori "globe trotter" del segmento concia si stanno affacciando con sempre maggiore frequenza su nuovi mercati e non solo come esportazione ma anche a livello produttivo. Tra i primi in Arzignano a fondare una joint – venture in Cina è stata la conceria Gino Beschin, nei primi anni novanta.

Anche negli anni novanta si sono susseguite fasi di crescita e di ridimensionamento del settore, tuttavia verso la fine del decennio sembra che il comparto conciario abbia iniziato una nuova ripresa, grazie anche alla sua peculiarità di sistema modulare e si è, quindi, adattato molto bene alle esigenze dei clienti. La crisi da un lato e la concorrenza sempre più agguerrita dall'altro, hanno compiuto una sorta di "selezione naturale" fra le imprese, questo in parte può aver creato le condizioni per un riassetto più stabile del comparto vicentino.

Alcuni Paesi – Cina, Asia, Est Europeo – rappresentano una concorrenza aggressiva, che si gioca soprattutto sul basso costo della manodopera. Il distretto e le aziende non possono che rispondere con quelli che sono da sempre i punti forti del "Made in Italy": creatività e altissima qualità del

⁷⁸ Giovanni Luigi FONTANA (a cura di), *L'industria vicentina dal Medioevo a oggi*, Vicenza, Centro Studi sull'Impresa e sul Patrimonio Industriale, 2004, pp. 552-554

⁷⁹ Giuseppe TATTARA (a cura di), *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 80-81

prodotto. A questo si arriva non solo investendo nella tecnologia, ma mantenendo viva l'attenzione per la tradizione artigianale e puntando alla formazione tecnica della manodopera specializzata.⁸⁰

I punti di forza del settore conciario di Arzignano sono la dinamicità produttiva, la forte integrazione territoriale – come si è realizzata in tutti i sistemi a distretto – e la capacità di penetrare nei mercati stranieri, connotandosi per le elevate quote di export. Il comparto si è dimostrato in grado di valorizzare fortemente le risorse umane, innanzitutto nella componente imprenditoriale, ma non solo: il settore può fare leva su dei quadri tecnici di alta professionalità, con titolo di studio medio-alto, grazie anche all'azione del l'Istituto Tecnico Conciario "G.Galilei" di Arzignano, che ha formato generazione di tecnici, vera linfa vitale per l'innovazione tecnologica.

Il professore Corò sottolinea come l'istituzionalizzazione degli investimenti in conoscenza non costituisca soltanto una delle più importanti conquiste civili, ma anche la principale fonte di vantaggio competitivo delle economie moderne. Si è cercato di legare lo sviluppo delle istituzioni formative alle vocazioni produttive locali mediante una fitta rete di scuole.⁸¹

La dipendenza dai mercati esteri (il 90% degli approvvigionamenti avviene attraverso l'importazione di pelle grezza o allo stato wet-blue dall'estero⁸²) può contribuire indubbiamente come fattore di vulnerabilità: l'instabilità asiatica degli ultimi anni novanta, per esempio, ha avuto ripercussioni su tutto il settore, così come la concorrenza dei paesi a basso costo della manodopera e con grande disponibilità della materia prima. Questi fattori sono difficilmente controllabili. La compatibilità ambientale costituisce altro elemento di vulnerabilità, ma è anche quello sul quale il distretto ha la massima capacità di intervento e sul quale molto ha agito, ne è stato un esempio il progetto Giada⁸³. Proprio in tema ambientale, alla fine degli anni novanta i miglioramenti più sensibili riguardano la depurazione delle acque e anche sul versante dell'inquinamento dell'aria si registra una inversione di tendenza, con una flessione delle emissioni. Le prossime sfide riguarderanno la salinità, la riduzione dei composti organici volatili (COV) e, in prospettiva, lo smaltimento dei fanghi di depurazione, per i quali la soluzione della discarica non può essere definitiva (in modo tale da chiudere il cerchio del riciclo dei rifiuti della concia).

In questi anni le aziende della valle hanno mirato alle produzioni di materiale a elevato valore

⁸⁰ AA.VV., *Tutto Concia, buyer's guide del distretto vicentino*, Vicenza, Input srl, 2000, *infra*

⁸¹ Giovanni Luigi FONTANA (a cura di), *L'industria vicentina dal Medioevo a oggi*, Vicenza, Centro Studi sull'Impresa e sul Patrimonio Industriale, 2004, p. 19

⁸² Dati UNIC

⁸³ Nota: Progetto Giada, www.progettogiada.org/index.php?s=19&n=19

aggiunto, con un contenuto tecnologico specifico in termini di qualità, per contrastare quei Paesi in via di sviluppo o di nuova industrializzazione, che sono infatti concorrenziali sul piano degli articoli di bassa qualità, mentre negli articoli di punta il comparto arzignanese, disponendo di risorse umane, infrastrutturali e tecnologiche fortemente integrate , ha ancora ampi margini di sviluppo.

2.IL DISTRETTO VICENTINO

2.1. LA VALLE DEL CHIAMPO: DISTRETTO

Quello che, nel precedente capitolo, è stato descritto, seppur a grandi linee, è stata l'evoluzione del settore conciario che ha visto nei decenni la formazione spontanea del cosiddetto distretto industriale, il distretto della concia della Valle del Chiampo. Il distretto costituisce un modello tipico dello sviluppo del Nord-est in antitesi al modello fordista, della grande azienda. Se ne delineano ora alcuni tratti per meglio comprendere il fenomeno industriale in esame, le opportunità e le criticità che dovrà affrontare.

La definizione di distretto industriale elaborata dagli studiosi italiani costituisce, per molti aspetti, una rivitalizzazione teorica dell'idea marshalliana e ne conserva molti degli elementi di base. Becattini (1989, p.112), il primo che ne determina i parametri, definisce 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. La caratteristica distintiva dei distretti industriali è, quindi, la forte interrelazione che si crea fra la sfera economica, sociale e politica del sistema locale. Poiché il distretto si situa in un'area geograficamente e storicamente determinata, la presenza di una cultura comune e di valori e linguaggi condivisi informa il comportamento degli attori economici. La forte connessione fra la sfera economica e sociale con il coinvolgimento di una larga parte della popolazione locale, contribuisce a creare del consenso sociale riguardo l'organizzazione della produzione e dell'attività economica. Tale integrazione economico-sociale fa sì che nel distretto industriale si possa realizzare un processo completo di produzione¹.

Per Becattini, il concetto di distretto industriale si focalizza su due elementi fra loro distinti ma, allo stesso tempo, strettamente interconnessi: una comunità di persone ed una popolazione di imprese. La comunità di persone condivide valori, comportamenti, aspettative e linguaggi comuni. La popolazione di imprese si configura come una concentrazione di imprese, tipicamente di piccola e media dimensione, in un'area delimitata; si caratterizza per la specializzazione in uno o pochi settori di attività complementari e per la forte divisione del lavoro, basata sulla specializzazione su fasi diverse del processo produttivo.

Secondo lo studioso Becattini, il capitale umano è una determinante importante. In un articolo dal titolo "questioni di politica industriale" n° 27 dell'aprile 1991, si rileva che i fattori decisivi, a lunga scadenza, sono dati oggi dall'accumulo di capitale umano, ovvero dalle capacità e potenzialità culturali valorizzabili economicamente, che un popolo è venuto formando nel corso dei secoli [...].

¹ Giacomo BECATTINI, Enzo RULLANI, *Sistema locale e mercato globale*, in *Economia e Politica Industriale*, 80,1993,*infra*

All'interno di ogni cultura nazionale ci sono culture regionali e locali che presentano varianti irripetibili [...]. La ricchezza di un paese può essere incrementata, anziché ostacolata, dalla varietà delle culture regionali e locali che lo compongono.²

Altro fattore rilevante è costituito dalla localizzazione della concia nella Valle del Chiampo. Hanno inciso fattori rilevanti naturali, quali la disponibilità di risorse idriche e la iniziale abbondanza di patrimonio zootecnico, nonché di piante ricche di tannino e di qualità tintorie. La presenza di aziende pilota, le grandi famiglie, che guidarono il passaggio dalle semplici lavorazioni artigianali ad una struttura industriale, introducendo tra le due guerre alcune fondamentali innovazioni di processo e di prodotto – creò le condizioni affinché, in presenza di abbondante manodopera a basso costo e degli ammortizzatori socio-economici garantiti dal contesto rurale – nel secondo dopoguerra l'industria conciaria potesse velocemente sostituirsi all'industria serica in via di rapida estinzione, spesso insediandosi negli stessi luoghi fisici (le ex-filande) di quella produzione.

La contestuale presenza di attività meccaniche favorì, poi, una rapida meccanizzazione delle produzioni che, con la crescita numerica effettuarono anche un salto di scala, con progressive spinte concentrative. Il settore conciario della valle si staccò così in maniera netta dall'arretratezza del passato, giungendo ad interagire (talvolta integrandosi) con altri comparti manifatturieri. L'insieme di tali fattori ha generato il principale polo europeo di lavorazione delle pelli, nonché il fenomenale sviluppo del settore macchine destinate a tale tipologia, oggi posizionate in situazioni di eccellenza sui mercati internazionali: si situa tra gli esiti virtuosi dell'economia distrettuale che, come insegna Becattini, si diparte da una lavorazione principe, per investire poi i più diversi e sinergici processi manifatturieri³.

Le parole d'ordine di questo fenomeno sono la mutua presenza e convivenza tra collaborazione e concorrenza.

Di seguito si indicano i requisiti che stanno alla base della definizione neo-marshalliana di distretto industriale:

-divisione e specializzazione del lavoro: nei distretti industriali le imprese, tipicamente di piccola dimensione, presentano una parcellizzazione delle attività produttive in diverse fasi e con alta specializzazione. Un processo spontaneo di suddivisione del lavoro si rafforza nel tempo e consente agli attori del distretto di accedere a competenze diverse ed allo stesso tempo estremamente

² Giacomo BECATTINI, *Distretti industriali e made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998, p.75

³ Giovanni Luigi FONTANA (a cura di), *L'industria vicentina dal Medioevo a oggi*, Vicenza, Centro Studi sull'Impresa e sul Patrimonio Industriale, 2004, p. 519

qualificate data l'elevata specializzazione. Tale suddivisione avviene sia nelle fasi a monte, sia in quelle a valle del ciclo produttivo.

Il distretto è un modello di industrializzazione particolarmente flessibile, con forte orientamento e capacità di adattamento alle esigenze dei clienti, grazie a produzioni in piccola serie, per lo più quasi artigianale e con brevi tempi di evasione. La divisione verticale del lavoro in fasi specifiche del processo produttivo permette di riorganizzare facilmente la produzione, modificando la combinazione dei produttori di fase coinvolti. La specializzazione verticale favorisce l'introduzione di continue innovazioni, seppure di tipo adattivo ed incrementale⁴ e un uso sempre più specializzato delle risorse.

Il settore conciario, pur essendo un settore tradizionale in quanto legato ad una lunga tradizione storica di eccellenza, al tempo stesso si manifesta come polo ad elevato valore aggiunto, innovativo e complesso: innovativo per l'uso nella produzione di nuove tecnologie e soluzioni organizzative, complesso perché soggetto a cambiamenti non controllabili, cui bisogna adattarsi rapidamente e creativamente⁵.

Caratteri:

-Cooperazione e competizione: nei distretti industriali convivono imprese specializzate in fasi produttive diverse, ma anche imprese che offrono beni e/o servizi largamente sostituibili. Dei Ottati (1987)⁶ sottolinea che cooperazione e concorrenza nascono entrambe dalla spinta alla divisione del lavoro verticale e orizzontale fra le imprese che, da un lato, porta alla cooperazione come risposta al problema del coordinamento fra gli attori che svolgono attività complementari e, dall'altro, stimola ed alimenta la concorrenza fra le imprese che svolgono attività simili. Secondo Dei Ottati, grazie all'esistenza di consuetudini sociali reciprocamente riconosciute e al buon funzionamento del meccanismo della reputazione, il coordinamento delle attività complementari che si svolgono all'interno del distretto, funziona in larga parte in modo automatico, anche se ciò non esclude la presenza e l'importanza delle associazioni imprenditoriali, sindacati, partiti politici e governo locale.

-Iniziativa individuale e tessuto imprenditoriale : una spiccata propensione all'imprenditorialità ed all'autonomia. La popolazione distrettuale se, da un lato, si caratterizza per livelli di scolarizzazione

⁴ Alessia SAMMARRA, *Lo sviluppo dei distretti industriali, percorsi evolutivi fra globalizzazione e localizzazione*, Roma, Carocci, 2003, pp. 16-19

⁵ Marco FORTIS, Alberto Q. CURZIO (a cura di), *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*, Bologna, Il Mulino, 2002, pp. 65-107

⁶ Giacomo BECATTINI (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino, 1987, *infra*

inferiori alla media nazionale (lo erano gli imprenditori fondatori dei distretti), dall'altro mostra una forte spinta all'autorealizzazione, congiunta a una maggiore propensione all'autonomia ed iniziativa individuale. Ne consegue che il problema di politica industriale che si pone consiste nel supportare l'evoluzione dell'imprenditorialità tradizionale dei distretti coerentemente con un modello di *knowledge-based entrepreneurship*.

L'evidenza empirica mostra che nei distretti industriali il "percorso professionale tipico" parte da una esperienza di lavoro dipendente in un'impresa del distretto, dopo la quale il lavoratore sceglie di fondare una nuova impresa, di cui diviene il proprietario-imprenditore. I fattori socioculturali sono alla base della costruzione teorica del distretto industriale. La concentrazione geografica di molte piccole e medie imprese rafforza nel tempo la sedimentazione di uno spirito imprenditoriale diffuso all'interno del sistema locale anche attraverso processi di tipo imitativo. La presenza di modelli di successo nel distretto diventa uno stimolo che riduce i costi percepiti dello start-up e favorisce il processo di creazione di nuove imprese, tramite fenomeni di spin-off da aziende incubatrici.

-Relazioni sociali: come rileva Brusco, la divisione del lavoro e la scomposizione tecnica del ciclo produttivo tra i molti specialisti locali tipica del modello distrettuale è resa possibile dall'esistenza di una rete di integrazione sociale e culturale⁷. Pertanto la capacità dei distretti di strutturarsi secondo modelli di specializzazione flessibile, non può essere estranea dalle caratteristiche di omogeneità ed integrazione nella sfera socioculturale, che consentono alle piccole imprese operanti all'interno di aree circoscritte di affrontare con successo e a bassi costi i problemi connessi all'opportunità e all'incertezza. A tal proposito importanti risultano: il ruolo attivo svolto dalle istituzioni locali; la *embeddedness* delle relazioni economiche in una fitta rete di relazioni sociali, di amicizia e di parentela; il ruolo svolto dalle famiglie estese nelle relazioni d'affari (es. l'ITI "G. Galilei", sezione conca nell'associazione degli industriali, UNIC, AICC Veneto, laboratorio sperimentale di Napoli, il consorzio Acque del Chiampo...).

Nel complesso, la visione del distretto come ambiente comunitario sottolinea che la comunità, attraverso i densi network di relazioni sociali ed informali, la sedimentazione di regole e consuetudini locali, il ruolo esercitato dalle istituzioni più formali, quali le associazioni, i partiti e i sindacati, hanno una forte influenza sul funzionamento del modello distrettuale, consentendo di creare quegli standard di comportamento che riducono il costo del coordinamento fra le imprese

⁷ Alessia SAMMARRA, *Lo sviluppo dei distretti industriali, percorsi evolutivi fra globalizzazione e localizzazione*, Roma, Carocci, 2003, p. 22

(costi relazionali), favoriscono la partecipazione e l'allineamento degli interessi all'interno delle imprese e contribuiscono a riprodurre gli *intangibile asset* che alimentano il processo produttivo all'interno del sistema locale, creando così delle economie di scala all'interno del distretto e all'esterno della stessa impresa.⁸

2.2.ANOMALIE DEL DISTRETTO

Rispetto al canonico concetto di distretto, nella Valle del Chiampo si riscontrano delle anomalie che sono caratterizzanti e caratteristiche.

Una di queste anomalie risiede, secondo Paniccia, in un atteggiamento anticooperativo fra gli imprenditori del distretto di Arzignano, che, nel lungo termine, ha portato a conseguenze negative per gli stessi, i quali, perseguendo la scelta opportunistica di “rubarsi” vicendevolmente i lavoratori migliori, hanno finito col determinare squilibri eccessivi sul mercato del lavoro locale. Questa tendenza è stata riscontrata anche in merito ai rapporti con i clienti, che si cercava di attirare con offerte a prezzo più basso della concorrenza, senza che mai si sia creato un consorzio forte e coeso tra imprenditori.

Altro punto di distinzione del distretto di Arzignano (specializzato nella lavorazione delle pelli bovine) sta nel modello di divisione del lavoro, decisamente più accentrato e caratterizzato da una gerarchizzazione del distretto attorno a poche imprese. Le aziende più grandi del distretto sono a capo di gruppi che controllano circa il 30% della produzione totale e una quota di occupati pari alle 2.300 unità⁹.

Ad Arzignano, poi, si è verificato nel corso degli anni un maggior ricorso all'esterno per l'acquisto di semilavorati grezzi, che vengono poi rifiniti e nobilitati all'interno dell'area. Ha visto quindi una perdita delle “fasi più a monte” del processo produttivo ed un concomitante aumento della specializzazione nelle “fasi più a valle”, che garantiscono un maggior valore aggiunto. Questo atteggiamento nasce da una duplice conseguenza, interna ed esterna ai confini nazionali, ovvero delle politiche ambientali sempre più stringenti: l'adeguamento al nuovo quadro normativo risulta decisivo per la sopravvivenza dell'impresa. In secondo luogo, i paesi detentori della materia prima

⁸ Alessia SAMMARRA, *Lo sviluppo dei distretti industriali, percorsi evolutivi fra globalizzazione e localizzazione*, Roma, Carocci, 2003, pp. 19-24

⁹ Alessia SAMMARRA, *Lo sviluppo dei distretti industriali, percorsi evolutivi fra globalizzazione e localizzazione*, Roma, Carocci, 2003, p. 46

cercano di mantenere il proprio patrimonio all'interno del proprio paese e di svolgere le prime fasi della lavorazione per acquisire un maggiore margine di profitto dalla vendita delle proprie pelli, favoriti da un minor costo della manodopera per lo svolgimento delle prime fasi della lavorazione e da una politica ambientale più blanda se non, addirittura, inesistente.¹⁰

In ultima analisi, si è assistito negli ultimi anni alla formazione di gruppi di imprese, anche di notevoli dimensioni per capacità produttive ed innovative, facenti riferimento ad un'unica azienda capofila, che assume in tal modo il controllo di altre aziende dell'area¹¹.

In una logica di competizione globale, come quella attuale, quello che fin qui abbiamo descritto come virtù, la caratteristica cioè di essersi sviluppato come distretto industriale, può risultare anche come il punto debole di questo sistema, che sta nel non riuscire a sostituire, o meglio, ad affiancare all'organizzazione spontanea delle forme istituzionalizzate di cooperazione. Nonostante ciò, bisogna riconoscere che il punto di forza di queste realtà si trova proprio nel riuscire a qualificare il prodotto con una continua ricerca, aggiornamento e innovazione e a sviluppare politiche di marchio del prodotto stesso.

2.3 INIZIA UN CONFRONTO: CINA

Per comprendere meglio l'evoluzione e le dinamiche del settore in esame, si vuole qui presentare il settore conciario cinese attraverso alcune prime connotazioni storiche. L'esposizione, inoltre, mira a conferire alcuni strumenti per comprendere meglio le scelte operate dal distretto.

Tra gli anni ottanta, ma soprattutto negli anni novanta, la filiera della pelle ha trasferito il proprio baricentro nell'area Asia-Pacifico. Tra i competitor più agguerriti troviamo la Cina. L'intera filiera della pelle svolge oggi un ruolo fondamentale nell'economia cinese: si è posta sempre una grande enfasi nella pianificazione del suo sviluppo, mirato ad ottimizzare l'utilizzo della pelle grezza di cui dispongono e di una occupazione qualificata per massimizzare i margini di utile, sfruttando nuove tecnologie per la produzione, volta a incontrare la domanda globale di prodotti di alta qualità.

Come è stato anticipato nel primo capitolo, anche in Cina la pratica della concia delle pelli ha origini antichissime. L'utilizzo della pelle può essere fatto risalire all'epoca Huang (BC 2697-

¹⁰ Alessia SAMMARRA, *Lo sviluppo dei distretti industriali, percorsi evolutivi fra globalizzazione e localizzazione*, Roma, Carocci, 2003, pp. 44-48

¹¹ Antonio FLORIDA, Leonardo PARRI, Floriana QUAGLIA, 1994, *Regolazione sociale ed economie locali: attori, strategie, risorse. Il caso dei distretti conciari*, Milano, Franco Angeli, pp. 212-216

2599). Certamente anche in epoca romana questa attività, di tipo artigianale, ha avuto un certo suo sviluppo, lo testimonia Marco Polo nell'opera *Il Milione*. Tuttavia, in epoche più recenti i due sistemi di produzione, italiano e cinese, hanno avuto processi di evoluzione diversi. Per quanto riguarda la Cina il rinnovato interesse verso la produzione conciaria di pelle può essere ricollegato ai cambiamenti economici e politici del XX secolo. Con la fondazione della Repubblica Popolare Cinese e soprattutto con le prime riforme del sistema economico, l'intero apparato industriale stava cambiando i propri connotati. Il primo settore che ha beneficiato di questo epocale cambiamento è stato il settore manifatturiero, fra questi l'industria calzaturiera. La Cina è diventata oggi il primo produttore mondiale di calzature. Questo settore ha incontrato i favori di una nazione con ampia disponibilità di manodopera a basso costo, che incide per il 70% sull'intero costo della produzione. Molto attenta è stata la politica a favore degli investimenti stranieri, con lo scopo di attirare i capitali stranieri e conseguentemente anche know-how, in modo da sopperire nel minor tempo possibile al ritardo tecnologico accumulato. Queste politiche hanno attratto i favori dei paesi sviluppati, fiduciosi di un investimento con alte probabilità di successo, condizionati dagli alti costi della manodopera, dall'alta pressione fiscale, da norme a tutela del lavoratore e del consumatore più rigide, ecc.

Ma il settore conciario cinese, pur dimostrando le sue origini antiche, non ha ottenuto quel grande interesse e la ricerca necessaria per l'evoluzione di una produzione artigianale in una produzione industriale sempre più sofisticata. Il Regno di Mezzo soffre la mancanza di aree con una storia secolare ben radicata sul territorio e dello sviluppo dell'arte del mestiere, come è stato per la Valle del Chiampo sin dal Medioevo; esso è diretto da un governo centrale che detta le linee principali di sviluppo economico attraverso il piano quinquennale. Si verifica, quindi, una pianificazione economica del territorio che non scaturisce dall'aggregazione di elementi tipici dei distretti industriali, come quello di Arzignano, un fenomeno cioè spontaneo di aggregazione e di collaborazione e concorrenza in un determinato territorio, con alle spalle una certa storia e dotazione, che ne ha permesso l'upgrading e l'affermazione come produttore di pelli di elevata qualità. Parole d'ordine del distretto sono interazione, comunicazione e cooperazione, in una parola: condivisione.

La mancanza di una diffusa condivisione in Cina attorno alle modalità produttive sedimentate in un territorio e nel tempo, offrendo così un mercato del lavoro ricco di skills pertinenti, la mancanza di un'imprenditorialità che spesso matura all'interno dei processi produttivi e che, quindi, riesce a individuare e a posizionarsi subito in quei segmenti scoperti del ciclo; la mancanza di un sistema di servizi e assistenza dedicato a problemi specifici, un sistema politico e di decisioni pubbliche che si

trova a stretto contatto con gli operatori; alla Cina mancano, in somma, quelle strutture e quell'atmosfera, tipiche italiane, ove risiedono gli *intangibile assets* che garantiscono una efficace comunicazione tra gli attori economici, costituendo così dei vantaggi competitivi dell'ambiente locale non facilmente riproducibili altrove.¹²

Negli ultimi decenni del XX secolo, norme sempre più stringenti hanno colpito i cosiddetti paesi sviluppati, rendendo difficile la sopravvivenza del settore in queste aree; mentre in zone come la Cina, Vietnam, India, Thailandia e altri paesi in via di sviluppo, il settore conciario ha trovato un ambiente sociale ed economico più adatto alla sua esistenza. Così, agli inizi degli anni novanta il settore in questione ha iniziato a trasferirsi dai paesi sviluppati ai paesi in via di sviluppo. I primi paesi che si sono affacciati alla Cina per la delocalizzazione del settore, favoriti anche dalla posizione geografica, sono stati Taiwan, Corea del Sud, Giappone. Nei primi anni novanta anche paesi dell'Europa hanno spostato sempre più il proprio interesse nel delocalizzare la propria produzione verso la Cina.¹³

Certamente la Cina, da parte sua, doveva migliorare radicalmente l'ambiente di investimento. La sfida che si accingeva ad affrontare era proprio anche in questo campo e doveva dimostrare il proprio talento.

Dalla fase di apertura economica, il settore della concia delle pelli cinese ha avuto uno sviluppo senza precedenti, soprattutto nell'area costiera Sud-orientale. Nonostante ciò, la Cina non si è dimostrata capace di adeguare tutta la struttura. Essa poi non è in possesso di un patrimonio zootecnico ricchissimo (soprattutto per quanto riguarda la pelle bovina): negli anni di forte sviluppo, il prezzo della pelle grezza è cresciuto notevolmente, ad es. dal 1993 al 1995 il prezzo della pelle ovina è cresciuto quasi del 50%, quella suina del 100%. L'aumento del costo della materia prima ha costretto molte aziende, non più in grado di sopportare tale onere a chiudere, l'incidenza della costo della materia prima sul prezzo finale è balzato infatti attorno al 60% del costo totale. Le imprese cinesi, mancando di una forte tradizione e di una cultura artigianale specializzata, hanno scelto un target di produzione che si stabilizza nella fascia medio bassa di qualità, mancando così la capacità di poter competere con marchi di rilevanza internazionale, accettando così margini di profitto sulla produzione piuttosto bassi.

Altro impedimento che non ha permesso alla Cina di competere subito ad armi pari con gli altri

¹² Giancarlo CORÒ, Bruno ANASTASIA, Bruno, *I distretti industriali in Veneto*, Portogruaro (Ve), Nuova dimensione, 1993, pp. 30-32

¹³ Weng Xiaoqing 翁晓青, "Shijie zhigeyeye zhengzai zhuan yi zhongguo qiye nengfou jueqi" 世界制革业正在转移 中国企业能否崛起, in *Jingji yu xinxi*, 11, 1995

paesi riguarda la tecnologia. Il motivo per cui in Cina non c'era pelle di alta qualità sta nello sviluppo della chimica conciaria molto lento, la mancanza cioè di un'industria chimica specializzata, capace di fornire prodotti chimici all'altezza di una produzione di alta qualità. Per di più le tariffe doganali per l'importazione di questi prodotti erano molto elevate, ne consegue un difficile accesso.¹⁴ Prova ne sia che tra il 1985 e il 1990, la richiesta di brevetti per i prodotti chimici conciari in Cina è stata pari a 13, una media di 2,6 annui, mentre per la Germania e per l'ex-Unione Sovietica è stata pari a più di una ventina.¹⁵

Negli anni novanta la tecnica di produzione non era molto evoluta: la produzione che per lo più si concentrava sulla fase finale della lavorazione, di rifinitura e trascurava le fasi di lavorazione della pelle grezza fino alla fase di pelle semi-finita. Bisogna precisare che sono le prime fasi della lavorazione della pelle le più delicate, poiché ne determinano i difetti e la qualità finale.

Il settore della pelle mancava poi di una informazione aggiornata: le imprese non si relazionavano direttamente con l'esterno, quindi mancavano le opportunità per acquisire conoscenza e coscienza. Per questi motivi le imprese cinesi non erano in grado di mantenere il passo con i veloci cambiamenti della moda. A dispetto dei paesi occidentali, avvezzi a questa dicotomia, moda-pelle, il mercato cinese negli anni novanta non si era ancora unito al mercato internazionale, per questo i rischi di un possibile investimento non solo risiedevano nel capitale, attrezzatura, gestione, ma anche nella distanza dal mercato internazionale.

Per quanto riguarda la localizzazione del settore della pelle, al momento dell'insediamento, si sono individuate aree ben specifiche, in particolare l'area costiera cinese, diventando in breve una delle industrie pilastro locali.¹⁶ Nonostante il grande sviluppo degli anni recenti, ben presto il settore conciario si troverà a dover affrontare e risolvere diverse problematiche, tra cui l'assottigliamento dei margini di profitto, la gestione dei rifiuti inquinanti, a fronte di un Occidente già impegnato da anni nella sua risoluzione, la mancanza di brand nazionali cinesi, la produzione e gestione di prodotti chimici fluttuante, contro quella intensiva esterna, una cattiva gestione delle risorse (provocando enormi sprechi) una competizione disordinata e quindi poco costruttiva a dispetto di quella italiana, volta a innalzare gli standard qualitativi e il processo di produzione.

¹⁴Weng Xiaoqing 翁晓青, "Shijie zhigeye zhengzai zhuanyi zhongguo qiye nengfou jueqi" 世界制革业正在转移 中国企业能否崛起, in Jingji yu xinxi, 11, 1995

¹⁵Li Fangzhou 李方舟, "Zhongguo pige gongye fazhang de ruogan wenti" 中国皮革工业发展的若干问题, in Xibei qingongye xueyuan xuebao, 12, 3, 1994

¹⁶Dan Weihua 但卫华, "Dui Zhongguo pige hangye kexue yanjiu he jishu kaifa ruogan wenti de sikao" 对中国皮革行业科学研究和技术开发若干问题的思考(Reflect on several problems of scientific research and technological development in leather industry of China), in Zhongguo pige, 32, 1, 2003

Con l'abbandono della pianificazione economica e l'avvento dell'economia di mercato socialista, il settore della scienza e della tecnologia si è sviluppato portando così avanti quella fase pionieristica di espansione selvaggia e veloce accumulazione, determinata anche dal trasferimento degli impianti delle imprese estere, che determinano la riduzione di quel divario tecnologico, che separava la Cina dai paesi emergenti.

Dal 1990 al 1997, la produzione di pelle è aumentata del 94%, ma è stata posta grande attenzione alle performance e al costo trascurando i problemi ambientali.

Nel settore conciario, come anche in altri settori, la Cina ha prediletto una politica di sviluppo economico veloce, basata sulla quantità e rivolto all'esportazione. Si risente perciò della mancanza di un mercato interno in grado di dirigere le scelte delle imprese, il consumatore è poco attento alla qualità, quindi la produzione è poco stimolata al miglioramento, fondamentale per il suo successo. Si sottolinea, inoltre, una struttura esplosa senza ordine, non esiste una concentrazione di imprese dedite allo stesso settore, come lo è per la Valle del Chiampo, ma un frazionamento territoriale e una produzione a ciclo completo con scarsa probabilità di ottenere delle economie di scala all'interno delle imprese.¹⁷

2.4.IL SETTORE CONCIARIO OGGI

Dagli anni Sessanta ad oggi, la lavorazione delle pelli nel mondo si è pressoché triplicata. Nell'arco di tempo in cui si è verificata questa espansione produttiva è cambiata radicalmente la partecipazione percentuale delle varie aree geografiche, nel senso che si è registrato un incremento notevole della produzione dei Paesi in via di sviluppo. A partire dai primi anni sessanta ad oggi, in Europa e negli Stati Uniti la lavorazione complessiva di pelli bovine e ovine è fortemente diminuita; per contro, i paesi dell'America Latina e dell'Estremo Oriente hanno fatto segnare un forte incremento della produzione.¹⁸

L'Unione Europea è, comunque, il principale fornitore mondiale di cuoio. L'Italia è il principale produttore europeo per numero di impianti, addetti, volume di produzione e fatturato. Al secondo posto figura la Spagna che, insieme a Francia, Germania e Regno Unito rappresentano praticamente il resto dell'industria conciaria europea. Con lo sviluppo dell'industria conciaria in altre regioni del

¹⁷ Tian Mei 田美, "Zhongguo pige gongye xianzhuang fenxi ji fazhan duice" 中国皮革工业现状分析及发展对策 (Analysis of China leather industry and corresponding measurement), in Zhongguo pige , 37, 1, 2008

¹⁸ Umberto SAMMARCO, *Tecnologia conciaria*, Milano, Edirma srl, 2007, pp.1-5

mondo come l'Asia e l'America, la quota comunitaria sui mercati mondiali tende attualmente a diminuire. La Cina, oggi, è uno tra i primi conciatori al mondo con + 63% di produzione nell'ultimo decennio, ricoprendo così il 25% del totale globale.¹⁹ L'Italia si deve perciò scontrare con una forte concorrenza, in primis cinese, poi indiana, dei paesi sud-est asiatici, brasiliana e di altri paesi emergenti.

L'Italia ricopre storicamente una posizione di leadership a livello internazionale nel settore conciario. Si tratta di un primato qualitativo, tecnologico, stilistico, ambientale, che si rivela anche in termini di incidenza sui valori assoluti. Ma l'industria italiana subisce da anni una concorrenza sleale da parte dei più importanti competitori, che si trovano oltre i confini europei (India, Brasile, Cina, Nigeria,...) e si avvantaggiano tramite il contemporaneo protezionismo sulla loro materia prima (metà del grezzo è sottratto al libero scambio) e tramite pratiche dumping in ambito sociale ed ambientale.

Nonostante ciò, il valore della produzione nazionale italiana incide per il 62% sul totale europeo e il 16% di quella mondiale. Il Paese, inoltre, si caratterizza per una forte vocazione all'esportazione, con una quota sul valore export mondiale pari al 27,8%.²⁰ Si stima, inoltre, che il 20% del grezzo e del semilavorato scambiato a livello mondiale arrivi in Italia.

La concia delle pelli è un settore ad alta intensità, in primis, di materie prime e poi di manodopera. Le materie prime rappresentano il 50-70% dei costi di produzione, la manodopera il 7-15%, i prodotti chimici circa il 10% e l'energia il 3%. Secondo le stime, i costi ambientali rappresentano circa il 5% del fatturato delle imprese del settore.²¹ Siffatta composizione dei costi/ricavi, ha determinato la tendenza del settore conciario a una maggiore localizzazione all'interno dei confini nazionali, prediligendo le comodità dell'organizzazione distrettuale, pur presentando all'interno l'emergere di alcune difficoltà date dal nuovo scenario geo-politico, ad esempio la piccola dimensione delle imprese sul mercato internazionale. Negli anni 1980-1990 si sono verificati dei primi approcci di delocalizzazione della produzione, per quanto riguarda le prime fasi della lavorazione a maggiore impatto ambientale, poi delle ultime fasi per un migliore presidio dei clienti distanti geograficamente. Tuttavia, questa tipologia di strategia non ha avuto un largo seguito, per varie motivazioni sia di carattere nazionale, in Italia la quota di investimenti diretti esteri (IDE) è molto esigua, sia per la natura del settore e del distretto.

¹⁹ Vito DE CEGLIA, *La sfida globale della pelle made in Italy*, La Repubblica - Affari e Finanza, Milano, 30 gennaio 2012

²⁰ UNIC, *Rapporto Socio-Ambientale, 2012*

²¹ *Ibidem*

Nel 2011 si sono confermati a livello nazionale i segnali di ripresa del 2010, dopo le difficoltà del biennio 2008/2009; il settore nel 2010 aveva segnato un +18,8% in termini di volumi e un +18,1% a valore per le aziende italiane, le quali tuttavia non sono riuscite a riguadagnare completamente il terreno perso nel biennio precedente. Le variazioni rispetto al 2010 non offrono un quadro omogeneo: scendono i metri quadri prodotti (-2,7%) a fronte di un recupero della quantità di cuoio da suola (+2,8%) e soprattutto del valore complessivo della produzione +7,5%, con un più che soddisfacente (+9,4%) nel dettaglio del solo cuoio da suola.

Secondo Salvatore Mercogliano, ex direttore generale della Unione Nazionale Industria Conciaria (UNIC), a.d. di Lineapelle e Antepima, le vendite sui mercati internazionali rappresentano da almeno un decennio il traino della produzione conciaria italiana e sul piano commerciale si stima che più di una pelle su quattro scambiata tra operatori internazionali sia di origine italiana.²²

Come nel 2010, anche nel 2011 si rileva il fatto che la ripresa sia trainata quasi esclusivamente dalle vendite internazionali (export ufficiale ISTAT +10%). L'export nazionale di pelli conciate, destinato a 116 paesi nel 2011, rappresenta oltre il 70% del fatturato totale, percentuale doppia rispetto a vent'anni fa. La Cina (inclusa Hong Kong) risulta per le imprese italiane il principale mercato di sbocco, tanto da arrivare a costituire nel 2011 ben il 20% del totale esportato a valore, con una crescita del 7% nell'anno passato.²³ Il 2011 ha segnato il nuovo record storico, 745 milioni di euro, pari al 13% del fatturato complessivo, diventando così la prima destinazione mondiale in poco meno di vent'anni.²⁴ Da qui l'emergere dell'importanza di studiare, nell'ambito del settore conciario, il rapporto con la Cina, per cogliere le opportunità e identificare le minacce di un paese e di un mercato in continua evoluzione.

²² Vito DE CEGLIA, *La sfida globale della pelle made in Italy*, La Repubblica - Affari e Finanza, Milano, 30 gennaio 2012

²³ UNIC, *Relazione 2010*; UNIC, *Relazione 2011*

²⁴ Andrea GUOLO, *La terra promessa*, MdP La Conceria, 35, 2012

Tabella n.1 Leather sector, import export to China 2001-2010.

**LEATHER SECTORS
ITALIAN EXPORT TO CHINA*
2001 - 2010**

| PRODUCTS | Value ('000 EUR) | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 |
| Leathers** | 678.677 | 523.396 | 633.931 | 752.853 | 765.800 | 653.309 | 618.233 | 561.954 | 593.563 | 635.982 |
| Synthetics/Fabrics | 24.645 | 27.965 | 29.239 | 31.996 | 29.344 | 30.941 | 34.172 | 27.394 | 26.492 | 26.826 |
| Accessories and components | 36.954 | 21.675 | 33.705 | 44.311 | 49.502 | 44.422 | 37.964 | 19.488 | 19.034 | 18.684 |
| Total | 740.276 | 573.037 | 696.875 | 829.160 | 844.647 | 728.673 | 690.369 | 608.836 | 639.089 | 681.492 |

* Including Hong Kong

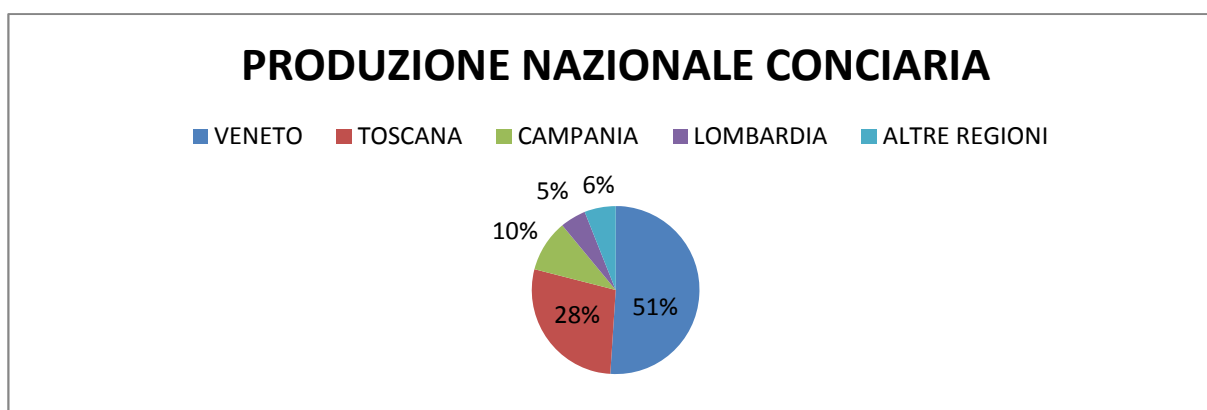
** Including finished and semifinished leathers ex CN 41, and excluding fur-leather ex CN 43

Fonte: UNIC- servizio economico

2.5.IL POLO CONCIARIO DI ARZIGNANO

Il comparto della concia italiana presenta 1.309 aziende e impiega circa 18.000 dipendenti. Coerentemente con la struttura del sistema manifatturiero italiano, quello dei distretti, il settore è fortemente radicato sul territorio. Il 90% della produzione è realizzata all'interno di tre distretti industriali: il primo nella zona della Valle del Chiampo e limitrofi, in provincia di Vicenza, rappresenta circa il 50% della produzione nazionale conciaria; il secondo per importanza, è il polo conciario di Solofra, in provincia di Avellino; infine, il Distretto Industriale di Santa Croce sull'Arno, situato tra le province di Pisa e di Firenze²⁵.

Grafico n.1 Produzione nazionale conciaria italiana



Fonte: elaborazione personale su dati UNIC

²⁵ UNIONCAMERE, SYMBOLA, CAMERA DI COMMERCIO DI PISA, *GreenItaly, Report, La concia: reti, territori e sostenibilità*, 7 novembre 2011 www.osservatoriodistretti.org/contributi/symbola/report-la-concia-reti-territori-e-sostenibilita

Tabella n.2 Dati sulla conceria italiana.

LA CONCIERIA ITALIANA

| Regioni | Dati 2011 | | | Variazioni 2010/2011 | | |
|---------------|---------------|--------------|---|----------------------|--------------|----------------------|
| | Addetti | Imprese | Valore Produzione (milioni di euro) | Addetti | Imprese | Valore Produzione |
| Veneto | 8.350 | 482 | 2.468 | -2,4% | -1,4% | 6,8% |
| Toscana | 5.617 | 560 | 1.357 | 2,1% | -1,2% | 9,6% |
| Campania | 2.098 | 174 | 477 | -1,8% | -2,8% | 4,7% |
| Lombardia | 1.045 | 49 | 277 | 0,3% | -2,0% | 8,6% |
| Piemonte | 239 | 12 | 61 | -11,5% | 0,0% | 3,9% |
| Altre Regioni | 647 | 32 | 221 | -0,9% | -3,0% | 7,5% |
| Totale | 17.996 | 1.309 | 4.862 | -0,9% | -1,6% | 7,5% |

Fonte: UNIC - Elaborazioni UNIC su dati ISTAT, Unioncamere, INAIL

Nella tabella, qui sopra riportata, vi è una presentazione della composizione dei tre distretti per importanza di n. addetti, di n. imprese e del fatturato prodotto all'interno del distretto. In questa tabella si può notare come i due comprensori, quello toscano e quello veneto, concentrino il maggior numero di imprese e il polo veneto, da solo, contribuisce alla metà della produzione nazionale.

Il distretto di Arzignano, riconosciuto dalla Regione Veneto come "Distretto Vicentino della Concia" nell'ambito della nuova mappa dei Distretti Produttivi del 2003, ha il suo cuore produttivo nel triangolo "storico" Arzignano -Valle del Chiampo- Montebello; vanta la presenza di circa 482 imprese che impiegano 8.350 addetti alla produzione. Una presenza che nel tempo si è ridotta, se confrontata con i dati dei primi anni 2000. Nel 2001 il Veneto presentava una composizione di 682 unità locali e 10.427 addetti²⁶.

Le caratteristiche del cluster sono la specializzazione nella produzione vitellina e bovina, l'eterogeneità dei prodotti realizzati, per la diversa destinazione d'utilizzo (principalmente per ordine di importanza arredamento, calzature e automotive, in misura inferiore pelletteria e abbigliamento) e la pluralità delle fasi di lavorazione espletate (concia, rifinitura, tintura, ingrasso, ecc.).

²⁶Giovanni FORESTI, Stefania TRENTI, *Il Distretto della Concia di Arzignano*, Servizio Studi e Ricerche, Banca Intesa, 2006 <http://www.crea121online.it/biblioteca/Il%20distretto%20della%20concia.pdf>

La lavorazione della concia è focalizzata quasi esclusivamente nel comprensorio vicentino, dal momento che finora il ricorso alla esternalizzazione è stato piuttosto modesto e ricopre nel 2009 appena l'0,8% (ad oggi, non sono riscontrabili fenomeni in controtendenza) del totale delle lavorazioni²⁷ dei due comprensori. Compensa ciò la marcata propensione del distretto all'export: l'incidenza di quest'ultimo sulla produzione è sempre rimasta molto elevata nel corso degli anni, superiore alla metà del valore prodotto.²⁸

Oltre alle attività del business principale, nel comprensorio figurano altre produzioni ausiliarie, realizzate da industrie meccaniche (macchinari per le lavorazioni della pelle), industrie chimiche (riassortimento di materiali impiegati nella concia), filiali di grandi industrie chimiche estere (commercializzazione dei prodotti chimici per la concia), agenti (commercializzazione delle pelli grezze).

Tra i poli nazionali, quello vicentino è, probabilmente, quello in maggiore sofferenza nella presente crisi (2012), essendo caratterizzato da una struttura di prevalente stampo industriale, specializzata nella lavorazione con il cromo, storicamente orientata verso una produzione di massa a basso valore aggiunto, dove i paesi emergenti, anch'essi specializzati nella lavorazione al cromo, sono più forti e concorrenziali: non fa eccezione la Cina.

Nel distretto vicentino è in atto da tempo un processo di riorganizzazione/ristrutturazione che punta al ridimensionamento delle lavorazioni economiche per l'arredamento, oggi in sofferenza a causa degli andamenti generali e del settore immobiliare, e alla valorizzazione di produzioni più specialistiche e di maggiore qualità, con prezzi adeguati ai costi di produzione; è anche riscontrabile una sempre maggiore sensibilità verso i temi dell'innovazione, di processo (dato dalla necessità di sostituire l'azione del cromo, minerale in esaurimento) e di prodotto e dello sviluppo ecosostenibile, come fattori cruciali per il futuro del distretto.

Il polo conciario vicentino, a dispetto degli altri, oltre a essere configurato come un distretto composto soprattutto da piccole e medie imprese, presenta la cospicua presenza di società di capitali²⁹, con una maggiore concentrazione di gruppi aziendali, che corrispondono a circa il 20% delle aziende nazionali conciarie, i cui addetti oscillano tra le 300 e 700 unità. Queste grandi realtà

²⁷ Osservatorio Distretti, Distretto Vicentino della Concia, www.osservatoriodistretti.org/node/137/distretto-vicentino-della-concia#allegati

²⁸ Camera di Commercio Vicenza, *La concia: dati a confronto e strategie di sviluppo, Rapporti sull'economia locale*, Rapporto n° 51, Vicenza, 2008

²⁹ *ibidem*

all'interno del distretto costituiscono un elemento di rottura rispetto alle caratteristiche generali del distretto, ma anche un punto di forza per una competizione internazionale, data la loro maggiore capacità contrattuale. C'è però un pesante rovescio della medaglia: la spiccata individualità di molti imprenditori ha minato la riuscita di alcuni progetti, che avrebbero favorito lo sviluppo e la promozione dell'intero distretto (come avvenuto per altre realtà del made in Italy); ne sono un esempio la mancanza di un brand di distretto, attività promossa ma mai realizzata. Lo stesso Sindaco di Arzignano (VI) in carica, dott. Giorgio Gentilin³⁰, sottolinea la grave perdita di visibilità e immagine generata dalla mancata unione di intenti che avrebbe favorito lo sviluppo dell'intero polo. Sottolinea il fatto che a livello internazionale manca un'efficace immagine ai produttori di pelle, i quali godono soltanto della luce riflessa di quei marchi che si riforniscono da loro. Il Sindaco si augura che il progetto venga ripreso e sviluppato nel prossimo futuro, poiché l'eccellenza della pelle italiana, in termini di qualità, di design e di rispetto ambientale, viene riconosciuta dagli stessi cinesi. Il dott. Gentilin ha avuto modo di ospitare una delegazione cinese proveniente dalla provincia dello Zhejiang, più precisamente dalla città di Haining, denominata "Città della pelle", per una visita al distretto e alla sua struttura. Le autorità locali cinesi in visita riconoscevano la capacità del distretto di produrre alta qualità, ritenendo la produzione dell'area cinese di qualità medio-bassa.

Ad aggravare la situazione ha contribuito un danno all'immagine del territorio, dovuto agli scandali fiscali che hanno investito il settore conciario (2009-2010). Secondo l'opinione del Sindaco³¹, i fatti sono stati eccessivamente medianizzati, poiché è stata riconosciuta una evasione fiscale del distretto pari all'evasione fiscale di tutti i distretti delle regioni italiane. A questo si sono poi sommate le difficoltà nel tessuto sociale, provato da continui flussi di immigrazione e i problemi ambientali, ovvero la necessità di trovare una soluzione al trattamento dei fanghi della produzione conciaria. A condire il tutto, non vanno dimenticati "handicap" italiani come gli elevati costi dell'energia, le carenze infrastrutturali e viabilistiche, che pesano sui costi collegati ai trasporti («in azienda si possono ridurre i tempi, ma poi ci pensano le strade italiane a tagliarci fuori dal mercato[...]»³²), una ricerca e una innovazione che, purtroppo, spesso comportano costi eccessivi per le piccole e medie aziende e prevedono tempi non compatibili con le esigenze del mercato e, ancora, una burocrazia asfissiante e un carico tributario a dir poco eccessivo, che toglie ossigeno agli investimenti.

³⁰ Intervista al Sindaco del comune di Arzignano (VI), dott. Giorgio Gentilin, il 24 ottobre 2012

³¹ *ibidem*

³² AA.VV., *Tutto Concia, buyer's guide del distretto vicentino*, Vicenza, Input srl, 2000, pag.17

Nonostante tutto, bisogna constatare che sulla qualità, sulla tecnologia e sulla varietà di prodotto il distretto di Arzignano resta leader in Italia e nel mondo, ed è questo uno dei motivi per i quali il settore conciario non ha subito un forte flusso in uscita delle imprese.

Tabella n.3 Dati strutturali del distretto conciario vicentino.

SETTORE CONCIA

Codice attività - ATECO2002 19.1 (fino al 2006) - ATECO2007 15.1 (dal 2009)

DATI DI STRUTTURA

| Unità locali attive | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 (*) | 2010 | 2011 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|----------|--------|--------|
| Vicenza | 791 | 779 | 765 | 776 | 921 | 924 | 940 |
| Italia | 3.973 | 3.929 | 3.829 | 3.934 | 12.127 | 11.994 | 11.997 |
| % Vicenza/Italia | 19,9% | 19,8% | 20,0% | 19,7% | 7,6% | 7,7% | 7,8% |

Variazioni

| Unità locali attive | 2006/05 | 2007/06 | 2008/07 | 2009/08 | 2010/09 | 2011/10 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Vicenza | -1,5% | -1,8% | 1,4% | 18,7% | 0,3% | 1,7% |
| Italia | -1,1% | -2,5% | 2,7% | 208,3% | -1,1% | 0,0% |

Fonte: Elaborazione CCIAA di Vicenza su dati Infocamere al 31/12

Imprese vicentine attive per forma giuridica - ATECO2002 19.1 (fino al 2008) - ATECO2007 15.1 (dal 2009)

| Anno | Soc. capitale | Soc. persone | Ditte individ. | Altre forme | Totale |
|-----------------------|---------------|--------------|----------------|-------------|--------|
| Anno 2000 | | | | | |
| Concia | 318 | 198 | 155 | 0 | 671 |
| % sul totale | 47,4% | 29,5% | 23,1% | 0,0% | 100,0% |
| Totale manifatturiero | 28,1% | 30,9% | 40,3% | 0,7% | 100,0% |
| Anno 2007 | | | | | |
| Concia | 358 | 130 | 106 | 0 | 594 |
| % sul totale | 60,3% | 21,9% | 17,8% | 0,0% | 100,0% |
| Totale manifatturiero | 33,3% | 27,8% | 38,3% | 0,6% | 100,0% |
| Anno 2010 | | | | | |
| Concia | 395 | 146 | 186 | 3 | 730 |
| % sul totale | 54,1% | 20,0% | 25,6% | 0,4% | 96,4% |
| Totale manifatturiero | 37,3% | 25,9% | 36,1% | 0,6% | 100,0% |
| Anno 2011 | | | | | |
| Concia | 401 | 137 | 200 | 4 | 742 |
| % sul totale | 54,0% | 18,5% | 27,0% | 0,5% | 100,0% |
| Totale manifatturiero | 37,8% | 25,7% | 35,9% | 0,6% | 100,0% |

Fonte: Elaborazione CCIAA di Vicenza su dati Infocamere al 31/12

(*) ATTENZIONE: dal 2009 è entrata in uso la nuova codificazione delle attività economiche Ateco2007. Il settore della concia è stato riaggregato con significativi spostamenti di sottosezioni di attività. Pertanto il numero di unità locali attive, soprattutto a livello nazionale, non è comparabile con quello degli anni precedenti. Per una questione di uniformità nel trattamento delle diverse tipologie di dati (consistenza imprese, fatturato, export, ecc.) abbiamo preferito considerare il livello di aggregazione comune alle varie tipologie, quindi il codice 19.1 per i dati sino al 2008 e il codice 15.1 per i dati dal 2009 in poi.

Imprese attive - ATECO2002 19.1 (fino al 2008) - ATECO2007 15.1 (dal 2009)

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Vicenza | 624 | 608 | 594 | 598 | 727 | 730 | 742 |
| di cui artigiane | 233 | 230 | 227 | 224 | 333 | 340 | 347 |
| % | 37,3% | 37,8% | 38,2% | 37,5% | 45,8% | 46,6% | 46,8% |
| Italia | 3.224 | 3.172 | 3.079 | 3.143 | 10.411 | 10.269 | 10.248 |
| di cui artigiane | 1.548 | 1.526 | 1.464 | 1.423 | 6.430 | 6.397 | 6.406 |
| % | 48,0% | 48,1% | 47,5% | 45,3% | 61,8% | 62,2% | 62,5% |

Fonte: Elaborazione CCIAA di Vicenza su dati Infocamere al 31/12

Fonte: Camera di Commercio di Vicenza, marzo 2012

Negli ultimi anni non si nota un ridimensionamento notevole del settore conciario. Le variazioni percentuali dimostrano un leggero divario di anno in anno, fatta eccezione per l'anno 2009, che riguarda più una questione di diversa rilevazione dei dati rispetto all'anno precedente, come descritto a lato delle tabelle. L'aumento delle dimensioni delle imprese conciarie o l'aumento del fenomeno dei gruppi conciari si può constatare dall'aumento delle società di capitale e una diminuzione delle società di persone. Per le imprese artigiane si può notare un aumento quantitativo delle unità locali: si può dunque dedurre che le aziende possano essere altamente specializzate per una produzione di alta qualità e di nicchia del settore.

Ci si trova piuttosto in una fase di ristrutturazione industriale e produttiva, a dispetto del fatturato che ha picchi più elevati e ricadute più repentine, mentre la variabile lavoro rimane più "vischiosa". Questa fase di ristrutturazione, che sta attraversando il settore, mette a dura prova le imprese con un'importante selezione delle stesse e con l'espulsione di una parte della manodopera (tendenzialmente la meno professionalizzata). Nel 2008 gli addetti impiegati risultavano pari a 11.283 unità³³ (il riferimento a questi dati deve tener conto del cambiamento nel metodo di rilevazione avvenuto nel 2009); nel 2011 il numero si è ridotto a 8.350 unità. In questo lasso di tempo si è notata una protrazione della riduzione degli addetti al settore conciario, la variazione 2010/2011 è stata in negativo per il 2,4%. Questo andamento al ribasso certamente testimonia le difficoltà a livello internazionale che stanno condizionando tutta l'economia, ma riconferma ciò che si è evidenziato, cioè la fase di ristrutturazione che sta attraversando il settore: esso si snellisce a favore di un maggiore apporto di capitali e di un minor impiego di manodopera.

³³ Camera di Commercio Vicenza, *La conchia: dati a confronto e strategie di sviluppo, Rapporti sull'economia locale*, Rapporto n° 51, Vicenza, 2008

Tabella n.4 Dati di fatturato, bilancio ed export del Distretto vicentino.

DATI DI FATTURATO, BILANCIO ED EXPORT

| Fatturato Vicenza | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Conca | 3.793 | 3.807 | 3.602 | 3.366 | 3.133 | 3.233 |
| Var. % | -10,9% | 0,4% | -6,4% | -6,6% | -6,9% | 3,2% |

Fonte: Associazione Industriali

| Vicenza | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Valore della produzione | 2.770.265.082 | 2.077.063.678 | 2.715.206.687 |
| Var. % | - | -25,0% | 30,7% |
| Valore aggiunto | 359.649.055 | 373.226.819 | 423.843.077 |
| Var. % | - | 3,8% | 13,6% |
| N. bilanci | 337 | 356 | 365 |
| Valore della produzione n | 8.220.371 | 5.834.420 | 7.438.922 |
| Valore aggiunto medio | 1.067.208 | 1.048.390 | 1.161.214 |
| ROE | -22,26% | -7,99% | -6,84% |
| ROI | -1,14% | 1,44% | 1,86% |
| Indipendenza finanziaria | 20,56% | 23,63% | 22,36% |
| Copertura delle immobiliz | 0,70 | 0,76 | 0,77 |
| Liquidità immediata | 0,72 | 0,78 | 0,74 |

Fonte: Elaborazione CCAA di Vicenza su dati Infocamere

Elaborazione sui bilanci depositati in formato Xbrl (con buona approssimazione: bilanci delle soc. di capitali e delle cooperative in forma non consolidata)

| Italia | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| Valore della produ | 7.771.526.860 | 6.021.368.613 | 7.454.627.161 |
| Var. % | - | -22,5% | 23,8% |
| Valore aggiunto | 1.319.114.975 | 1.157.130.006 | 1.337.154.666 |
| Var. % | - | -12,3% | 15,6% |
| N. bilanci | 1738 | 1933 | 1907 |
| Valore della produ | 4.471.534 | 3.115.048 | 3.909.096 |
| Valore aggiunto n | 758.984 | 595.619 | 701.182 |
| ROE | -5,79% | -5,83% | 2,73% |
| ROI | 2,54% | 1,29% | 3,27% |
| Indipendenza fina | 27,67% | 26,59% | 27,66% |
| Copertura delle in | 0,93 | 0,92 | 0,99 |
| Liquidità immedia | 0,81 | 0,84 | 0,86 |

ROE = Risultato netto / Patrimonio netto

ROI = Risultato operativo / (Tot. Attivo - Disponibilità Liquide)

Ind. Fin. = Patrimonio Netto / Totale Passivo

Cop. Imm. = Patrimonio Netto / Immobilizzazioni

Liq. Imm. = (Crediti + Disponibilità liquide) / Passività correnti

Export - ATECO2007Attività 15.1

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 (*) |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Vicenza | 1.454.058.695 | 1.669.649.324 | 1.700.706.167 | 1.665.320.000 | 1.229.127.250 | 1.518.834.470 | 1.736.805.613 |
| Italia | 5.585.591.795 | 6.312.864.053 | 6.832.450.405 | 6.469.501.837 | 5.166.505.214 | 6.421.126.732 | 7.726.930.614 |
| % Vicenza/Italia | 26,2% | 26,4% | 24,9% | 24,2% | 23,8% | 23,7% | 22,5% |

Export - Attività 15.1 -Variazioni

| | 2006/05 | 2007/06 | 2008/07 | 2009/08 | 2010/09 | 2011/10 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Vicenza | 14,0% | 1,9% | -8,0% | -21,5% | 23,6% | 14,4% |
| Italia | 13,0% | 6,2% | -5,3% | -20,1% | 24,3% | 20,3% |

Fonte: Istat

(*) = Dati provvisori

L'andamento del settore conciario ha seguito, quindi, quello che sono stati gli andamenti a livello internazionale del commercio. Le forti contrazioni a causa della crisi internazionale hanno inciso sul fatturato, data la natura del settore, *export-oriented*, quindi più in balia degli andamenti generali. Negli anni 2007-2008 le variazioni percentuali dell'export del distretto vicentino sono fortemente negative, superiori alla media nazionale.

Congiuntura - Var. rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente

| Vicenza | III trim 09 | IV trim 09 | I trim 10 | II trim 10 | III trim 10 | IV trim 10 | I trim 11 | II trim 11 | III trim 11 | IV trim 11 |
|-----------------|-------------|------------|-----------|------------|-------------|------------|-----------|------------|-------------|------------|
| Produzione | -10,7% | -1,9% | 19,1% | 12,0% | 9,3% | 12,4% | 11,9% | 10,4% | 9,7% | -3,7% |
| Domanda interna | -4,8% | 1,1% | 22,4% | 4,5% | 9,6% | 11,6% | 15,4% | 7,5% | -1,8% | -2,2% |
| Domanda estera | -6,7% | -0,6% | 11,8% | 1,8% | 9,8% | 20,5% | 23,5% | 10,5% | 9,7% | -9,3% |
| Fatturato | -8,7% | -0,5% | 21,9% | 14,0% | 9,0% | 15,6% | 16,9% | 11,5% | 10,5% | 1,6% |

Fonte: Indagine VenetoCongiuntura

Congiuntura - Var. rispetto al trimestre precedente

| Vicenza | IV trim 11 |
|-----------------|------------|
| Produzione | 2,8% |
| Domanda interna | 6,5% |
| Domanda estera | -2,3% |
| Fatturato | 7,4% |

Fonte: Indagine VenetoCongiuntura, dato non destagionalizzato

Congiuntura - Previsioni semestre gennaio-giugno 2012

| | |
|-----------------|-------------|
| Produzione | Diminuzione |
| Domanda interna | Diminuzione |
| Domanda estera | Diminuzione |
| Fatturato | Diminuzione |

Fonte: Indagine VenetoCongiuntura - saldo delle opinioni

2.6.I PATTI PER SVILUPPO DEL DISTRETTO CONCIARIO

Con il Decreto della Giunta Regionale n.2502 del 08/08/2003, a dirigere le attività del distretto vicentino è stata preposta una Consulta Tecnica di Distretto³⁴, un organismo volto alla coordinazione ed alla promozione delle attività svolte all'interno del cluster. Il Legislatore Veneto, diversamente da quanto stabilito in altri ambiti regionali, ha lasciato agli operatori la facoltà, fermo restando il rispetto di certi limiti di consistenza numerica, di definire gli scopi e le strategie attraverso la predisposizione e la sottoscrizione da parte degli operatori stessi di un patto di sviluppo. Si tratta di un documento che descrive la realtà del distretto ed elenca una serie di azioni dettagliate corredate dal relativo piano finanziario.

L'attività della Consulta negli anni è giunta alla realizzazione di due patti per la promozione dello sviluppo del distretto conciario vicentino:

- Patto per lo Sviluppo del Distretto Vicentino della Concia (2004-2007)
- Patto per lo Sviluppo del Distretto Vicentino della Concia (2007-2010)

2.6.1.IL Patto per lo sviluppo (2004-2007)³⁵

Il primo Patto per lo sviluppo si è posto come obiettivo l'istituzione di un Osservatorio, sostenuto interamente dagli enti pubblici locali attivi nel territorio, col fine di analizzare sotto il profilo economico e sociale la complessa realtà distrettuale. L'attività dell'Osservatorio si è concretizzata attraverso un'indagine, realizzata su un campione rappresentativo di imprese, che ha disegnato il quadro della situazione al 2004.

Nel primo Patto di Distretto (2003-2007) si è evidenziato una certa tendenza a costituire network

³⁴ Nota: la Consulta Tecnica è organo consultivo del Rappresentante, con il quale collabora per: individuare le azioni strategiche necessarie allo sviluppo del Distretto, da tradurre, poi, in progetti esecutivi a valenza generale; valutare la coerenza dei progetti proposti dalle aziende di distretto ai fini della partecipazione al bando annuale di finanziamento. Tale organismo è composto dai rappresentanti di una serie di realtà istituzionali aderenti al Patto di sviluppo: l'Istituto Tecnico Industriale per la Chimica Conciaria; la Stazione Sperimentale di Napoli; gli enti pubblici territoriali interessati; l'Associazione Chimici del cuoio; le Associazioni di Categoria (Industriali – API – Artigiani – CNA).

³⁵ *Patto per lo Sviluppo del Distretto Vicentino della Concia (2004-2007)*
www.cnavicenza.it/downloadDoc.php?f...PATTO+CONCIA...

internazionali, con il fine di esternalizzare parte della produzione (sovente le fasi a basso valore aggiunto), conseguenza di un aumento dei vincoli normativi, condizionata dai contingenti di utilizzo delle fonti di approvvigionamento idrico e dai costi del lavoro. Un primo approccio ha visto in alcuni casi le imprese delocalizzare nei paesi dell'Est Europa, in altri casi presidiare le aree di provenienza delle pelli, soprattutto in America Latina, successivamente è nata la tendenza al presidio dei mercati di sbocco geograficamente più distanti. Tuttavia, non è stata riscontrata una precisa strategia di comportamento condivisa dai produttori della concia. Inoltre, è stato individuato come punto di forza delle imprese vicentine della concia una forte vocazione all'esportazione. La performance esportativa, pur all'interno di marcate fasi cicliche, è stata particolarmente buona. Nonostante la crescente complessità ambientale, le imprese del vicentino sono riuscite a tenere il passo con la domanda e a competere con i paesi di recente affacciatisi nell'arena commerciale (Cina, Brasile, Messico, ...). Le imprese del distretto sono presenti in ben 125 paesi del primo, secondo e terzo mondo.

Gli elementi di criticità individuati sono: il trasferimento delle competenze ed il knowledge management; l'innovazione e la ricerca; la fragilità delle strutture di comunicazione, sia verso l'esterno che verso l'interno.

L'analisi di queste criticità ha partorito diverse soluzioni, fra cui il sopracitato Osservatorio del Distretto Vicentino della Concia; una serie di soluzioni per il recupero e la valorizzazione ambientale, fra cui il progetto Giada, che si pone come obiettivo quello di creare le condizioni per uno sviluppo sostenibile del territorio; il progetto "Crispino", che si propone di accompagnare le imprese in un percorso di sviluppo che consenta loro di rispondere adeguatamente ad alcune significative sfide: fronteggiare la concorrenza dei paesi emergenti, allargare il proprio mercato, individuare e penetrare nuovi mercati; un marchio di distretto per investire sulla reputazione del distretto e mettere in luce i numerosi sforzi per migliorare la qualità dell'ambiente; la certificazione etica di distretto; e alcuni altri progetti.

2.6.2. Il Patto per lo sviluppo (2007-2010)³⁶

Nel Secondo patto per lo sviluppo del distretto, è stata condotta una prima analisi sui punti di forza e debolezza del sistema locale. Il quadro d'insieme evidenzia un sistema locale dinamico: le aziende principali godono di una buona reputazione e, grazie all'effetto traino che generano, riescono a guidare l'intero sistema, l'articolazione produttiva del distretto riesce a far fronte efficacemente alle

³⁶ *Patto per lo sviluppo del Distretto Vicentino della Concia (2007-2010)*

sempre più pressanti sfide competitive. Non si tratta di un processo indolore: il mantenimento di un adeguato profilo concorrenziale è possibile solo attraverso forme di razionalizzazione organizzativa in termini di efficienza, di innovazione dei processi produttivi, di modifica degli indirizzi strategici tale da migliorare il posizionamento nel mercato.

In questo complessivo riassetto strategico, il distretto non sembra utilizzare opzioni strategiche che invece altri settori hanno attivato con successo. Ad esempio, i processi di delocalizzazioni all'estero in direzione dei Paesi dove il costo del lavoro è più basso - così diffusi nell'abbigliamento e nelle calzature – non sembrano trovare riscontro nell'area conciaria. La tabella seguente dimostra come sia ridottissima la quota di imprese che decentra al di fuori dell'ambito nazionale.

Tabella n.5 Le lavorazioni decentrate del distretto della concia della Valle del Chiampo nel 2004 (in milioni di euro).

Tav. 19 - Le lavorazioni decentrate, in milioni di euro, 2004

| | | |
|-------------------------|-------|--------|
| In provincia di Vicenza | 351,1 | 95,4% |
| Nel resto dell'Italia | 13,8 | 3,8% |
| All'estero | 3,0 | 0,8% |
| Totale | 367,9 | 100,0% |

Fonte: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia

La mancanza di una decisa delocalizzazione implica l'esistenza di una particolare fiducia nelle capacità produttive del distretto. Gli studi dell'Osservatorio hanno dimostrato che il distretto è ancora in larga parte "auto contenuto", dove, cioè, vengono attivate soprattutto risorse interne per gestire la competizione settoriale. La grande notorietà e l'importanza del polo conciario di Arzignano a livello internazionale ha fatto emergere la convinzione che all'interno del distretto vi siano forme di concorrenza molto serrata. Le indagini hanno rilevato il ruolo prioritario che riveste la competizione interna; non meno importante, le stesse hanno rilevato anche il cambiamento geografico della produzione mondiale conciaria. La seconda area di provenienza della competizione è l'Asia, con la Cina in prima posizione, poi l'India, ma anche Thailandia, Corea, ...

Tabella n.6 Aree da cui proviene la concorrenza più sentita, per grado di rilevanza.

| | Forte | Media | Modesta | Totale |
|--|-------|-------|---------|--------|
| dal distretto | 67,5% | 5,8% | 5,1% | 78,4% |
| da imprese nazionali fuori dal distretto | 4,7% | 19,0% | 4,1% | 27,8% |
| dall'Europa occidentale | 0,3% | 1,0% | 4,5% | 5,8% |
| dall'Est-Europa | 1,6% | 3,6% | 5,6% | 10,8% |
| dall'Asia | 15,2% | 14,2% | 12,0% | 41,4% |
| all'America Latina | 2,3% | 14,0% | 12,0% | 28,3% |

Fonte: Osservatorio Distretto Vicentino della Concia

Un'indagine di rilevazione dei maggiori fattori di competizione, evidenzia come il prezzo sia considerato dagli imprenditori la leva competitiva più importante utilizzata dai concorrenti. Il fattore qualità del prodotto/servizio occupa una posizione inferiore, è piuttosto considerato come un vincolo da cui nessuno può prescindere. Gli altri fattori di distinzione strategica non giocano un ruolo significativo, per cui si deve ritenere che siano poche le leve su cui costruire una strategia di differenziazione. Probabilmente questa è una conclusione piuttosto riduttiva o parziale, ma va comunque considerato che molti imprenditori attribuiscono un valore preponderante alla componente prezzo rispetto ad altre variabili.

In questa prospettiva, è comprensibile che ben il 78% delle imprese ritenga che il principale problema del distretto risieda nella concorrenza esercitata dai paesi a basso costo. La pressione competitiva di questi paesi non viene sentita solo sui mercati di sbocco o sui servizi di lavorazione, ma viene rilevata anche attraverso la perdita di commesse conseguenti ai processi di delocalizzazione operati dalle imprese-clienti che, a seguito della rilocalizzazione produttiva, perseguono anche la ricerca di nuovi canali di approvvigionamento di pelli. Anche se in misura nettamente inferiore, si evidenziano poi i problemi riguardo ai costi ambientali, le difficoltà riguardanti il cambiamento della domanda e al reperimento della manodopera, il problema della burocrazia, la flessibilità del lavoro.

Di fronte a questo scenario, descritto dall'indagine dell'Osservatorio, le misure adottate sono volte a risolvere alcuni nodi critici per il futuro sviluppo competitivo del Distretto, con particolare riferimento alle questioni di carattere infrastrutturale, di risanamento ambientale, di riduzione delle emissioni inquinanti, di logistica, di riconversione del ciclo lavorativo, di risparmio energetico e di

utilizzo di energie “pulite”.

Tra i progetti promossi dal Distretto troviamo:

- il risanamento ed ammodernamento della conceria sperimentale presso l’Istituto Tecnico Industriale “G. Galilei” (indirizzo Chimica e Tecnologia del Cuoio) di Arzignano; esso consiste nello sviluppo di un centro in grado, utilizzando la conceria sperimentale in fase di ammodernamento, di offrire alle aziende del distretto un punto di riferimento attraverso cui dovrebbero transitare le attività di formazione e ricerca, a vantaggio del sistema produttivo locale.
- Un progetto “Logistica Distrettuale”, che permetta di sfruttare al meglio i vettori disponibili sul mercato. L’obiettivo è di eliminare eventuali sacche di inefficienza e di introdurre gli opportuni correttivi per una efficiente e rapida movimentazione della pelle prodotta verso i principali scali commerciali. Lo scopo finale è di fornire una migliore risposta sia alla domanda di materia prima, sia all’approvvigionamento richiesto dai nuovi mercati emergenti, fra cui la Cina, dove si registra il maggior dinamismo industriale, con una crescente domanda anche di pelle conciata, da utilizzare nelle successive fasi del ciclo produttivo.
- La trasformazione dei fanghi e la dismissioni delle discariche. Il presente progetto rientra nell’ottica della strategia di diminuzione dell’impatto ambientale sul territorio vicentino.
- La promozione della produzione del distretto presso le più importanti fiere del settore, oltre a un supporto promozionale adeguato (incontri mirati, workshop, eventi mirati alla diffusione della conoscenza della produzione distrettuale). In ambito nazionale la fiera più importante è Lineapelle, che si tiene ogni anno a Bologna e raccoglie espositori provenienti da tutto il mondo; mentre a livello internazionale, la fiera più conosciuta è “All China Leather Exhibition” di Shanghai, che va definendosi oramai come manifestazione di primaria importanza nel panorama fieristico internazionale.
- La realizzazione, in un contesto di prestigio, di uno showroom permanente nella città di Shanghai, nel quale raccogliere ed esporre i prodotti delle aziende del distretto, affiancato da servizi complementari necessari a supportare le attività promozionali in loco del distretto, in modo tale da risultare un punto di riferimento per i clienti e permettere la creazione di alleanze commerciali e produttive, a garanzia della visibilità del distretto in una delle aree della Cina di maggiore fermento ed interesse per il settore.

3. LA CINA E IL SETTORE CONCIARIO CINESE

3.1 LA CINA, COME AFFRONTARE UN PAESE COSÌ DIVERSO

Verso la fine degli anni Settanta, quando la Cina ha deciso di aprirsi economicamente e politicamente, la curva del diagramma di crescita economica ha segnato e segna ancora fino a oggi un risultato storico senza precedenti. La crescita economica è stata in massima parte il risultato di un fenomeno frutto di una precisa volontà politica: la liberalizzazione delle forze produttive rurali, fino ad allora represses. Lo sviluppo non è certo iniziato da zero, già da qualche anno il trend era in crescita: in effetti, tra il 1960 e il 1978, l'aumento medio annuale del PIL era stimato intorno al 5%¹. Inoltre, il paese ha sempre avuto una considerevole riserva di scienziati, tecnici e lavoratori specializzati, anche durante il periodo della Rivoluzione culturale (dalla metà degli anni Sessanta fino alla metà degli anni Settanta). A ciò va aggiunto che gli organismi della pianificazione centrale avevano grande esperienza e capacità nel concentrare le poche risorse disponibili di capitali, di know-how e risorse umane, per appropriarsi anche della più sofisticata tecnologia.

Una seconda fase di apertura è iniziata con la prudente introduzione di esperimenti di mercato nelle Zone Economiche Speciali e, più avanti, con l'attuazione di una politica a favore degli investimenti esteri.

I due fattori determinanti, per cui gli economisti concordano essere motivo della rapida crescita economica cinese, sono gli investimenti di capitali su larga scala e la rapida crescita della produttività, senza i quali la Cina non avrebbe raggiunto i suoi ben noti traguardi. Per quanto riguarda gli Investimenti Diretti Esteri (FDI), un dato incontrovertibile è testimoniato dal fatto che la Cina ha ricevuto ed impiegato finora, a suo vantaggio, la più grande quantità di capitali e di conoscenze tecniche e manageriali mai investite in un paese in via di sviluppo. Solo nel 2008 la Cina ha ricevuto oltre il 12% del totale mondiale di FDI.² Molti operatori, quindi, si sono trasferiti accogliendo le grandi opportunità che il Paese offriva. Insomma, il bisogno di uscire da quella situazione arretrata, che l'aveva vista scomparire dal panorama internazionale, ha reso la Cina il "paradiso" degli investimenti, soprattutto per quelle imprese che appartengono al settore manifatturiero ad alta incidenza di manodopera.

Dagli anni ottanta le cose sono cambiate notevolmente. La Cina ha dimostrato una grande capacità di adattamento ai cambiamenti. Ad oggi, con la recente crisi finanziaria, la Cina ha scoperto che

¹ AA. VV. , *Nuove tendenze del business in Cina*, Bologna, Bonomia University Press, 2010, pp. 22-23

² *ibidem*

continuare a nutrire la propria crescita dipendendo fortemente dalle esportazioni è un modello non più sostenibile e sta cercando, per questo motivo, di puntare verso il proprio mercato interno, che sembra piuttosto ricettivo ed è stato in grado di sopperire ai mancati guadagni delle esportazioni.

Approcciarsi alla Cina non è semplice: oggi, rispetto ai primi anni di apertura al mercato internazionale, le cose sono un po' più semplici, in quanto essa è stata costretta, soprattutto a partire dal 2001 con l'adesione alla World Trade Organization (WTO), ad adeguare le proprie istituzioni e uniformarsi alle pratiche internazionali. La Cina, perciò, non è più considerata come paese emergente, ma sta cercando di mantenere una certa reputazione di paese sviluppato, perciò, dopo un trentennio di forte sviluppo, deve rispondere delle proprie azioni e fare fede agli obblighi assunti verso gli altri stati e verso i propri cittadini. Nonostante tutto, resta pur sempre un paese complesso, dalle tradizioni ben radicate. L'influenza occidentale non è stata così pervasiva come in altri paesi, ma il Paese ne ha attinto alcuni caratteri e li ha resi propri, tenendo conto delle proprie radici, della propria identità.

Dal 2008 l'Accademia delle Scienze Sociali Cinese (CASS), in collaborazione con World Bank Group, ha iniziato a pubblicare il rapporto *Doing Business in China*, in cui si monitorizzano i progressi sulle riforme intraprese. Questo rapporto indica il grado di facilità di fare business in 183 paesi: la Cina si piazza al 91° posto (ranking 2012), scendendo di quattro posizioni rispetto al ranking 2011. L'indice si basa su diversi parametri, come per esempio: la facilità di avviare un business, ottenere permessi per costruire, registrare i propri marchi e brevetti, il grado di tutela degli investitori, ecc.³ Da questo rapporto risulta che, in generale, le città costiere più ricche sono quelle con il maggior numero di riforme. Pertanto, esse hanno migliori condizioni in termini di ambiente favorevole, cioè il minor numero di passaggi nelle procedure, tempi più brevi e costi inferiori. Le città più difficili, dove le procedure, i tempi e i costi sono più alti, si trovano invece nelle province occidentali e centrali.⁴

Le piccole e medie imprese industriali italiane nell'affrontare questo nuovo mercato hanno trovato una maggiore affinità con un approccio semplice, di scambio commerciale, piuttosto che un approccio a lungo termine, molto più impegnativo, ovvero l'internazionalizzazione produttiva. Tuttavia, la delocalizzazione non è impossibile, perché vi sono casi di successo, ma si denota una certa difficoltà che le imprese hanno avuto, un po' per distanza geografica, quindi più difficilmente controllabili; un po' per problemi di gestione, vincoli governativi e situazione del paese che non

³ Nota: scheda riassuntiva "Ease of Doing Business in China" www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/china/

⁴ AA. VV., *Nuove tendenze del business in Cina*, Bologna, Bonomia University Press, 2010, pp. 95-97

sempre sono stati favorevoli all'insediamento delle imprese. Tale scarsità di investimenti esteri è determinata, inoltre, dalla diffidenza dovuta alle differenze culturali, alla tipicità del modus operandi dell'imprenditore italiano e al limitato supporto da parte del sistema bancario italiano⁵.

Nel momento in cui si decide di approdare a nuovi mercati stranieri, è buona norma informarsi sulla cultura, sulla storia, sulle tradizioni, sulla geografia, sulla politica, ecc. dei diversi paesi. È bene conoscere aspetti degli usi e dei costumi ed essere al corrente di quali siano i tabù da evitare⁶.

È essenziale comprendere la cultura cinese, così diversa da quella europea, prima di investire tempo e denaro in un paese così vasto. Bisogna sempre tenere a mente che la Cina è un Paese variegato e la sua cultura presenta numerose declinazioni, differenti a seconda dell'area geografica. La comprensione della tradizione e dei valori sociali sarà senza dubbio una preziosa risorsa affinché l'ingresso nel mercato cinese possa raggiungere il successo, che sarà tanto più facile ottenere quanto più si avrà una comprensione profonda degli usi e delle abitudini che caratterizzano il fare affari in Cina⁷. Comprendere la *business culture* è cruciale, in quanto si differenzia notevolmente da quella di altri paesi del mondo occidentale. Spesso ciò che è prassi, ad esempio, in Italia non sarà applicabile al territorio cinese o, peggio, potrebbe avere un diverso significato e portare anche a grossi equivoci. Capire come i cinesi si comportino negli affari e quali siano i loro usi permetterà agli operatori italiani di giungere più velocemente verso la reciproca comprensione, quindi alla stipula degli accordi.⁸

«[...] Nonostante i progressi, trattare con i cinesi continua a essere una operazione complessa. Occorre un traduttore sempre presente, uno di loro, perché a noi occidentali le intenzioni non appaiono sempre chiare. La chiave è disporre del rappresentante giusto, diversamente sei tagliato fuori.»⁹

⁵Virginia BUSATO, *Come vendere il riso ai cinesi, Guida pratica al marketing interculturale verso la Cina per le Piccole e Medie imprese italiane*, Milano, Franco Angeli, 2011 p. 145

⁶ Nota: per una escursione nel mondo e nella logica di pensare cinese si suggerisce: ELLIS, Yi S., ELLIS, Bryan D., *101 stories for foreigners to understand chinese people*, Liaoning Education Press, 2007

⁷ Nota: una guida alle trattative d'affari nella Cina d'oggi: Laurence J. BRAHM, , *Quando sì significa no*, trad. di Giuliana Citton, Milano, Boroli Editore, 2005

⁸ Centro Estero Veneto, *Capire l'Asia oggi per sviluppare il business domani*, 2011

⁹ Andrea GUOLO, *La terra promessa*, MdP La Conceria, 35, 2012, pp. 6-9

In un incontro della Confindustria Veneto dal nome “ Cina, banco di prova per la moda veneta”, alcuni imprenditori, in collaborazione con avvocati, esperti del mondo bancario ed altre figure di riferimento, hanno stilato alcune regole da tenere ben presente nel momento in cui si volesse entrare nel mercato cinese. Di seguito ne vengono proposte alcune di interessanti.

REGOLE¹⁰:

La prima regola è: tenete conto che Hong Kong è la porta girevole della Cina, è il bambino seduto sulle spalle del gigante cinese, che per primo avverte i cambiamenti e le possibilità di un mercato da un miliardo e 350 milioni di abitanti.

La seconda: non improvvisate, non andate da soli. La Cina è complessa e non perdona. I ritorni arrivano solo se alla base c'è un progetto solido con un'attenta ricerca di mercato.

Terza regola: investite nella registrazione del marchio. È capitato che i cinesi avessero copiato cinture di marca dotandole di una garanzia nemmeno prevista per gli originali e che, a fronte di reclami, segnalava di contattare la ditta produttrice vera.

Quarto: non replicate il modello italiano. Vale per la distribuzione come per i manager, perché in Cina chi può fare la differenza spesso non è lo stesso dirigente che riesce a fare risultati in Europa. Più che il leader partecipativo, laggiù ha successo il carisma del generale-patriarca con la giusta dose di flessibilità. Potete anche trovare un preparatissimo manager cinese, ma tenete conto che il loro stipendio aumenta del 10% annuo e spesso non basta nemmeno l'offerta economica: il manager chiede di evolvere il suo ruolo in un progetto a medio termine.

Quinta regola: questo è il momento di entrare in quel mercato, non aspettate troppo. Ma per i risultati datevi tempo.

Questi consigli costituiscono una linea generale di approccio, che le imprese dovrebbero tenere in considerazione nel momento in cui prendono la decisione di avere dei rapporti con la Cina.

Un istituto peculiare cinese sono le 关系 guanxi (relazione): si tratta di un importante elemento per raggiungere il successo negli affari. In Cina questo concetto non ha una valenza negativa come il nepotismo, bensì si configura in maniera positiva poiché il rapporto che si instaura tra individui trascende la mera relazione professionale e si instaura anche a livello personale. La possibilità di contare su questo tipo di relazioni d'amicizia e, contemporaneamente, d'affari aiuta ad ottenere una migliore conoscenza del mercato, ma anche ad evitare onerose perdite di tempo nel risolvere i

¹⁰Cinzia ZUCCON MORGANI, *Marchi e manager Le 5 regole d'oro per la sfida cinese*, Il Giornale di Vicenza, 17 maggio 2012

http://www.ilgiornaledivicenza.it/stories/Economia/362901_marchi_e_manager_le_5_regole_doro_per_la_sfida_cinese/

problemi e la possibilità di avere assistenza. Costruire questo tipo di relazioni aiuta a semplificare le strategie e mitigare i rischi (serve molto tempo per radicare bene la propria rete di relazioni, per cui la delocalizzazione deve avere uno scopo a lungo termine per poter usufruire appieno di questo istituto). Il governo cinese ha un importante peso e un ruolo dominante nell'influenzare il mercato e nell'amministrazione degli investimenti stranieri, pertanto è facile intuire l'importanza di avere buone "guanxi" anche con i funzionari pubblici¹¹. Cosa che, come si vedrà nel caso Dal Maso, ha permesso il suo insediamento e l'economia di alcuni costi.

L'esperienza delle aziende occidentali porta a suggerire che per aver successo in Cina è indispensabile aver grande rispetto della cultura cinese, imparare le tattiche negoziali interculturali e dotarsi di "molta esperienza" ed essere in grado, per cultura, per dimensioni e per struttura finanziaria, di "seguire le regole". Logistica, infrastrutture, relazioni commerciali richiedono tempi lunghi per adattarsi alla nuova situazione e di questo bisogna tenere conto nella pianificazione di qualunque progetto. Bisogna stare attenti poi alle imprevedibilità del mercato cinese. I sostegni a determinati settori possono venir meno a seconda del programma o delle necessità del Paese, tutto è preordinato in favore della nazione e del suo sviluppo¹².

Secondo un'intervista eseguita dalla Camera di Commercio Americana di Shanghai e di Beijing nel 2005 e compilata da 450 aziende americane, le difficoltà identificate nel lavorare con i governi cinesi consistono principalmente in:

- Mancanza del rispetto delle leggi, dovuta all'immaturità del sistema legale e di regolamentazione ed al gap esistente tra l'applicazione dei regolamenti e il controllo sulla medesima.
- Debolezza del sistema giudiziario, non indipendente dagli interessi locali o dall'influenza politica.
- Inconsistenza dell'interpretazione della norma, che si concretizza nella poca chiarezza di leggi sottoposte a differenti interpretazioni.
- Tempi dilatati. Le approvazioni da parte dei governi sono spesso processi lunghi e stressanti.¹³

¹¹ Centro Estero Veneto, *Capire l'Asia oggi per sviluppare il business domani*, 2011

¹² Maria WEBER (a cura di), *Due anni in Cina, Opportunità di business, scenari in evoluzione*, Etas, 2008, p. 51

¹³ AA. VV. , *Nuove tendenze del business in Cina*, Bologna, Bonomia University Press, 2010 *infra*

Occorre essere preparati a seguire le regole del gioco ed essere pronti a lasciare perdere se non si è all'altezza di tali regole. In Cina si può benissimo avere successo, come molti casi in altri ambiti hanno dimostrato, ma la "Cina non è per tutti"¹⁴, secondo quanto recita anche il titolo di un lavoro coordinato da Maria Weber sulla presenza dell'industria italiana in Cina e dei relativi problemi.

In Cina la realtà è assai diversa da come ci si aspetta. Bisogna tenere presente la grande disomogeneità del territorio cinese sotto tutti i punti di vista, da quello economico a quelli sociali e culturali. Date anche le difficoltà di logistica, queste debbono essere tenute in grande conto riguardo all'ubicazione della produzione oltre che, come ovvio, alla distribuzione¹⁵. Tra i problemi più frequenti, perciò, ci si trova di fronte a uno o più dei seguenti fattori: distanza culturale, problemi linguistici, forte burocratizzazione, sistema legislativo, inadeguatezza del personale locale, fenomeni di corruzione e, infine, carenza di infrastrutture. Le opportunità offerte dalla Cina non sono certamente facili da cogliere, poiché i modi di operare e organizzare il lavoro necessitano di importanti rivisitazioni rispetto alla situazione italiana, per cui un approccio consigliabile consiste nel condurre un valido studio iniziale delle caratteristiche e dei bisogni dell'azienda, per poi progettarne una in Cina in grado di risponderci appieno¹⁶.

Per quanto riguarda il settore conciario italiano, soprattutto in riferimento alla Valle del Chiampo, si è notata, come già affermato precedentemente, una forte propensione a relazioni di breve durata attraverso scambi commerciali con la Cina, che costituiscono il vero asse portante dell'economia del settore. La Cina, come la maggiore destinazione del conciato italiano, ha determinato l'andamento positivo del settore, pur in una fase di profonda recessione. Quello che, invece, non si è verificato, se non con qualche episodio di fallimento e pochi di successo, è stata la delocalizzazione in Cina. Secondo un operatore del settore, il direttore della conceria Dal Maso Zhongshan, Pierangelo Barchi, i motivi per cui non si è verificato un esodo delle concerie pari a quello della manifattura sono diversi:¹⁷

¹⁴Maria WEBER et al., *La Cina non è per tutti. Rischi e opportunità del più grande mercato del mondo*, Milano, Olivares, 2005

¹⁵Maria WEBER (a cura di), *Due anni in Cina, Opportunità di business, scenari in evoluzione*, Etas, 2008, p 55

¹⁶ Maria WEBER (a cura di), *Due anni in Cina, Opportunità di business, scenari in evoluzione*, Etas, 2008, p.108

¹⁷ Nota: Le considerazioni sono per lo più mirate al settore di destinazione del conciato dell'arredo-casa, in quanto l'azienda diretta dal dott. Barchi produce pelli per l'housing, quindi vi è la tendenza a mantenere un giudizio a livello settoriale di sua competenza. In linea generale, queste considerazioni possono essere prese come riferimento anche per gli altri settori di destinazione del conciato.

- Per fare una conceria c'è la necessità di investire molti soldi, non solo legati all'investimento in beni immobili, ma legati anche all'acquisto delle giacenze, dello stock di magazzino (anche solo per fare uno start-up); non c'erano 10 anni fa (periodo più utile per la delocalizzazione di una conceria in Cina) nel panorama italiano, nell'arredamento, realtà talmente importanti e forti da un punto di vista economico e finanziario per gestire una delocalizzazione;
- I tempi d'oro, cioè la fine degli anni ottanta, in cui si poteva costruire una conceria senza molti vincoli, non sono stati sfruttati dagli italiani, forse più per una questione dimensionale. Al contrario, i Cinesi hanno fatto un ottimo lavoro, hanno creato realtà straordinarie. L'Italia, in questo settore, ha perso il treno.
- Negli anni novanta in Italia le cose, comunque, andavano ancora molto bene, per cui l'idea di investire in un paese così lontano per produrre pelli, quando è così semplice mandarle via nave, non è stata presa molto in considerazione. Questo atteggiamento denota una scarsa lungimiranza da parte dell'imprenditoria del settore. I Cinesi, al contrario, avevano ben capito che l'arrivo dei settori manifatturieri avrebbe richiesto la presenza in loco delle concerie, pronte a fornire le materie prime di lavorazione.
- Nella mentalità tipicamente italiana, l'investimento in Cina avrebbe comportato una probabile chiusura o un probabile ridimensionamento di quella che era la produzione nazionale. Quindi, se si esclude il Gruppo Mastrotto, per quanto riguarda la Valle del Chiampo, che è leader di produzione di pelli, per il settore *upholstery*, non esistevano realtà importanti in grado di sopportare l'onere nazionale e internazionale.
- A partire dal 2005 in poi le condizioni del settore sono peggiorate: il rilascio delle autorizzazioni diviene molto più complesso, i limiti si sono fatti più stringenti rispetto al passato. Inoltre, è venuto a mancare il sostegno da parte del governo, per quanto riguarda la parte fiscale e l'Iva all'importazione della dotazione (macchinari) della conceria. Dopo il 2005, chiunque avesse voluto attivare un'impresa conciaria avrebbe dovuto preventivare un costo di attivazione dell'azienda molto più elevato rispetto a quello che è stato per la Dal Maso, in fase di start up. Tutt'ora le cose sono nettamente più difficili: il rilascio delle autorizzazioni è praticamente impossibile (a meno che in zone disperse) e le regole del gioco si fanno sempre più difficili.

Avere qualche speranza di successo sembra quasi una missione impossibile, il settore sembra essere arrivato a uno stadio di saturazione, dove c'è già molta competitività e la lotta per la sopravvivenza è forte. I tempi d'oro sono finiti.¹⁸

¹⁸ Intervista al direttore generale della Dal Maso Zhongshan, dott. Pierangelo Barchi , 19 dicembre 2012

Un'altra motivazione che giustifica la mancata delocalizzazione in Cina, secondo Luca Birindelli, sta nelle istituzioni, non solo quelle pubbliche, cioè la rete diplomatica, quella culturale e quella del commercio estero, ma anche in quelle private, come le associazioni di categoria, la stessa Confindustria, che vanno in Cina pensando agli equilibri domestici. Egli sostiene, inoltre, che i leader politici raramente si presentano in Cina con dei programmi di visita ben strutturati, come fanno invece i dirigenti francesi e tedeschi. I nostri rappresentanti si fermano per un paio di giorni o anche meno e stentano a dar seguito alle intese raggiunte. Ciò induce i leader cinesi, sempre molto attenti al protocollo, al criterio della reciprocità, a “snobbare” l'Italia, preferendo approdi europei più seri e redditizi. Ciò denuncia la mancanza di una visione strategica, italiana ed europea, delle relazioni con la Cina¹⁹.

3.2.IL SETTORE CONCIARIO CINESE

Per capire meglio le scelte operate dal settore conciario italiano, le eventuali opportunità da cogliere o i nodi critici da risolvere, si vuole qui ora approfondire il settore conciario cinese, dare una panoramica del settore e descriverne quali saranno le future linee guida.

Come già esposto nel secondo capitolo, il vero sviluppo del settore conciario cinese si ha a partire dagli anni novanta. La Cina aveva aperto le proprie frontiere agli inizi dei primi anni ottanta, attraendo molti settori della manifattura e molti settori ad essi collegati si sono poi sviluppati, fra cui proprio il settore conciario. Si può affermare che fino agli anni novanta, la concia della pelle è stata una peculiarità dell'Italia per quanto riguarda sia la fascia economica che la fascia di elevata qualità, per calzatura e pelletteria, ma anche per il settore dell'arredamento e per il settore automotive. Con la globalizzazione e con la sempre maggiore apertura economica cinese, lo sviluppo dei calzaturifici e dei salottifici, ha dato vita fin dagli inizi degli anni novanta ai settori collegati a questi proprio per una questione di lead time, ovvero per problemi di consegna da una parte all'altra del mondo; ciò ha determinato il tentativo di fare produzione di pelli in Cina²⁰.

Il settore conciario cinese in circa mezzo secolo ha avuto uno sviluppo senza precedenti, lo dimostrano i seguenti dati: dal 1990 al 1997 la produzione di pelle è aumentata del 94%, le scarpe in pelle del 464%. Dal 2002 al 2006, le imprese di grande dimensione sono aumentate del 108%, da 3000 imprese a 6200; dai 3,5 milioni di occupati si è passati a più di 5 milioni; il valore della

¹⁹Luca BIRINDELLI, *L'ingloriosa parabola dell'Italia in Cina*, Cindia la sfida del secolo, Limes, n°4 2005, p.227

²⁰ Intervista al direttore generale della Dal Maso Zhongshan, dott. Pierangelo Barchi , 19 dicembre 2012

produzione totale dell'intero settore della pelle è aumentata del 141%, dai 160 miliardi è cresciuto sino ai 385 miliardi; la quantità di pelle prodotta è aumentata del 50% dai 480 milioni m² ai 720 milioni m²²¹.

Nel periodo compreso tra il sesto e il decimo piano quinquennale, il settore della pelle è migliorato notevolmente, sia per quanto concerne la tecnologia conciaria, sia per l'attrezzatura e la qualità dei prodotti. Il trasferimento dei settori collegati alla lavorazione conciaria, ovvero la chimica conciaria e, in parte, anche le macchine per la conceria hanno dato un notevole impulso al settore. Lo sviluppo della chimica conciaria è stata fondamentale, elevando qualitativamente i prodotti e favorendo anche la stessa tecnologia, che ha fatto passi da gigante. Tuttavia il settore, fatta eccezione per alcuni casi, si trova ancora un passo indietro rispetto alle produzioni dei paesi occidentali. Per questo motivo, la Cina sta puntando verso una maggiore attenzione alla qualità.

Il settore si deve, comunque, ancora sviluppare sotto molte prospettive. Questo è evidente dai seguenti aspetti²²:

- la qualità dei prodotti è bassa, la varietà di essi è ridotta, *old-fashion*, il contenuto tecnologico modesto, il valore aggiunto è minimo, il prezzo all'esportazione è molto economico;
- i fondi destinati alla ricerca sono contenuti. Secondo le statistiche, i fondi utilizzati per la ricerca non coprono lo 0,03% del valore della produzione totale, mentre nei paesi sviluppati, normalmente, raggiunge una percentuale dallo 0,3% allo 0,6%;
- i canali di esportazione sono pochi, il mercato interno è confuso con una competizione sfrenata;
- il livello di gestione manageriale dell'impresa è basso;
- la mancanza di marchi forti e conosciuti;
- il settore a monte della lavorazione conciaria, come l'allevamento, ha molte lacune, la superficie della pelle è grossolana (gli animali sono allevati allo stato brado), con molti graffi, non permettendo una produzione di alta qualità;
- il contrabbando della pelle grezza impedisce uno sviluppo sano del settore;
- l'inquinamento ambientale costituisce un problema molto rilevante: uno sviluppo sostenibile è la nuova sfida da affrontare.

²¹Tian Mei 田美, "Zhongguo pige gongye xianzhuang fenxi ji fazhan duice" 中国皮革工业现状分析及发展对策 (Analysis of China leather industry and corresponding measurement), in Zhongguo pige, 37, 1, 2008

²²*ibidem*

Il settore della pelle riveste un ruolo importante per la bilancia commerciale cinese: quello conciario è uno dei settori industriali più importanti in termini di flusso totale di beni all'interno della bilancia dei pagamenti. La conclusione di diversi accordi commerciali con alcuni Paesi, che costituiscono un mercato di sbocco o di approvvigionamento per i prodotti cinesi, ha favorito ancor più la crescita di questo comparto. Prodotti provenienti da Cile e Nuova Zelanda, per esempio, otterranno una via preferenziale a partire già a partire dalla seconda metà del 2011, mentre la maggioranza dei prodotti provenienti dai paesi dell'Associazione delle Nazioni dell'Asia Sud-Orientale (ASEAN) non saranno più gravati da imposte in ingresso (dazi doganali) dopo la conclusione dell'accordo tra la Cina e l'ASEAN. Con il nuovo accordo si ritiene plausibile una totale eliminazione dei dazi doganali tra gli Stati entro il 2015²³.

Lo scambio commerciale di prodotti conciari ed affini tra Cina e Italia pesa per circa il 3% sul totale degli scambi commerciali tra i due Paesi. La Cina è da oltre quindici anni un mercato fondamentale per la conceria italiana ed europea e, come detto in precedenza, rappresenta quantitativamente il primo mercato di sbocco. Essa incide per il 20% del totale esportato nel mondo (cioè il 13 per cento del fatturato complessivo) e per il 36 per cento dell'export extra-Ue.²⁴ Le esportazioni italiane hanno raggiunto un business da 745 milioni di euro, che ha fatto segnare l'anno scorso un incremento dell'8%, ma che mostra una flessione a due cifre: -10,6% nel primo semestre 2012²⁵. A innescare questa discesa, di natura congiunturale, è la crisi dei consumi in Occidente. L'export di scarpe cinesi nel mondo, nei primi sei mesi del 2012, ha ceduto il 12%.

«Il settore conciario sta assecondando la volontà, da parte dei Cinesi, di conferire un maggior aspetto qualitativo dei loro manufatti» - lo afferma Romeo Orlandi, vice presidente di "Osservatorio Asia" e presidente del suo comitato scientifico - «Il Paese è in quella fase economica tipica di chi vuole uscire dalla connotazione di fabbrica del mondo, immenso capannone che produce a qualità sempre migliore e a prezzi sempre più bassi. Per farlo, per non essere più considerato il produttore di 9 miliardi di paia di scarpe di bassa qualità, ha bisogno di pelli e componenti italiane, ma non si tratta di un fenomeno legato soltanto al settore conciario italiano». Orlandi fa notare che, complessivamente, l'export italiano in Cina riguarda per il 90% beni strumentali e soltanto per il residuo 10% i beni di consumo. «Il made in Italy è virtualmente assente dal flusso del nostro export verso Pechino e dalla nostra bilancia commerciale».

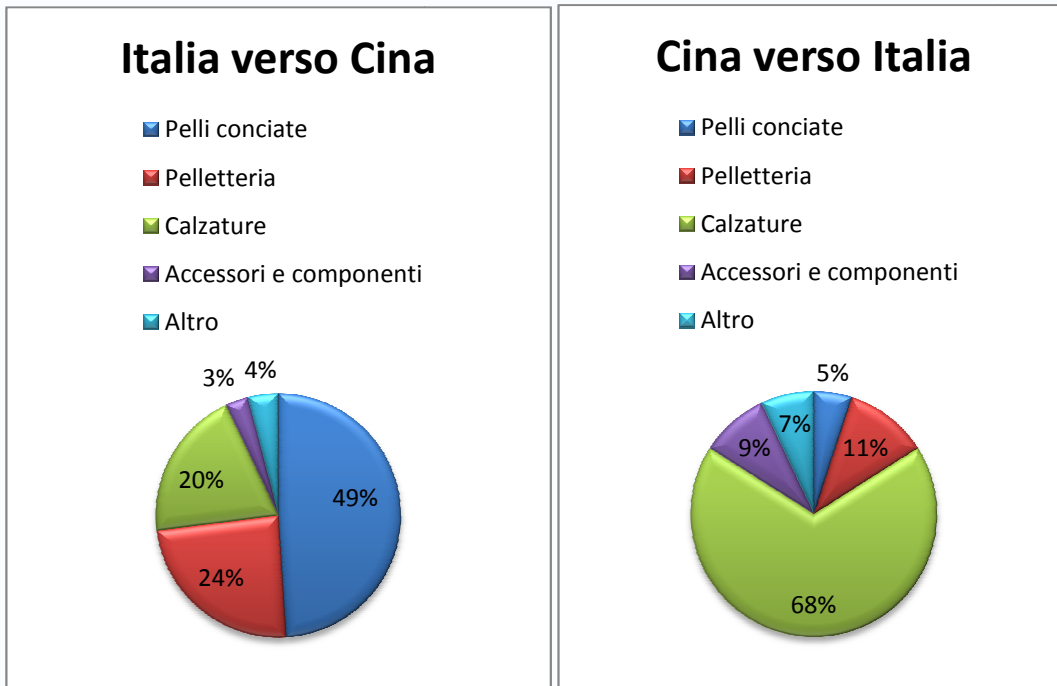
²³ Confartigianato Vicenza, *Ricerca di mercato sul settore della conceria in Cina*, 2012

²⁴ *ibidem*

²⁵ Andrea GUOLO, *Pelli per i cinesi*, MdP La Conceria, 36, 2012

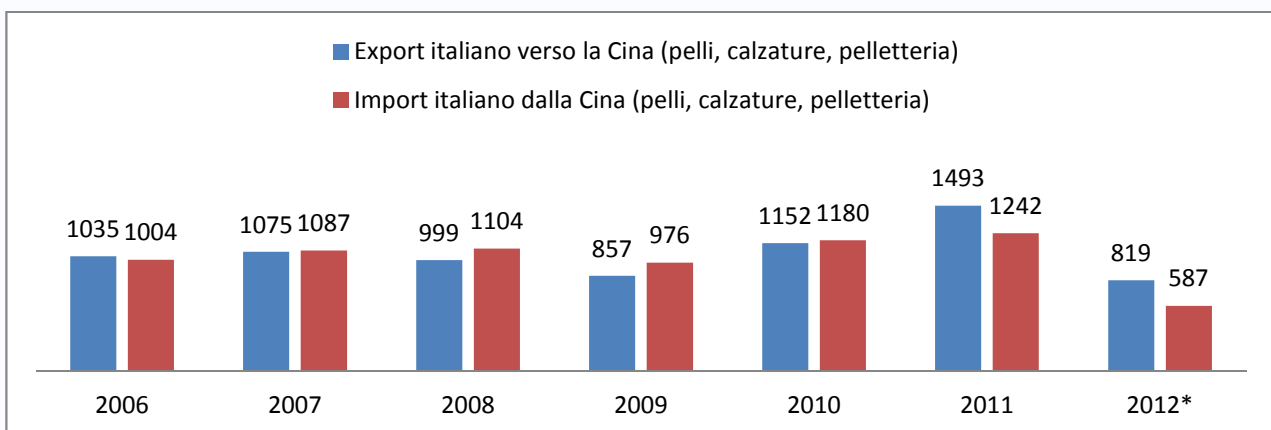
Per le concherie, del resto, non c'è mercato migliore in questo momento. Quando si parla di rallentamento cinese, si intende una crescita che nel 2012 scenderà dal 10% al 7%, a fronte di un'Europa che chiuderà con un Pil in reale diminuzione²⁶.

Grafico n.2 , Area pelle, la composizione dell'interscambio



Fonte: MdP La Conceria 36,2012 su dati UNIC

Grafico n.3, Area pelle, L'interscambio Italia/Cina (2006/2012, dati in milioni di euro)



Fonte: MdP La Conceria 35,2012 su dati UNIC(* dato primo semestre)

L'influsso della crisi economica mondiale non ha impedito comunque, dal 2005 a oggi, all'industria della pelle cinese di mantenere un veloce e stabile sviluppo. Nel periodo gennaio-ottobre 2010 la produzione complessiva del settore conciario ammontava 106,7 miliardi di yuan, con un aumento

²⁶ Andrea GUOLO, *Pelli per i cinesi*, MdP La Conceria, 36, 2012

del 26,1%, una crescita del 16,4% rispetto allo stesso periodo nell'anno precedente. Una produzione di 600 milioni di m², un aumento in valore percentuale del 19,9%, rispetto all'anno precedente è sceso del 6,4%. L'esportazione di pelle semifinita è di 11.000 tonnellate, per un controvalore di 25,36 milioni di dollari, con una crescita rispettiva del 117,1% e del 154,9%, ma rispetto al periodo precedente è diminuito del 28,4% e del 54%²⁷. Questa minore crescita demarca la volontà politica di mantenere all'interno del paese la pelle conciata per destinarla alle proprie imprese manifatturiere.²⁸

La crescita di dimensione del settore conciario internazionale ha provocato un inasprimento della lotta per l'approvvigionamento della materia prima che, a differenza della crescita del settore, ha manifestato una tendenza alla riduzione. L'approvvigionamento costituisce, perciò, una fase strategica per il contenimento dei costi.

L'importazione è pari a 618 mila tonnellate, per un valore di 1,07 miliardi di dollari, con aumenti rispettivamente del 21,1% e del 50,5%; rispetto al precedente periodo, essa ha subito una diminuzione rispettivamente del 18% e del 26,6%.

L'esportazione di pelle finita è stata di 27 mila tonnellate, per un valore di 310 milioni di dollari, con un aumento del 41,7% e del 75,2% rispettivamente; il confronto con i risultati dell'anno precedente mette in luce una riduzione del 26,9% e del 49,3%; l'importazione di 180 mila tonnellate, pari a 2,19 miliardi di dollari, ha visto un aumento del 21,4% e del 28,3%, ma una diminuzione del 25,1% e 24,9% se messa a confronto con i dati dello stesso periodo nell'anno precedente.²⁹

²⁷Su Chaoying 苏超英, "Jiakuai fazhan fangshi zhuanbian tuidong chanye zhuanxing shengji- woguo pige hangye yunxing zhuangkuang、 chanye zhengce ji 'shi'erwu' guihua yaodian" 加快发展方式转变推动产业转型升级-我国皮革行业运行状况、产业政策及"十二五"规划要点 (Accelerate transformation of development mode promote industrial restructuring and upgrading: running state and industry policies of China leather industry and key points of twelfth five-year plan), in Zhongguo pige, 40, 7, 2011

²⁸Shangwubu, huangjingbaohubu, haiguan zongshu[2009] di ba hao 商务部、环境保护部、海关总署[2009]第8号 "Guanyu shengpi he banchengpinge jinkou jiagong maoyi chutai xin guiding" 《关于生皮和半成品革进口加工贸易出台新规定》, Zhongguo pige wang, www.chinaleather.org/hybz/show.php?itemid=100

²⁹Su Chaoying 苏超英, "Jiakuai fazhan fangshi zhuanbian tuidong chanye zhuanxing shengji- woguo pige hangye yunxing zhuangkuang、 chanye zhengce ji 'shi'erwu' guihua yaodian" 加快发展方式转变推动产业转型升级-我国皮革行业运行状况、产业政策及"十二五"规划要点 (Accelerate transformation of development mode promote industrial restructuring and upgrading: running state and industry policies of China leather industry and key points of twelfth five-year plan), in Zhongguo pige, 40, 7, 2011

3.2.1. Tipologie d'impresa

Al termine del 2010 le aziende cinesi operanti nell'industria della concia erano più di 2000 e le loro dimensioni variavano dalle imprese con pochi addetti ad alcuni colossi del settore. È difficile effettuare una stima relativamente a quante aziende operino rispettivamente nella fase di riviera, concia vera e propria o rifinitura: non vi sono dati ufficiali e un numero imprecisato di aziende opera senza riconoscimento legale. In ogni caso, la maggior parte delle aziende conciari cinesi esegue tutte e tre le fasi di lavorazione e un numero inferiore di aziende svolge solamente la fase di rifinitura (poche invece solo le prime due fasi³⁰).

Prima del 1990 la maggior parte delle imprese medio grandi erano di proprietà dello Stato. Nel corso degli anni novanta la situazione cambiò rapidamente; al 2005 la composizione delle concerie di media e grande dimensione era la seguente: il 50% è stata privatizzato; il 15% si configura come impresa collettiva; il 17% è costituito da joint ventures; il 27% è rappresentato da aziende a intero capitale straniero; l'8% è di proprietà dello stato³¹.

Per quanto riguarda il livello tecnologico delle imprese, solo alcune di esse detengono tecnologie di prima fascia, in genere importate attraverso l'acquisto di macchinari da Paesi europei (fra cui l'Italia). Infatti, le imprese cinesi, almeno quelle con più disponibilità ad investire, stanno progressivamente cercando di rendere up-to-date il proprio parco tecnologico, essenzialmente per due motivi: da un lato, il bisogno di competere sui mercati internazionali in una fase in cui la domanda interna di pelli conciate è in crescita, ma si avvicina progressivamente alla stabilizzazione; dall'altro lato la necessità di adeguarsi ai nuovi standard ecologici imposti dal governo.³²

Bisogna sottolineare, comunque, che nel corso degli anni la qualità del prodotto cinese si è progressivamente innalzata. Le aziende cinesi hanno saputo studiare le tecnologie e i processi produttivi importati dall'Occidente e hanno appreso tecniche che oggi consentono loro di offrire prodotti di qualità media ad un prezzo inferiore rispetto al resto del mondo (questo aspetto in particolare è dovuto ai costi estremamente contenuti per energia, manodopera, agevolazioni statali, ecc...).

Se hanno mantenuto un livello di qualità basso, secondo le parole di Giulio Tandura, amministratore di "Fratelli Carlessi", che segue il mercato cinese da ormai vent'anni e ha sempre temuto la sua

³⁰ Confartigianato Vicenza, *Ricerca di mercato sul settore della conceria in Cina*, 2012

³¹ ASSOMAC, *L'industria conciaria in Cina*, 2005, *infra*

³² Confartigianato Vicenza, *Ricerca di mercato sul settore della conceria in Cina*, 2012

pericolosità, è probabilmente perché i Cinesi sono riusciti a guadagnare margini elevati seguendo le produzioni facili³³. La grande produzione permetteva un maggiore profitto in tempi brevi, minor margine di guadagno compensato da una vendita di grandi quantità, perciò si può dedurre che sia una questione di tempo che la Cina possa competere anche nella qualità e sarebbero troppo azzardati coloro che ritengono incapaci i Cinesi di ottenere prodotti di pregio. Copiare era più facile, come seguire modelli altrui piuttosto che spendere energie a proporre un proprio prodotto, con un proprio marchio, in grado di dimostrarsi qualitativamente buono e allo stesso tempo a un prezzo piuttosto contenuto.

3.2.2. Distribuzione geografica

Le principali imprese operanti nel settore della lavorazione della pelle e della produzione del cuoio sono localizzate in poche regioni (pur non esistendo dei distretti commerciali come in Italia, la loro aggregazione geografica è molto forte, si tratta più di aree ad alta concentrazione manifatturiera a cui si sono poi legate le imprese conciarie). In particolare, le zone in cui la maggior parte delle aziende sono concentrate sono la regione dello Zhejiang, il Jiangsu, lo Shandong, l'Hebei, il Guandong e il Sichuan. Fra queste, si distinguono soprattutto lo Zhejiang, dove sorgono oltre 300 imprese operanti nel settore e la regione dello Hebei; insieme costituiscono i due più grandi centri di produzione conciaria.³⁴ Le città di Haining (Zhejiang) e Xinji (Hebei) sono tra i maggiori centri conciarie nazionali: per la loro vicinanza rispettivamente a Shanghai e Beijing, costituiscono anche importanti centri di distribuzione di pelli grezze, pelli finite e prodotti inerenti la lavorazione del cuoio. Le imprese manifatturiere appartengono alla stessa società che nel contempo gestisce grandi concerie.³⁵

Nonostante esistano delle aree specializzate, il settore risente della mancata concentrazione della produzione conciaria. Si lamenta una certa dispersione di numerose piccole aziende conciarie, che si contano essere 1000. Sono per lo più aziende di piccole e medie dimensioni, dotate di attrezzature obsolete, con largo consumo di energia e di materia prima. Le autorità hanno emanato una serie di interventi volti a favorire una riunione di questi insediamenti in gruppi industriali (localizzati nell'area est, nord-est e centro-ovest della Cina). Il governo centrale, inoltre, promuove lo sviluppo

³³ Andrea GUOLO, Andrea, *Cina e Brasile*, MdP La Conceria, 13, 2012

³⁴ “Zhuanye shichang shouye tese shengchan quyu” 专业市场首页 特色生产区域, Zhongguo pige wang www.chinaleather.org/zysc/list.php?catid=717&page=2

³⁵ ASSOMAC, *L'industria conciaria in Cina*, 2005, *infra*

di 5-8 aree dove concentrare la produzione conciaria. L'obiettivo che si vuole raggiungere è di una gestione comune, di un programma unico ambientale, quindi di una gestione comunitaria dell'inquinamento prodotto dal processo industriale. Attualmente questo progetto è già in corso: lo troviamo già applicato nello Hebei il parco di Qinji, nel Liaoning a Fuxin, nello Hunan, nello Xiangxiang,³⁶ e a Jinan. Lo scopo è quello di costruire grandi poli ed eliminare la rarefazione delle piccole e medie imprese conciarie.

Proprio a causa del balzo dei prezzi, dell'incremento dei salari, dell'incremento dei costi delle materie prime, della rivalutazione dello yuan rispetto alle valute occidentali e della diminuzione degli ordini dall'Unione Europea e USA, gli stessi Cinesi stanno valutando di spostare la produzione verso la Cina interna o in paesi come il Bangladesh, il Vietnam, chi pensa anche di andare in Brasile. Quest'ultima meta conviene per coloro che hanno come mercato di riferimento l'America Latina,³⁷ oppure si menziona anche l'Etiopia³⁸, quindi stiamo già assistendo a una delocalizzazione, un trasferimento cioè dalla fascia costiera orientale cinese, l'area che ha avuto il maggiore sviluppo, verso quelle aree dove i costi di gestione sono ancora bassi e vi è una maggiore propensione o una minore restrizione per aprire nuove imprese.

Come ribadisce anche il direttore della Dal Maso Zhongshan, per la produzione conciaria i valori e i parametri saranno sempre più interpretati in un'ottica restrittiva, tutto va di pari passo con quelle che sono le leggi mondiali. La Cina negli ultimi anni non viene più vista come un paese del terzo mondo, che piuttosto che far perdere il lavoro alle persone è disposta a tutto. La Cina, anche per il suo stesso interesse, per il fatto che sta diventando un paese sviluppato, sta cercando di mantenere una parvenza, una dimensione di paese moderno, per cui certe posizioni o certi standard, oggi non sono più accettabili dai mercati internazionali, vengono messi da parte. Ecco che paesi come il Bangladesh, piuttosto che il Laos, la Cambogia, ecc. potrebbero diventare la nuova Cina, nel senso che produzioni sporche, produzioni ad elevato impatto ambientale, dovrebbero avere in questi paesi ancora la possibilità di essere accolti. Zone remote, lontane al punto da non entrare nell'occhio del ciclone; o contesti come Haining o Sichuan, che riescono a mantenere la loro dimensione e la loro connotazione nel mercato.

³⁶Wang Weibin 王伟斌, "Zhongguo pigeye weilai fazhan qushi" 中国皮革业未来发展趋势 (Developing trend of China leather industry), in Zhongguo pige, 40, 5, 2011

³⁷Andrea GUOLO, *Cinesi? Producono in Brasile*, MdP La Conceria, 3, 2012

³⁸“Zhongguo pige chongxin buju neiwai xiao shixianxin pingheng” 中国皮革重新布局 内外销实现新平衡, Zhongguo pige wang www.chinaleather.org/special/show.php?itemid=3038

Si aggiunge, poi, il fenomeno dell'esodo, o meglio, di uno start up ad opera dei calzaturifici in quelle aree. La produzione di scarpe economiche, cioè, che possono essere prodotte con un basso valore ecologico, predilige aree dove c'è assoluta collaborazione del governo locale. Come la Cina di 30 anni fa, hanno bisogno di dar lavoro alla manovalanza: sono paesi nei quali il discorso ambiente / legislazione ambientale è in una fase ancora primordiale.³⁹

A causa dei problemi ambientali delle piccole imprese conciarie, le autorità cinesi hanno deciso la chiusura di tutte quelle aziende la cui capacità di produzione non supera i 30 milioni di unità all'anno. L'obiettivo di questa misura è di ridurre lo spreco di energie e gli scarichi attraverso l'unione delle piccole imprese in grandi gruppi, non potendo più esistere come unità autonome. In alcune province le stesse autorità locali hanno reso più stringenti le soglie per la partecipazione delle aziende all'attività, per accelerare il percorso e l'adeguamento alle norme nazionali⁴⁰

Ad esempio, in accordo con la nota ufficiale approvata dal governo provinciale del Fujian, le concerie con una capacità produttiva inferiore a 100.000 pezzi di pelli saranno eliminate a partire dal 1 Gennaio 2012; stessa cosa avverrà per quelle che producono meno di 300.000 pezzi entro la fine del 2014. Ciò significa che nella provincia del Fujian, all'interno del distretto produttivo di Kemu, sopravvivrà una sola conceria (l'unica che rispetta i nuovi requisiti di legge) e le restanti 62 concerie verranno soppresse o si fonderanno entro la fine dell'anno. Lo scopo di questo provvedimento è promuovere un consolidamento del settore, affinché le imprese conciarie cinesi siano messe nelle condizioni ideali per attrarre, sviluppare o acquistare dall'estero tecnologie più moderne e diminuire l'impatto ambientale in termini di inquinamento delle acque e atmosferico.⁴¹

3.2.3. Marchio

A partire dal 2002 l'associazione di categoria, China Leather Industry Association (CLIA), attribuisce la certificazione Genuine Leather Mark (GLM) alle aziende che rispettano standard qualitativi ed ambientali durante il processo della concia. Ad oggi, solamente 33 imprese in tutta la Cina hanno conseguito tale certificazione.⁴²

³⁹ Intervista al direttore generale della Dal Maso Zhongshan, dott. Pierangelo Barchi , 19 dicembre 2012

⁴⁰ Wang Weibin 王伟斌 , "Zhongguo pigeye weilai fazhan qushi" 中国皮革业未来发展趋势 (Developing trend of China leather industry), in Zhongguo pige, 40, 5, 2011

⁴¹ Confartigianato Vicenza, *Ricerca di mercato sul settore della conceria in Cina*, 2012

⁴² Nota: per la lista delle imprese vedi:<http://www.chinaleather.org/eng/glm/eco/index.htm>.

Lo sviluppo del settore deve improntare la propria produzione verso una pelle più ecologica. Nel 2008, con la promulgazione della normativa REACH, definendo in questi termini i parametri di valutazione della pelle, essa ha posto delle enormi barriere all'entrata dei prodotti cinesi in Europa, a causa di una mancata corrispondenza con i nuovi standard europei. La Cina ha dovuto, quindi, adeguarsi ai nuovi standard internazionali, definendo, attraverso la normativa, la pelle ecologica come:

- una pelle la cui produzione non arreca danni all'ambiente;
- nel processo di produzione non arreca danni al personale che effettua la lavorazione;
- il nuovo prodotto processato non deve arrecare danni all'ambiente.

L'associazione dei conciatori nazionale ha istituito un nuovo marchio, in competizione con quello italiano "Vera Pelle", per certificare l'avvenuto rispetto delle regole: il "Genuine Leather Eco Leather Mark", che è un'estensione del marchio "Genuine Leather Mark", riferito alle pelli finite qualificate per quest'ultimo⁴³. Il marchio "Genuine Leather Mark" è stato istituito nel 1994 e viene riconosciuto da 16 paesi⁴⁴, tra cui anche l'Italia. Le norme per essere riconosciuta con tale marchio, sono stabilite e fisse: la mancanza di una sola condizione fa cadere la legittimità all'apposizione di tale marchio⁴⁵.

3.2.4. Prospettive del settore

Le prospettive per il settore sono in generale positive, ma lo spazio per la crescita all'interno dell'*industry* è sempre più ridotto, soprattutto lungo la fascia costiera orientale. Infatti, i continui incrementi di produzione annuale e l'aumento della domanda di pelli grezze per il processo della concia sono sicure in una prospettiva di breve-medio termine, ma il mercato sta progressivamente avvicinandosi al punto di saturazione. Le prospettive future sull'andamento dell'industria delle calzature, di cui il settore conciario è forse uno dei principali fornitori, sono stabili o, comunque, è attesa una crescita inferiore a quella impetuosa degli ultimi anni. In particolare, ci si attende una progressiva concentrazione del settore e la riduzione del numero di *players* che competono nel

⁴³“Shenme shi shengtai pige” 什么是生态皮革, Zhongguo pige wang <http://www.china-leather.com/stpg/show.php?itemid=56>

⁴⁴“Zhenpi biao zhi shangbiao yi zhu ce guo bie yilanbiao” 真皮标志商标已注册国别一览表, Zhongguo pige wang <http://www.chinaleather.org/news/show.php?itemid=35979>

⁴⁵Wang Weibin 王伟斌, “Zhongguo pige ye weilai fazhan qushi” 中国皮革业未来发展趋势 (Developing trend of China leather industry), in Zhongguo pige, 40, 5, 2011

mercato cinese, che sino ad oggi sono riusciti a sopravvivere proprio per l'andamento, esponenzialmente orientato verso l'alto, di ricavi e profitti di settore⁴⁶.

Gli operatori che sono destinati a rimanere sul mercato e, anzi, a prosperare all'interno dell'industria sono quelli che hanno già un brand riconoscibile, una reputazione elevata, una rete distributiva e di contatti ampia e diffusa.

Altre variabili importanti in grado di determinare il successo o, addirittura, la sopravvivenza di ciascuna azienda conciaria cinese nel futuro prossimo sono l'esistenza di fonti di approvvigionamento sicure e stabili, la capacità di presidiare i maggiori canali di distribuzione e l'adempimento di tutte le formalità relative alla protezione ambientale, richieste con sempre maggiore insistenza dai vari livelli di governo della Cina, sia cioè dalle assemblee nazionali che da quelle provinciali e regionali. Per quanto riguarda il primo aspetto, va rimarcato il fatto che l'offerta di pelli grezze per la successiva lavorazione attraverso il processo di concia è limitata e, dunque, il controllo diretto o indiretto dei canali di fornitura solidi sarà uno dei fattori critici di successo negli anni a venire.

Si ritiene, dunque, in definitiva che solo i *players* di maggiori dimensioni, quelli cioè in grado di sfruttare maggiori economie di scala e con impianti di notevoli dimensioni, siano in grado di avere successo e di riuscire addirittura ad incrementare le proprie quote di mercato (fatta eccezione per le produzioni di nicchia, ovviamente, destinate a perdurare).

A giudizio degli analisti del settore, una tendenza diffusa, che è anche fattore chiave per il futuro dell'industria mondiale della concia, è lo sviluppo di nuove tecnologie "verdi". Al fine di aumentare l'intensità della produzione e affrontare in maniera più efficace le sfide costituite dalla normativa ambientale e dalla crescita dei costi, le imprese che operano nel settore in Cina stanno investendo nell'acquisto di tecnologie produttive e macchinari dai Paesi occidentali. Tali tecnologie dovrebbero permettere di ridurre le emissioni e di contenere il fabbisogno di manodopera, controbilanciando così in parte l'aumento di costi che le imprese stesse sono obbligate ad affrontare.⁴⁷

La conceria, come anello debole della filiera della pelle, subisce gli andamenti del mercato a monte e a valle della filiera stessa della pelle. Deve accettare i costi proposti dai propri fornitori di

⁴⁶ Intervista al direttore generale della Dal Maso Zhongshan, dott. Pierangelo Barchi , 19 dicembre 2012

⁴⁷ Confartigianato Vicenza, *Ricerca di mercato sul settore della conceria in Cina*, 2012

materiale grezzo e deve adeguare i propri prezzi agli andamenti del mercato per poter vendere, affinché l'interesse del mercato non volga verso altri beni succedanei, più economici. Tali difficoltà stanno imponendo una sempre maggiore flessibilità alle imprese del settore conciario, che sono obbligate a diversificare la propria offerta.

Il settore conciario cinese, nonostante il favoloso sviluppo che ha visto in questo periodo, si trova oggi di fronte a importanti nuove sfide. Tra di esse troviamo la protezione dell'ambiente, la riduzione degli scarichi, il risparmio di energia, la dismissione di imprese obsolete. L'inquinamento dell'acqua costituisce il più grave danno arrecato dallo sviluppo non consapevole dell'industria conciaria, come anche per altre industrie fortemente inquinanti. Ad oggi, le tecniche di depurazione dell'acqua sono migliorate, le più grandi industrie conciarie si sono dotate di un depuratore. Tuttavia, a causa di un controllo non uniforme in tutto il territorio di diffusione del settore conciario, soprattutto riguardo agli scarichi delle piccole imprese conciarie, che non raggiungono le norme standard, l'immagine di tutto il settore conciario ne risulta offuscata, causando una concorrenza scorretta con chi deve fare i conti con i costi di depurazione, che incidono non irrisionamente sul totale dei costi di produzione. Nonostante i grandi miglioramenti nella gestione dei rifiuti delle imprese conciarie cinesi, i risultati fino ad oggi ottenuti sono inferiori rispetto agli standard internazionali.

Altre difficoltà che il settore deve affrontare sono date dall'instabilità del mercato internazionale e dai frequenti contrasti delle economie internazionali. Attualmente, quest'ultima non è ancora uscita dall'influsso della crisi internazionale, per tornare ai livelli pre-crisi c'è ancora molta strada da fare. In questa fase della situazione economica bisogna essere ottimisti, sempre mantenendo un occhio vigile sugli eventuali cambiamenti che possono intervenire.

In questo scenario il settore conciario deve fare i conti con:

- un sistema valutario internazionale instabile, la tendenza verso la svalutazione dell'euro e l'apprezzamento dello yuan, che si sono mantenute costanti. Questo fenomeno comporta la riduzione dei margini utili delle esportazioni e determina, inoltre, un aumento dei costi.
- L'aumento di misure protezionistiche da parte di più paesi come Turchia, Canada, Brasile, ecc. e attraverso l'istituzioni di misure anti-dumping da parte dell'Europa.
- L'imposizione di standard molto stringenti per il quantitativo di cromo esavalente contenuto nei prodotti in pelle.
- Il costo della materia prima sempre più elevato.
- Una riduzione della disponibilità di forza lavoro, soprattutto nelle aree costiere.

- Una struttura industriale in forte cambiamento, verso una maggiore specializzazione.⁴⁸
- Una qualità non stabile della pelle grezza e una quantità insufficiente (viene importato ancora il 50% di materia prima).
- La capacità innovativa delle imprese è bassa; l'incapacità di produrre nuova conoscenza; uno sviluppo di prodotti debole; investimenti nello sviluppo di nuove tecnologie che non superano l'1%. La promozione di nuove tecnologie e di nuove metodologie è piuttosto difficile.
- Gli scarichi inquinanti superano i limiti prestabiliti per legge; la produzione annua di rifiuti idrici è pari a 120 milioni di tonnellate; vi è ancora il fenomeno di una parte di imprese i cui materiali di scarico solidi superano le norme stabilite⁴⁹.

Il settore in Cina può offrire delle opportunità, ma può altresì opporre delle barriere o delle minacce. Di questo, si vuole qui di seguito mettere in luce quelli che possono essere i punti forti e i punti deboli. Per quanto riguarda le opportunità⁵⁰:

- Domanda in crescita per prodotti e pelli conciate di qualità : a causa della maggiore disponibilità economica dei consumatori finali, sia le imprese conciarie che le imprese calzaturiere e dell'abbigliamento stanno migliorando la qualità dei prodotti;
- Rapida crescita di alcuni segmenti: forte crescita sul mercato cinese della domanda di alcuni prodotti in pelle, specialmente borse, scarpe e abbigliamento. Tuttavia, i mercati più "classici" (Europa e America) sono in difficoltà;
- Possibilità di fornire grandi gruppi cinesi e le *subsidiaries* locali delle grandi multinazionali europee o americane che producono in loco;
- Il mercato è in una fase di assestamento e possono aprirsi possibilità per l'acquisizione di aziende locali e penetrare il mercato prima della creazione di veri e propri colossi nazionali del settore;
- La legislazione cinese (soprattutto relativamente alle emissioni inquinanti) sta progressivamente avvicinandosi, se non addirittura uniformandosi, a quella europea. Diverse imprese cinesi non posseggono i requisiti necessari e possono formarsi vuoti di offerta di

⁴⁸Su Chaoying 苏超英, "Jiakuai fazhan fangshi zhuanbian tuidong chanye zhuanxing shengji- woguo pige hangye yunxing zhuangkuang、 chanye zhengce ji 'shi'erwu' guihua yaodian" 加快发展方式转变推动产业转型升级-我国皮革行业运行状况、产业政策及"十二五"规划要点 (Accelerate transformation of development mode promote industrial restructuring and upgrading: running state and industry policies of China leather industry and key points of twelfth five-year plan), in *Zhongguo pige*, 40, 7, 2011

⁴⁹"Gongxinbu fabu guanyu zhige hangye jiegou tiaozheng de zhidao yijian" 工信部发布关于制革行业结构调整的指导意见, *Zhongguo pige wang* <http://www.chinaleather.org/hybz/show.php?itemid=111>

⁵⁰ Confartigianato Vicenza, *Ricerca di mercato sul settore della conceria in Cina*, 2012

dimensioni notevoli;

- Le barriere e le minacce che possono opporre possono essere qui di seguito riassunte⁵¹:
- Rischi derivanti dalla struttura proprietaria e dalle leggi sulla proprietà intellettuale e industriale (rischio di appropriazione illegale del know-how e della tecnologia italiana da parte delle aziende cinesi).
- Margini e profitti in progressiva erosione.
- Delocalizzazioni di un numero crescente di aziende manifatturiere del settore dell'abbigliamento e delle calzature e destinatari dell'output delle aziende conciarie dalla Cina ad altri Paesi contigui (ad es. Vietnam). Esportare dalla Cina ad altri Paesi anche all'interno dell'area Asia comporta il pagamento di dazi in uscita.
- Costi di trasporto elevati e in aumento.
- Offerta di materia prima in loco (pelli grezze) limitata. L'import di pelli è sottoposto a dazi in entrata.
- Possibili difficoltà a gestire i rapporti con gli enti governativi locali (ottenere licenze in alcune regioni più sviluppate come il Guandong è estremamente difficile al momento) e nazionali e ad acquisire una conoscenza legislativa adeguata.

3.2.5.Linee guida e riflessi del XII piano quinquennale sul settore conciario

Il settore della concia ha ricevuto negli ultimi anni e sta ricevendo sempre di più una crescente attenzione da parte sia del governo cinese, ma anche di imprenditori privati locali e investitori esteri. In particolare, bisogna segnalare il fatto che l'iniziativa governativa prevede un sempre maggiore impegno nei confronti di questo settore. Già durante l'XI piano quinquennale, la concia ha visto una nuova fase di sviluppo; la riorganizzazione della struttura del settore cominciava a mostrare dei cambiamenti, come la nascita di gruppi industriali concentrati in aree speciali e la spinta della tecnologia verso una produzione ecosostenibile (i nuovi concetti fondamentali), la gestione dell'inquinamento, la costruzione di marchi, che hanno fatto progressi e sono stati rafforzati. Al 2008 c'erano 788 imprese di grandi dimensioni, con 150.000 addetti, per un valore della produzione totale 100 miliardi di yuan, pelle finita per 640 milioni m², una produzione pari al 20% della quantità mondiale.⁵²

⁵¹ *ibidem*

⁵²“Gongxinbu fabu guanyu zhige hangye jiegou tiaozheng de zhidao yijian” 工信部发布关于制革行业结构调整的指导意见, Zhongguo pigo wang <http://www.chinaleather.org/hybz/show.php?itemid=111>

Nel marzo 2011 è stato approvato il dodicesimo piano economico quinquennale della Repubblica Popolare Cinese, che prevede il raggiungimento di diversi obiettivi strategici anche per il settore conciario.

Il XII piano quinquennale investe quest'ultimo attraverso cinque punti fondamentali: vengono richiesti alle aziende una maggiore qualificazione, un cambiamento verso una maggiore diversificazione, un innalzamento della qualità e dei margini di contribuzione, una produzione orientata al consumatore, una produzione ecosostenibile e una riduzione degli scarti della materia prima.

Più in dettaglio, il piano quinquennale prevede per la concia:

- l'istituzione di 5-8 basi di produzione conciaria che riuniscono più concerie e il trasferimento di aziende in queste aree, in modo tale da passare da uno sviluppo caotico a uno sviluppo ordinato;
- l'assistenza ed il coordinamento per uno sviluppo tra gruppi di grandi imprese e le piccole e medie imprese; lo sviluppo delle medio-grandi aziende da una quota attuale del 10,6% al raggiungimento del 16%, il valore della produzione dall'attuale 45% a oltre il 55%;
- una produzione più attenta alla sostenibilità ambientale; la specializzazione nella produzione delle tomaie per scarpe; una produzione maggiore per le altre destinazioni d'uso della pelle (abbigliamento, imbottito per arredamento e per automotive e pelletteria). I prodotti di alta gamma devono raggiungere una quota del 20% , mentre si prevede una specializzazione nei prodotti di media qualità del 50%;
- una produzione più rivolta al consumo interno, l'esportazione della maggior parte della pelle prodotta come componente dei prodotti finiti in pelle;
- il mantenimento di una produzione costante, ma l'aumento del valore aggiunto della stessa produzione.

Il piano, inoltre, promuove l'innovazione tecnologica nel settore sotto tre punti di vista: tecnologie produttive e prodotti chimici sempre più innovativi; una migliore tecnologia per la gestione di sostanze inquinanti, come azoto e azoto ammoniacale; un minor spreco della materia prima e una produzione di qualità più elevata⁵³.

⁵³ Su Chaoying 苏超英 , "Jiakuai fazhan fangshi zhuanbian tuidong chanye zhuanxing shengji- woguo pige hangye yunxing zhuangkuang、 chanye zhengce ji 'shi'erwu' guihua yaodian" 加快发展方式转变推动产业转型升级-我国皮革行业运行状况、产业政策及"十二五"规划要点 (Accelerate transformation of development mode promote industrial restructuring and upgrading: running state and industry policies of China leather industry and key points of twelfth five-year plan), in Zhongguo pige, 40, 7, 2011

Nei giorni 2-4 settembre 2012, presso Shanghai si è tenuto un meeting dell'associazione industriale della pelle cinese. Durante questo meeting, i membri rappresentanti della commissione sono giunti a delle conclusioni, di cui si riporta una parte, come segue⁵⁴:

“Il settore conciario cinese si trova in una fase di grandi sfide. Una sfida di ristrutturazione del settore; il nuovo piano sfida il settore della pelle a mutare da grande paese produttore di pelle alla valorizzazione della qualità dei prodotti del paese, ovvero un cambiamento di importanza che dalla quantità sposta l'obiettivo alla qualità; un appello al settore verso un maggiore sviluppo scientifico, di mettere in pratica le linee guida dettate dal XII piano quinquennale, puntando a uno sviluppo scientifico (che deve tener conto sia dell'andamento del mercato che del rispetto dell'ambiente) del settore per un veloce cambiamento della linea di sviluppo, di innalzamento della qualità e della produzione; ottenere infine una maggiore autonomia e capacità di dire la propria a livello internazionale al fine di divenire la piattaforma di riferimento per il settore della pelle internazionale”.

Lo sviluppo economico e sociale cinese deve affrontare una situazione internazionale piuttosto instabile e quella interna presenta ancora delle complessità. Tuttavia, la situazione economica interna si trova ancora in una fase piuttosto favorevole. L'intera filiera della pelle, su diversi piani, necessita di spinte verso l'innalzamento della qualità. Si intravedono molte possibilità. Gran parte del mercato interno sostiene con forza il settore della pelle. In questa nuova fase, il settore della pelle deve afferrare le nuove sfide e fare un grande sforzo di ristrutturazione del sistema.

Un altro sforzo sta nella formazione di personale qualificato e specializzato. Le istituzioni hanno concordato l'elargizione di un numero superiore e in più ambiti di borse di studio: fondi agli istituti tecnici specializzati per formare personale qualificato; fondi per coloro che partecipano alle conferenze internazionali di aggiornamento sulle nuove tecnologie con una somma più cospicua; fondi a studiosi specialisti e altri incentivi al fine di rendere il settore sempre aggiornato sulle nuove tendenze per uno sviluppo sano e sicuro.

Fortissima, quindi, la spinta verso la promozione di tre punti fondamentali: lo sviluppo di propri marchi; la promozione del proprio marchio vera pelle ed eco-pelle; il continuo aggiornamento della conoscenza del mercato e la fama dei propri marchi. Risulta strategico guidare l'industria verso uno spostamento ordinato e una ricezione efficiente, nonché concentrare le imprese in determinate aree

⁵⁴“Zhongguo pige xiehui diqi jie lishihui di'erci kuoda huiyi zai Shanghai longzhong zhaokai”中国皮革协会第七届理事會第二次扩大会议在上海隆重召开, Zhongguo pige wang
<http://www.chinaleather.org/special/show.php?itemid=4023>

specializzate e creare nuove aree. E' necessario cogliere le occasioni delle grandi fiere per poter meglio sfruttare le opportunità del mercato di esportazione, di consumo interno e la promozione del consumo stesso in generale.

Il 2013 sarà un anno importante. Verrà applicato effettivamente il XII piano quinquennale, sarà inoltre il 25° anno di fondazione dell'associazione dell'industria della pelle cinese. Nel 2013 si mira allo sviluppo della creatività, ad aumentare i risultati delle politiche e delle richieste e all'aumento delle capacità dei servizi e delle imprese; si mira a costruire un ambiente più sano e condizioni di competizione pacifica; in definitiva, uno sviluppo riformato delle imprese e dell'industria.

4. QUANDO IL DISTRETTO VA OLTRE CONFINE

4.1. INTERNAZIONALIZZAZIONE

Sono stati gli anni ottanta e novanta il periodo di massimo sviluppo del modello dei distretti industriali italiani e del made in Italy: elogiati a livello internazionale come punto più alto dell'esperienza industriale italiana e come tali portati ad esempio dal presidente americano Bill Clinton nel vertice di Detroit sull'occupazione del 1994 e nel G7 di Lione del 1996¹ (Vergnano 2007). La loro struttura produttiva si diversifica in una vasta gamma di attività nei settori leggeri, tradizionali, comunque fortemente orientati all'esportazione, come il settore della pelle.

In quegli anni l'Italia è stata un attore di primo piano dell'industria manifatturiera mondiale e presentava una bilancia commerciale fortemente attiva. Obiettivi raggiunti senza possedere un numero di grandi imprese degli altri paesi, con una marginale presenza nei settori high-tech, dove invece tali paesi sono attivi; per di più l'Italia risultava fortemente penalizzata dai costi dell'energia più alti d'Europa; da una crescente congestione delle reti di trasporto ed altre gravi inefficienze nelle infrastrutture; da una pesante burocrazia, che costituiva (e costituisce) un notevole freno per le imprese; da un mercato del lavoro poco flessibile; da un modello economico *export oriented*, per cui le dinamiche commerciali hanno rivestito un'importanza centrale nel processo complessivo di crescita del paese. Le relazioni commerciali internazionali hanno da una parte definito le caratteristiche settoriali della competizione e dall'altra le direttrici geografiche dei flussi commerciali, ne conseguì una minore propensione all'investimento produttivo estero.²

Lo scenario competitivo internazionale ha poi conosciuto una fase di profonda trasformazione a partire dal nuovo millennio: dopo tre decenni di ininterrotta crescita, questo ha portato a rimettere in discussione il ruolo ricoperto dal settore manifatturiero nei paesi cosiddetti industrializzati, con uno spostamento del baricentro della produzione mondiale verso i paesi emergenti, in particolare verso quelli asiatici³.

¹ Beniamino QUINTERI, Michelangelo VASTA (a cura di), *L'industria Italiana nel contesto internazionale: 150 anni di storia*, Roma, Fondazione Manlio Masi, Rubbettino, 2011 p. 92

² Marco FORTIS, Alberto Q. CURZIO (a cura di), *Industria e distretti, un paradigma di perdurante competitività italiana*, Bologna, Il Mulino, 2006, p. 180

³ Giuseppe TATTARA, Giancarlo, CORÒ, Mario VOLPE (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere, la delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Roma, Carocci, 2006, p. 87

Il Distretto, perciò, fautore della ripresa dell'economia italiana, potrebbe oggi costituire, secondo alcuni autori, un ostacolo al cambiamento per l'economia vicentina, come limite e difficoltà di ripensare a un modello di successo, mettendo in discussione le identità produttive e le istituzioni economiche, che hanno accompagnato uno dei più rilevanti e duraturi processi di sviluppo dell'economia europea.⁴ Sotto questa luce non viene, però, tenuta in considerazione l'attuale dinamicità di queste attività, che segnano importanti risultati nelle attività di esportazione, che possono essere tradotte come uno sviluppo verticale del processo di lavorazione, oltre i confini del Distretto e oltre i confini nazionali. Inoltre, è stata rilevata positivamente nei sistemi locali industriali la capacità di anticipare, con scelte strategiche opportune, le tendenze future e le profonde trasformazioni organizzative come risposta alle dinamiche discontinue della congiuntura⁵.

Nel volgere del nuovo secolo, l'emergere nella scena mondiale delle nuove aree geo-economiche, a lungo escluse dalla divisione internazionale del lavoro, definisce l'esigenza dell'economia italiana, come quella vicentina, di un nuovo e più sostenibile percorso di sviluppo, dettato proprio da questa concorrenza sempre più pressante dei paesi asiatici, tra i quali Taiwan, la Corea del Sud, l'India e, soprattutto in epoca recente, la Cina. Dopo il 2001, anno in cui avviene l'ingresso della Cina nell'Organizzazione Mondiale del Commercio, gli attori internazionali prendono coscienza della situazione pericolosa, perché appare subito evidente che il gigante asiatico, per le sue dimensioni e per il suo apparato statale-comunista di sostegno alle proprie imprese, è un concorrente senza precedenti storici, in grado di sviluppare una competizione fortemente asimmetrica su scala globale, che colpisce sia i paesi sviluppati sia quelli in via di sviluppo. L'Italia, con i suoi settori tradizionali del Made in Italy e i suoi Distretti che devono far fronte a una sovrapposizione commerciale⁶ di prodotto con la Cina, è particolarmente colpita e danneggiata dalla concorrenza asimmetrica asiatica e dal fenomeno della contraffazione, ampiamente praticato dalle aziende cinesi. A questa nuova condizione generale mondiale si somma il rapido moltiplicarsi di accordi regionali di libero scambio che, lungi dal penalizzare i Paesi esterni a tali accordi, hanno certamente concorso ad espandere gli scambi intra-area, ma in tal modo anche ad accrescere il reddito, le importazioni, gli investimenti diretti dall'estero dell'area; poi gli shock degli anni duemila e le recenti crisi

⁴Giovanni Luigi FONTANA (a cura di), *L'industria vicentina dal Medioevo a oggi*, Vicenza, Centro Studi sull'Impresa e sul Patrimonio Industriale, 2004, p 554

⁵Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, III Rapporto, 2012, p 37

⁶Nota: è stato svolto uno studio sulla sovrapposizione commerciale dei due paesi e un terzo, la Spagna. I risultati hanno evidenziato come la Cina e l'Italia abbiano sviluppato settori negli stessi ambiti merceologici, ad elevato impatto di capitale umano. Alessia Amighini, Stefano Chiarlone, *"Rischi dell'integrazione commerciale cinese per il modello di specializzazione internazionale dell'Italia"* Liuc Papers n. 150, Serie Economia e Impresa, 37, Suppl. a giugno 2004

economiche e finanziarie, che hanno investito l'economia mondiale dopo il 2007, destabilizzando fortemente l'economia dei paesi sviluppati, rendendoli molto più dipendenti dalle nuove aree.⁷

I Distretti industriali, a partire dalla seconda metà degli anni novanta, si sono trovati di fronte a una serie di impegnative sfide e nuovi problemi. Innanzitutto, la situazione dell'export mondiale: se nel 1996 l'Italia faceva parte del quartetto di paesi con il miglior saldo commerciale attivo mondiale, oggi non ne fa più parte, anzi, registra una situazione di passivo commerciale. Tale posto è stato preso dalla Cina che, anche attraverso un forte dumping sociale, valutario e ambientale e politiche di commercio internazionale spesso oltre i limiti della legalità (contraffazione dei marchi e dei prodotti) è diventata la maggior concorrente del nostro paese nei suoi tradizionali settori di specializzazione.⁸

Oltre a dover superare gli ostacoli provenienti dall'esterno, l'economia italiana già a metà degli anni novanta iniziava ad avvertire problemi interni di natura strutturale. Tra le difficoltà che si apprestava ad affrontare citiamo:

- la crescente carenza di manodopera specializzata e un massiccio ricorso a lavoratori immigrati, con un grado di scolarizzazione inferiore che pone talora anche problemi di ordine sociale;
- la piccola e media dimensione delle imprese, che limita la possibilità d'investimento in ricerca, in progetti di internazionalizzazione e in progetti di rafforzamento dei canali distributivi;
- i problemi crescenti di ricambio generazionale ai vertici delle imprese distrettuali, essenzialmente familiari;
- lo scarso ricorso a manager professionali esterni, competenti su scala internazionale;
- la voglia di intraprendere e sacrificarsi, nonché l'attitudine al rischio d'impresa, sembrano venute meno nelle nuove generazioni, con la diffusione del benessere economico;
- il prezzo del petrolio e dell'energia in generale sono, poi, cresciuti molto, facendo lievitare i costi delle imprese, rispetto a quei paesi meno dipendenti dall'estero per gas e petrolio;
- l'avvento dell'euro che, al contrario delle aspettative, ha dimostrato di essere una valuta piuttosto forte nei confronti del dollaro, favorendo così gli investimenti, ma scoraggiando le

⁷ Marco FORTIS, Alberto Q. CURZIO (a cura di), *Industria e distretti, un paradigma di perdurante competitività italiana*, Bologna, Il Mulino, 2006, *infra*

⁸ Marco FORTIS, Alberto Q. CURZIO (a cura di), *Industria e distretti, un paradigma di perdurante competitività italiana*, Bologna, Il Mulino, 2006, p. 356

esportazioni e le connesse implicazioni con la moneta cinese, ancorata al cambio con il dollaro.

Tuttavia, gli anni di crisi che sta attraversando il Paese, secondo il professore Marco Fortis⁹, non sono imputabili al modello economico italiano dei Distretti industriali, ma più a una nuova potenza, precisamente la Cina, che gioca ad armi impari: sfruttando le asimmetrie commerciali, le attività di dumping, di contraffazione, i minori controlli,... e che tiene sotto scacco tutte le altre economie.

A fronte di tutti questi mutamenti, alla presenza di una economia globalizzata, interconnessa, dove le distanze si sono annullate grazie ai sistemi di comunicazione, le nazioni sono state costrette ad un'apertura internazionale della propria economia e non solo, per la propria sopravvivenza e per sfruttare eventuali opportunità offerte dal gioco internazionale, che non si esaurisce nel mero scambio commerciale o nell'investimento diretto estero, ma si apre anche ad altre forme di collaborazione. Il processo in essere qui annunciato è l'internazionalizzazione.

Relativamente all'internazionalizzazione come processo mediante il quale un'impresa, un network, un sistema economico, ecc. amplia l'ambito di azione, di relazione e di confronto al di fuori dei propri confini nazionali, è opportuno fare riferimento ad alcuni studiosi che hanno analizzato il fenomeno; tra i teorici il precursore è stato Hymer, a cui fa seguito Dunning, che si distingue con il suo paradigma eclettico. Quest'ultimo rappresenta, da più di due decenni, il riferimento analitico dominante, in grado di conciliare differenti teorie di matrice economica e aziendale sulle determinanti degli investimenti diretti e, più in generale, sulle attività estere delle imprese multinazionali.¹⁰

Secondo il paradigma eclettico elaborato da Dunning, le imprese internazionali possono essere classificate in quattro categorie principali, in base agli specifici obiettivi perseguiti attraverso gli investimenti diretti:

- imprese rivolte ai mercati degli input (*natural resource seekers*), il cui obiettivo è acquisire a livello internazionale risorse a un costo inferiore o risorse non disponibili sul mercato domestico;
- imprese rivolte ai mercati di sbocco (*market seekers*), il cui obiettivo è penetrare nei mercati internazionali per fornire beni e servizi ai clienti locali;

⁹ Marco FORTIS, Alberto Q. CURZIO (a cura di), *Industria e distretti, un paradigma di perdurante competitività italiana*, Bologna, Il Mulino, 2006, p. 370

¹⁰ Claudio DEMATTÉ, Fabrizio PERRETTI, Elisabetta MARAFIOTI, (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, Milano, Egea Spa, 2008, 2° edizione, p.2

-imprese rivolte all'efficienza (*efficiency seekers*) con il fine di ottenere economie di scala, di scopo o la diversificazione del rischio;

-imprese rivolte allo sviluppo di assetti strategici (*strategic asset seekers*), il cui obiettivo è rafforzare la propria posizione competitiva o indebolire la posizione dei propri concorrenti.

Poi vi sono altri motivi che giustificano gli investimenti diretti esteri, quali per esempio:

- gli investimenti di fuga, per evitare le restrizioni legislative del proprio paese;
- gli investimenti di supporto , a sostegno delle attività delle imprese;
- gli investimenti passivi, quali gli investimenti di portafoglio
- gli investimenti immobiliari da parte di imprese non operanti in tale settore.¹¹

L'Internazionalizzazione ha inizio nel momento in cui un'impresa amplia le sue politiche di approvvigionamento, di vendita o di trasformazione al di là dei confini dello Stato nel quale ha la sua sede di partenza. Nel momento in cui ci si avvicina ad un altro paese si deve necessariamente affrontare alcune questioni: l'ostacolo dei confini e delle dogane; i confini valutari; la discontinuità normativa e giurisdizionale; le barriere linguistiche; la discontinuità nel contesto. Ve ne sono altre, ma queste sono sufficienti per identificare la complessità di questa mossa strategica, che deve basarsi su una moltitudine di informazioni e su valutazioni di convenienza in presenza di diverse soluzioni alternative.

L'internazionalizzazione si sviluppa, quindi, come un'operazione strategica, in quanto altera la tipica struttura di base di un'impresa. Essa non riguarda esclusivamente i mercati di sbocco: si ha internazionalizzazione quando un' impresa accede a paesi diversi nell'approvvigionamento, nella ricerca e nello sviluppo, nella produzione, nella vendita, oppure in tutte queste attività simultanee.

Le motivazioni che spingono a internazionalizzare possono essere interne o esterne all'azienda. Sono motivazioni interne quando si vuole sfruttare o rafforzare un vantaggio competitivo esistente relativo all'azienda o ai suoi prodotti sui mercati internazionali, oppure quando si ricercano all'estero nuove fonti di vantaggio competitivo per la propria posizione sui mercati nazionali ed esteri. Sono motivazioni esterne quando esistono vincoli ed opportunità, dettati dalle condizioni ambientali, tali per cui l'internazionalizzazione risulta come unica via obbligata per non uscire dal

¹¹Claudio DEMATTÉ, Fabrizio PERRETTI, Elisabetta MARAFIOTI, (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, Milano, Egea Spa, 2008, 2° edizione, p.9

mercato. L'internazionalizzazione, perciò, è il risultato dell'interazione di una varietà di circostanze e motivazioni, che impattano sulla vita aziendale con tempi e importanza differente¹².

Il processo di internazionalizzazione può essere, inoltre, sia attivo che passivo: un'impresa può essere internazionalizzata non solo quando svolge attività e instaura relazioni in mercati esteri, ma anche quando si limita ad operare sul proprio mercato nazionale. Si verifica quando le imprese si trovano a doversi confrontare, nel proprio mercato nazionale, con l'offerta di concorrenti esteri; con le imprese che sono partecipate da imprese estere; con le imprese che instaurano relazioni con altre imprese nazionali che, però, si sono internazionalizzate¹³.

In relazione ai fini, agli obiettivi, alle caratteristiche, alle risorse, alle esigenze, ecc.. dell'impresa, il processo di internazionalizzazione può assumere le seguenti forme:

1. -esportazioni,
2. -investimenti diretti esteri;
3. -contratti: accordi di collaborazione con altri attori. Possono essere accordi di fornitura, joint venture, relazioni di traffico di perfezionamento passivo o, più in generale, su rapporti di mercato e di cooperazione nei quali si afferma un controllo o un legame di tipo economico e non proprietario. Quest'ultime attività risultano più facilmente attuabili anche da imprese di minori dimensioni, in quanto meno onerose, meno rischiose e più flessibili.

Diversi possono essere i fini che conducono all'internazionalizzazione delle imprese. Possiamo proporre dei richiami, tra i principali individuati dalla letteratura e cioè: nuovi mercati di sbocco; approvvigionamento di materie prime e altre risorse; accesso a specifiche competenze; conoscenze e tecnologie; riduzione dei costi (di manodopera, energetici, ecc.); sfruttamento di possibili vantaggi legati alle diversità di carattere normativo e/o fiscale nei vari paesi; diversificazione del rischio; conseguimento di economie di scala; ecc.

Le strategie di internazionalizzazione devono essere su misura (differenti tempistiche, modalità di presenza all'estero, natura ed entità degli investimenti diretti esteri, ecc.); devono essere definite in modo specifico, in relazione non solo al settore o al segmento, ma anche alle peculiarità, agli obiettivi e alle esigenze della singola impresa. Evoluzioni culturali, innovazioni tecnologiche, ecc..

¹²Claudio DEMATTÉ, Fabrizio PERRETTI, Elisabetta MARAFIOTI, (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, Milano, Egea Spa, 2008, 2° edizione, p.43

¹³Manuel BORDIGNON, Paolo MANTOVANI, *L'evoluzione dell'impresa e lo sviluppo di un sistema-territorio eccellente. Collaborazione, tecnologia, e visione globale: in Nordest verso il 2059*, Venezia, Marsilio Editori, 2009, p.

possono trasformare le determinanti che rendono un settore più o meno protetto, internazionale o globale. Nell'ambito dello sviluppo delle strategie di internazionalizzazione, l'analisi delle caratteristiche del settore deve essere svolta, perciò, in chiave dinamica ed evolutiva¹⁴. Ciò è quanto mai vero se viene presa in considerazione la Cina e le sue continue evoluzioni ambientali, istituzionali, economiche, per cui il fattore "tempo"¹⁵ risulta una variabile critica, da tenere ben in considerazione.

L'Italia, sotto il profilo commerciale, è da svariati decenni internazionalizzata. Data la sua natura, basata su un modello *export oriented*, deve molto del suo successo agli scambi internazionali, che hanno assorbito una straripante offerta, soprattutto negli anni di massima crescita nazionale. Soltanto a partire dalla fine degli anni ottanta, ma più negli anni novanta, è iniziata una nuova fase che ha portato molte imprese a una internazionalizzazione produttiva in aree dove il costo della manodopera era inferiore, dove la legislazione incoraggiava gli investimenti e vigeva un controllo meno rigoroso. Questa attività, sotto un profilo ottimistico, può essere intesa come una delocalizzazione strategica che ha permesso a molte imprese, attive in segmenti molto esposti alla concorrenza internazionale, di rafforzarsi anche nella base domestica, grazie proprio ai vantaggi di costo ottenuti internazionalizzando le fasi produttive a maggior incidenza del costo del lavoro poco qualificato¹⁶ e attivando forme di investimento verso una maggiore specializzazione in casa propria, valorizzando l'enorme ed importante esperienza produttiva accumulata e quelle parti (design, progettazione, commercializzazione, ecc.) più ricche di conoscenza e più ancorate, innervate nel "capitale fisso" (lavoro, istituzioni) territoriale¹⁷.

Ma ci sono altri fattori da valutare, traiettorie completamente diverse, che prediligono linee di resistenza alle nuove sfide e che possono contare su importanti riserve come: l'economia sommersa; le fonti legate più ai movimenti finanziari che allo sfruttamento del lavoro e i patrimoni accumulati nel recente passato, che attutiscono il canale di trasmissione delle difficoltà dal fronte dei redditi a

¹⁴ Manuel BORDIGNON, Paolo MANTOVANI, *L'evoluzione dell'impresa e lo sviluppo di un sistema-territorio eccellente. Collaborazione, tecnologia, e visione globale: in Nordest verso il 2059*, Venezia, Marsilio Editori, 2009, p. 559

¹⁵ Claudio DEMATTÉ, Fabrizio PERRETTI (a cura di), *La sfida cinese. Rischi e opportunità per l'Italia*, Roma, Gius. Laterza & Figli, 2005, p. 60

¹⁶ Giorgio ROVERATO, Francesco FAVOTTO, Oddone LONGO (a cura di), *Il modello Veneto fra storia e futuro*, Padova, Il Poligrafo, 2008, p. 290

¹⁷ Giorgio ROVERATO, Francesco FAVOTTO, Oddone LONGO (a cura di), *Il modello Veneto fra storia e futuro*, Padova, Il Poligrafo, 2008, p. 322

quello dei consumi, operando una sorta di redistribuzione tra generazioni, facendo beneficiare quella più giovane dei risultati conseguiti dalle generazioni più anziane. La strategia che prevede il ricorso al patrimonio per far fronte alle crisi congiunturali può essere utile ma, se tale comportamento diventa la prassi, alla lunga impoverisce l'azienda stessa, depauperando risorse da destinare ad investimenti in innovazione e per la crescita aziendale.

In Italia si è assistito, comunque, a una sostanziale tenuta dei settori tradizionali. Secondo uno studio OCSE, il nostro è uno tra i pochi paesi avanzati che ha mantenuto la sua specializzazione in settori tradizionali a capitale intensivo umano. Si è verificato, piuttosto, il fenomeno che ha condotto a una diminuzione dei prodotti a valle, e la tenuta dei vantaggi nei beni intermedi (tra cui anche il cuoio). Ciò è riconducibile alla crisi dell'industria nazionale a valle che, di fronte alle condizioni favorevoli dei nuovi paesi emergenti, ha scelto la via della delocalizzazione. Da un lato ciò comporta la minore importazione di prodotti intermedi utilizzati nelle lavorazioni finali e, dall'altro, spinge i produttori di beni intermedi e componenti italiani a ricercare nuovi sbocchi di mercato all'estero; oppure, l'azienda si rifà ai processi di delocalizzazione (completa o parziale) attuati dalle imprese italiane attive nelle lavorazioni a valle che, tuttavia, continuano a essere alimentate con semilavorati e componenti prodotti in Italia.¹⁸

Alcune ricerche confermano come sia in atto una profonda rivoluzione nella struttura del commercio internazionale, all'interno del quale gli scambi intraindustriali rappresentano la parte più dinamica. Le imprese utilizzano gli scambi commerciali internazionali (sia esportazioni che importazioni) per rilocalizzare diverse fasi di produzione in diversi paesi, a seconda della profittabilità relativa¹⁹.

La crescente integrazione commerciale avrebbe generato, quindi, una specializzazione all'interno dei singoli settori industriali sulla base dei diversi vantaggi comparati: i Paesi emergenti si sarebbero specializzati nelle produzioni più standardizzate a maggiore intensità di lavoro non qualificato, mentre i paesi industrializzati avrebbero collocato la loro produzione nelle fasce alte

¹⁸Giuseppe TATTARA, Giancarlo, CORÒ, Mario VOLPE (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere, la delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Roma, Carocci, 2006, p. 94

¹⁹ Giuseppe TATTARA, Giancarlo, CORÒ, Mario VOLPE (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere, la delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Roma, Carocci, 2006, p. 43

della gamma della qualità, dove i beni sono caratterizzati da prezzi più elevati e da una maggiore intensità di capitale fisico umano.²⁰

La scelta di aprirsi agli scambi internazionali e di procedere a una rapida e pressoché integrale liberalizzazione, ha rappresentato una mossa strategica che ha dato una impronta determinante allo sviluppo del paese. L'esigenza di reperire materie prime dall'estero e la necessità di puntare sulla domanda internazionale piuttosto che su quella nazionale per favorire la crescita, hanno segnato una strada obbligata, probabilmente l'unica che l'Italia potesse percorrere per realizzare il proprio sviluppo industriale.

Ancor oggi, dopo molti anni, l'esigenza di essere presenti sui mercati esteri risulta essere stringente: la crisi del biennio 2008-2009 e le successive tensioni sul debito sovrano, infatti, stanno contraendo ulteriormente la domanda interna. Non potendo più contare sulla leva fiscale (spesa pubblica e riduzione delle imposte) e sulle leve di politica monetaria, l'Italia non ha altra scelta che puntare sull'esportazione come principale fattore di traino della crescita.

I nuovi equilibri generati dalla crisi e il persistente vincolo derivante dall'assenza di materie prime sul territorio nazionale, oltre agli elevati costi già citati per l'energia, mettono il sistema produttivo italiano nella condizione di dover continuamente ripensare la propria presenza sui mercati esteri, cercando di aumentare la propria capacità competitiva e penetrativa, soprattutto in quei mercati lontani e difficili da raggiungere per le piccole imprese, ma oggi più ricchi di opportunità. Per allentare il vincolo esterno è dunque cruciale esportare le merci "giuste" (quelle per cui la domanda mondiale è in continua ascesa) verso i paesi "giusti", quelli cioè che stanno crescendo più velocemente, a un prezzo "giusto" o competitivo a livello internazionale.

La capacità di competere sui ben più dinamici mercati asiatici e latino-americani, rispondendo anche alle sfide competitive che da lì provengono, segnerà dunque il futuro del posizionamento commerciale e mondiale italiano, incidendo anche sulla capacità del tessuto produttivo di trasformarsi ed adattarsi alla domanda proveniente dai nuovi consumatori del mondo emergente²¹.

²⁰Beniamino QUINTERI, Michelangelo VASTA (a cura di), *L'industria Italiana nel contesto internazionale: 150 anni di storia*, Roma, Fondazione Manlio Masi, Rubbettino, 2011, p.128

²¹Beniamino QUINTERI, Michelangelo VASTA (a cura di), *L'industria Italiana nel contesto internazionale: 150 anni di storia*, Roma, Fondazione Manlio Masi, Rubbettino, 2011, p. 135

Un andamento che è certamente conseguenza dei processi di apertura internazionale è la diminuzione del fenomeno del terzismo, in cui molte Pmi italiane, anche distrettuali, lavoravano prevalentemente su commissione, spesso per clienti stranieri che oggi ormai si approvvigionano nell'Est Europa o in Asia. Un'altra conseguenza è che oggi non è più sufficiente la capacità di saper solo produrre, ma occorre anche saper vendere direttamente sui mercati mondiali. Questa è la nuova sfida che devono affrontare molte imprese del Distretto²².

Ma la spinta verso la suddivisione del lavoro lungo la filiera del prodotto e il fatto di non possedere marchi forti costituiscono importanti ostacoli lungo la strada dell'internazionalizzazione delle imprese dei Distretti industriali, come lo è per il Distretto di Arzignano: data la maggior specializzazione in beni intermedi o in lavorazioni di fase, la conoscenza del prodotto non è completa, il prodotto finito e il brand sono lontani. Nel nuovo scenario globale è diventato difficile esportare semilavorati e prodotti finiti non caratterizzati, in cui è minima la possibilità di sfruttare il vantaggio di immagine che il made in Italy può e deve esercitare. Nello stesso tempo, la percezione di una concorrenza sleale praticata da molte delle economie emergenti non favorisce certo l'apertura verso l'estero. Il segretario generale dell'Associazione Industriale Chimici Conciari, il dott. Antonio Galiotto²³, sottolinea, per quanto riguarda il settore delle pelli, l'importanza del marchio, del giusto marketing per la promozione del Made in Italy (della responsabilità sociale che sotto questo marchio traspare), della trasmissione di una elevata qualità percepita. Questa attività di promozione deve essere svolta in maniera consortile per agevolare le piccole e medie imprese; egli sostiene che bisognerebbe sviluppare un approccio verso un'attività di squadra in grado di favorire numerose imprese.

²² Marco FORTIS, Alberto Q. CURZIO (a cura di), *Industria e distretti, un paradigma di perdurante competitività italiana*, Bologna, Il Mulino, 2006, pp. 372-376

²³ Intervista al Segretario Nazionale AICC (Associazione Italiana Chimici del Cuoio), dott. Antonio Galiotto, il 6 novembre 2012

4.2. INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SETTORE DELLE PELLI: TRA IMMIGRAZIONE E DELOCALIZZAZIONE

Il settore delle pelli è oggi, come si è visto, altamente internazionalizzato e risente degli influssi mondiali: presenta una notevole esposizione verso l'estero sia per quanto riguarda i mercati di sbocco che per gli approvvigionamenti. Questi ultimi sono per la maggior parte localizzati in paesi emergenti e/o ricchi di allevamenti. Anche i settori a valle della filiera delle pelli presentano sempre di più reti produttive aperte ed internazionalizzate. È, perciò, necessario considerare l'emergere di nuovi *competitors* come la Cina e l'India, i cui tassi di crescita sono evidentemente spinti da un modello *export-led*, nonché la necessità di procurarsi le materie prime.²⁴

Il Distretto di Arzignano si è finora inserito con successo in questi processi, sfruttando i tipici punti di forza distrettuali legati al tipo di divisione del lavoro, alla ricchezza ed eterogeneità degli attori (sia imprese che iniziative consortili), alla capacità di gestione logistica e, infine, alla collaborazione con l'industria chimica per realizzare prodotti migliori e meno inquinanti e, con i produttori di macchine, per sviluppare innovazioni di processo.

A partire dagli anni novanta, tuttavia, anche il settore conciario è stato partecipe di quel fenomeno che fa parte dell'internazionalizzazione produttiva, oltre alla comprovata e più utilizzata internazionalizzazione commerciale. Il settore ha visto la partecipazione di medie-grandi imprese dei sistemi locali più dinamiche ad una più ampia divisione del lavoro extradistrettuale, attraverso joint-ventures, alleanze, reti di subfornitura internazionale. Questo nuovo approccio è in grado di sfruttare i vantaggi connessi alla differenziazione spaziale delle condizioni competitive (ambiente, risorse, costi, infrastrutture e conoscenze). Si crea così un'oggettiva convergenza del modello neo-distrettuale con il processo di espansione globale delle imprese multinazionali²⁵ che viene definito meta distretto.

La grande novità degli anni novanta, che rappresenta un momento di rottura con la visione marshalliana del Distretto industriale circoscritto territorialmente, è il "concetto" di meta-distretto governato da imprese leader locali globalizzate. Questa trasformazione non si traduce in una

²⁴ Giovanni Luigi FONTANA (a cura di), *L'industria vicentina dal Medioevo a oggi*, Vicenza, Centro Studi sull'Impresa e sul Patrimonio Industriale, 2004, p. 558

²⁵ Fiorenza BELUSSI, Silvia Rita SEDITA, *L'evoluzione del modello distrettuale: la "delocalizzazione inversa" e il caso del distretto della concia di Arzignano*, *Economia e Politica Industriale*, vol. 35, 2, 2008, p. 51-72

rinuncia alla specializzazione manifatturiera o all'abbandono dei settori del made in Italy, ma in un allargamento della diversificazione e della gamma delle imprese.

Il tentativo delle imprese del Distretto di continuare a “servire” clienti che in passato operavano in Italia o nei paesi europei ed ora producono una buona parte della loro produzione nei paesi a basso costo del lavoro, si è tradotto in una crescita della propensione all'export del Distretto e nel “riorientamento” delle esportazioni verso i mercati emergenti.

Nel Distretto della Valle del Chiampo i flussi di esportazione hanno continuato a crescere verso Hong Kong, Polonia e Cina , ovvero in quei paesi caratterizzati dalla presenza di aziende italiane dei settori clienti del comparto pelle. Le buone performance ottenute negli ultimi anni dal Distretto nell'Europa centro orientale e nell'Asia orientale hanno in parte limitato le perdite accusate sui mercati avanzati²⁶.

Come sostenuto anche dal Segretario Generale dell'AICC, il dott. Antonio Galiotto²⁷ , l'internazionalizzazione produttiva è stato un fenomeno di modeste dimensioni, non solo verso la Cina, ma anche in altre aree, prediligendo altre forme di investimento meno rischiose, e si è verificata per due fenomeni principali: in primo luogo per diminuire i costi delle fasi a monte della lavorazione, verso un maggiore controllo nell'approvvigionamento e nel controllo qualità delle pelli e per tutte quelle operazioni più inquinanti di conciatura, in aree dove il controllo è meno rigido (tipo il Brasile) e le pelli sono finalizzate all'esportazione. Il secondo motivo che ha guidato la delocalizzazione è dato dalla necessità di seguire il mercato di sbocco, la cosiddetta strategia *follow the client*. Quindi, la finalità ultima è la vendita delle pelli nei mercati esteri e con vantaggi logistici: migliora, di conseguenza, la capacità di servire la clientela presente in questi mercati, pone al riparo dalle oscillazioni del tasso di cambio e, in particolare, dall'apprezzamento dell'euro.

Quest'ultimo è l'approccio seguito da coloro che hanno deciso di guardare alla Cina come paese ideale ad ospitare la propria produzione. Ma dato che le risorse zootecniche cinesi si caratterizzano per lo più in un patrimonio ovino-caprino e suino, mentre i bovini per quantità e qualità risultano essere di molto inferiori rispetto ai primi due, ne consegue che la Cina non attrae le fasi più a monte della filiera. Come già evidenziato, nel terzo capitolo, la realtà cinese è estremamente complessa, dove effettuare con successo investimenti appare estremamente difficile per molte piccole realtà italiane, anche se non impossibile.

²⁶ *ibidem*

²⁷ Intervista al Segretario Nazionale AICC (Associazione Italiana Chimici del Cuoio), dott. Antonio Galiotto, il 6 novembre 2012

Possiamo citare alcuni esempi di aziende che hanno attivato la delocalizzazione produttiva, come la Rino Mastrotto Group²⁸, che ha aperto uno stabilimento in Brasile per la produzione di pelli finite per l'arredamento (ma anche per le calzature e la selleria auto), grazie a una joint venture con il primo allevatore, macellatore ed esportatore brasiliano di carne, che disponeva anche di una piccola conceria destinata essenzialmente alla produzione di pelli conciate *wet blue* per il mercato interno.

Accanto a questo esempio di delocalizzazione, legato all'approvvigionamento delle materie prime ed al controllo dei semi-lavorati, l'altra strategia adottata da alcuni operatori è lo spostamento nei paesi emergenti anche delle fasi più a valle e delicate per servire meglio questi mercati. Rino Mastrotto Group, ad esempio, fornisce il mercato americano tramite lo stabilimento brasiliano che, oltre alla prime fasi del processo produttivo, produce anche pelli finite. Il Gruppo Mastrotto, invece, ha avviato un'attività produttiva in Indonesia per la realizzazione di pelli per carrozzeria, destinata prevalentemente al mercato locale. La conceria Ambra del Gruppo Dal Maso è presente in Sud Africa con la partecipata Mario Levi Manufacturing South Africa Ltd, che svolge l'attività di rifinitura e commercializzazione di pelli per auto. Altri, come la Conceria Beschin Gino Spa, nel 2004 ha avviato alcuni accordi per produrre in Cina gli articoli più economici della sua gamma, destinati a quel mercato; e il gruppo Dal Maso, il cui caso verrà esposto più dettagliatamente in seguito.

L'esperienza della Conceria Beschin è stata in un primo tempo molto proficua e ha permesso di entrare presso clienti che l'azienda non avrebbe mai potuto servire dall'Italia, a causa dei tempi di trasporto troppo lunghi. Per la Conceria Beschin avere unità produttive in Cina rappresentava un vero e proprio vantaggio competitivo. La delocalizzazione della produzione di alcuni articoli, tuttavia, non ha causato la chiusura o il ridimensionamento dell'importanza della conceria italiana deputata alla proposta di articoli all'avanguardia e di alta qualità²⁹.

L'investimento in Cina, sia solo come snodo commerciale sia come attività produttiva, presenta, però, un elevatissimo livello di complessità, spesso non alla portata delle imprese di minori dimensioni. La stessa Conceria Beschin ne è stata testimone, dopo un periodo di attività proficua, l'azienda è passata in mano dei cinesi. Le sorti finali del caso Beschin hanno dimostrato che il

²⁸ Giovanni FORESTI, Stefania TRENTI, *Il Distretto della Concia di Arzignano*, Servizio Studi e Ricerche, Banca Intesa, 2006 <http://www.crea121online.it/biblioteca/Il%20distretto%20della%20concia.pdf>

²⁹ *ibidem*

mercato cinese non è per tutti: l'azione individuale non ha sortito gli effetti positivi che in un primo momento aveva lasciato sperare. Per questo, l'azione consortile potrebbe rappresentare una valida alternativa all'investimento diretto individuale in Cina e consentire l'ingresso e l'affermazione in questo mercato senza il bisogno di realizzare importanti investimenti in impianti produttivi, ma puntando piuttosto su un'azione comune sul fronte commerciale.

Oltre ai già citati due più importanti motivi per la delocalizzazione, ve ne sono altri, come l'opportunità di acquisire nuove attività e competenze produttive all'interno dei Distretti, rappresentando un percorso verso il riposizionamento nella divisione internazionale del lavoro e una spinta verso i processi di innovazione e riorientamento industriale.

La delocalizzazione dovrebbe venire interpretata in una prospettiva evolutiva, dove l'innovazione acquisisce un ruolo sempre più rilevante: in molti casi bisogna perdere qualcosa, come le attività a bassa qualificazione e facilmente trasferibili, ma per guadagnarne altre, come quelle basate su servizi innovativi, lavoro qualificato, capitale creativo.

A sostegno dell'internazionalizzazione è la strategia di riposizionamento mondiale delle imprese e delle economie locali, in cui l'estensione delle reti di divisione del lavoro costituisce la base per raggiungere maggiori economie di scala nella creazione e nell'uso della conoscenza produttiva. Questo aspetto viene poco considerato, ma può rappresentare una chiave di svolta per lo sviluppo dell'economia vicentina.

Se la delocalizzazione viene vista sotto questa luce, ci si accorge che essa non rappresenta solo un male necessario, ma uno strumento per crescere in uno scenario competitivo, in cui ciò che conta non è più solo il saper fare produttivo, ma sempre più la capacità di saper diffondere l'intelligenza accumulata nelle imprese e nella società locale anche in produzioni effettuate da altri. Il che significa non solo trasformare e vendere prodotti, ma idee, progetti, know-how, tecnologie, servizi, soluzioni organizzative³⁰.

Le esperienze di delocalizzazione del Nordest e dello stesso Distretto vicentino hanno però messo in luce che nei Paesi di destinazione i problemi di natura culturale, infrastrutturale e istituzionale non sono risolvibili per via individuale, specie quando a investire è una piccola o media impresa. La mancanza di cooperazione tra imprese e lo scarso sostegno della politica economica nazionale sono elementi da superare attraverso una iniziativa di *district management* (nelle economie interessate

³⁰ Giovanni Luigi FONTANA (a cura di), *L'industria vicentina dal Medioevo a oggi*, Vicenza, Centro Studi sull'Impresa e sul Patrimonio Industriale, 2004, pp. 574-575

dalla delocalizzazione), una cooperazione non solo delle imprese, ma con la partecipazione dei contesti culturali e istituzionali nei quali esse operano³¹.

Un fenomeno particolare, specifico dell'area distrettuale della pelle della Valle del Chiampo, è stato definito "delocalizzazione inversa". Il Distretto non ha manifestato una grande propensione alla delocalizzazione della produzione conciaria in aree con costi inferiori, ma ha preferito mantenere quel legame con il territorio, per cui la manodopera è stata attirata dalle opportunità di lavoro che l'area poteva offrire³², portando a uno spostamento del capitale umano all'interno dello stesso.

Il Distretto di Arzignano si è dunque sviluppato a partire da attività proto-industriali fino ad assumere la forma appunto di "Distretto", con una densità rilevante di piccole e medie imprese e una forte specializzazione. Nell'ultima fase di sviluppo si sono notati:

1. l'assorbimento di un flusso consistente di immigrati, fenomeno che va sotto il nome di "delocalizzazione inversa";
2. l'internazionalizzare a monte della produzione con funzione di presidio dei mercati delle materie prime da parte delle imprese leader;
3. l'emergere di problematiche ambientali che costituiranno l'area di intervento di un "patto territoriale". Una nuova timida tendenza rilevata è la delocalizzazione delle fasi finali della produzione, per assistere più da vicino i clienti e servirli meglio facendo leva sulla distribuzione e sui servizi.

I motivi che stanno alla base dello scarso ricorso alla delocalizzazione, rispetto ad altri settori manifatturieri italiani, che hanno ampiamente rilocalizzato la propria produzione all'estero sono molteplici: il fenomeno *dell'embeddedness del know-how*, le economie esterne marshalliane e il radicamento sociale degli imprenditori. Secondo uno studio³³, di seguito vengono approfonditi tali aspetti.

- *Embeddedness e know-how localizzato.*

L'*embeddedness* si riferisce all'esistenza di conoscenze tacite radicate nel distretto e alle competenze dei lavoratori professionali delle imprese. La difficoltà nel codificare queste conoscenze rende rischiosa ogni operazione di investimento *greenfield* all'estero.

³¹ *ibidem*

³² Fiorenza BELUSSI, Silvia Rita SEDITA, *L'evoluzione del modello distrettuale: la "delocalizzazione inversa" e il caso del distretto della concia di Arzignano*, Economia e Politica Industriale, vol. 35, 2, 2008, p. 51-72

³³ *ibidem*

L'*embeddedness* territoriale del Distretto risulta soprattutto legata alle competenze tacite possedute dagli operatori *professional senior*, data la scarsa standardizzazione del processo di lavorazione della pelle. Il trasferimento delle loro competenze ai nuovi lavoratori è lento e basato su lunghi tirocini aziendali³⁴.

La complessità degli impianti e la sequenzialità delle operazioni costituisce il fattore di rischio maggiore, che frena le imprese locali nell'attivare percorsi di delocalizzazione. Vanno poi considerate le motivazioni personali dei piccoli-medi imprenditori, che non sembrano disponibili a trasferirsi all'estero, né si fiderebbero ad appaltare a subfornitori locali le loro attività. Pochi sono i casi in cui si è avviata la fase di delocalizzazione, per lo più di una porzione del processo produttivo a opera dei grandi gruppi.

- Economie esterne marshalliane: le sinergie che alimentano il Distretto.

Il secondo elemento che spiega le particolari dinamiche di internazionalizzazione del Distretto della concia riguarda la competitività per "effetto Distretto", cioè la presenza di economie esterne non trasferibili immediatamente nei paesi in via di sviluppo. La divisione del lavoro attivata negli anni ottanta e novanta ha favorito le economie di scala nelle varie fasi produttive. Tali economie per essere mantenute dovrebbero essere accompagnate da una delocalizzazione completa, non solo delle imprese finali, ma anche dei loro subfornitori, processo di difficile realizzazione. Da sempre, l'innovazione nella meccanizzazione delle lavorazioni conciarie, apportata dalle piccole imprese locali costruttrici di macchinari, ha assegnato un vantaggio formidabile alle imprese di Arzignano, tale da compensare i più alti costi del lavoro sostenuti dalle imprese. Ad esempio, da uno studio comparativo condotto in Spagna, che ha confrontato la struttura dei costi di produzione delle imprese conciarie di Igualada, Arzignano, e Sind, nel Pakistan (Conejos et al., 1997), emerge che, a fronte di prezzi di mercato simili per l'acquisto della materia prima, le imprese di Arzignano sopportano costi unitari del lavoro (28 euro per mq di pelle di vitello trattata con cromo - box calf) simili alle imprese del Pakistan (27) ed assai inferiori a quelli delle imprese spagnole (48), beneficiando inoltre di costi generali più bassi (19 contro i 29 della Spagna). In relazione a questa struttura dei costi, la delocalizzazione finalizzata alla ricerca di manodopera poco costosa non

³⁴ Nota: "le imprese del distretto non hanno attivato un meccanismo di codifica e di trasmissione del sapere pratico". Nonostante numerose innovazioni, "[...] la lavorazione della pelle continua a rimanere un processo scarsamente pre-definibile e richiede decisioni complesse a livello operativo". Patto per lo Sviluppo del Distretto Vicentino della Concia, 2004, p. 12

appare una scelta obbligata³⁵. Lo stesso dott. Antonio Galiotto³⁶, segretario generale dell'AICC, sostiene che per il settore conciario il costo della manodopera non incide in maniera determinante sul costo di produzione, quindi il settore non è stato attratto dai paesi emergenti che potevano offrire un costo della manodopera inferiore. Al contrario del settore calzaturiero che ha dei costi della manodopera che incidono per ben il 70% sul costo totale, infatti il settore è stato molto colpito dall'avvento dei nuovi paesi emergenti, che ha attratto molte imprese nazionali italiane.

Infine, a vincolare le imprese al territorio non vi è solo il team di lavoro qualificato esistente nel distretto e la presenza di subfornitori specializzati, ma vi è anche l'esistenza di un depuratore collettivo. Appare chiaro che chi desidera disconnettersi da questa *utility* dovrà provvedere in proprio a sostenere gli elevati costi per l'acquisto di nuovi impianti di depurazione. Questo vincolo, al di là delle leggi antinquinamento più o meno restrittive vigenti nel paese ospitante, potrebbe essere superato nel caso in cui la delocalizzazione avvenisse attraverso il trasferimento di un numero consistente di imprese in grado di suddividersi gli oneri di un nuovo impianto di depurazione.

- Il radicamento degli imprenditori nella rete sociale locale.

Il terzo elemento riguarda la scarsa propensione degli imprenditori locali a trasferirsi all'estero. La piccola impresa, quando si internazionalizza, soffre fortemente della *liability of foreignness*. La piccola impresa a conduzione familiare non è in grado di ammortizzare nel breve periodo i costi di un nuovo investimento: troppi sarebbero i rischi a cui andrebbe incontro, non conoscendo né la lingua né la cultura locale. Anche i dati dell'istituto Poster (2005) confermano la marginalità dei processi di delocalizzazione attualmente attivati dagli imprenditori di Arzignano. Su 368 milioni di euro di lavorazioni decentrate stimate, solo lo 0,8% si riferisce a imprese estere e il 3,8% dei casi a imprese collocate fuori Distretto in Italia. Questa tendenza sembrerebbe stridere rispetto alla grande apertura internazionale del Distretto, in relazione ai suoi flussi di export, che vedono come clienti principali le imprese di Hong Kong, della Cina, della Romania e della Spagna. Molti grandi marchi internazionali di abbigliamento e di pelletteria e calzatura producono in Oriente, ma acquistano la materia prima nel vicentino.

³⁵Fiorenza BELUSSI, Silvia Rita SEDITA, *L'evoluzione del modello distrettuale: la "delocalizzazione inversa" e il caso del distretto della concia di Arzignano*, Economia e Politica Industriale, vol. 35, 2, 2008, p. 51-72

³⁶ Intervista al Segretario Nazionale AICC (Associazione Italiana Chimici del Cuio), dott. Antonio Galiotto, il 6 novembre 2012

Infine, "l'atmosfera industriale" che si respira nel Distretto di Arzignano, formata dai migliori ingegneri progettisti di macchinari per la concia, l'alta professionalità delle imprese specializzate in prodotti chimici, una scuola permanente, come ad esempio l'Istituto Conciario "Galileo Galilei" di Arzignano, un impianto efficiente di depurazione per i rifiuti della concia, costruiscono un sistema integrato di difficile replicazione .

Qui, il modello della "delocalizzazione inversa" appare come un forte elemento di sviluppo territoriale, che evita l'attivazione di meccanismi di de-industrializzazione e spinge gli attori locali ad investire nelle fasi a più elevato valore aggiunto.

Ad oggi, le tendenze di sviluppo dei Distretti, tra cui il Distretto della pelle, come indicato dall'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani³⁷, si caratterizzano per i seguenti fenomeni:

- si rafforzano le reti di subfornitura con una conformazione a geometria variabile, a seconda delle competenze e delle innovazioni delle aziende. Le reti di produzione si allungano, andando ben oltre i confini limitati del territorio distrettuale. Questa tendenza è spinta da una duplice necessità: la razionalizzazione dei costi e l'acquisizione di migliori competenze. Si conferma la tendenza a mantenere il rapporto con il territorio di origine, attraverso la sua ridefinizione: quindi, il Distretto allarga le proprie reti di relazioni, soprattutto, attraverso le imprese che hanno internazionalizzato le proprie produzioni, in molti casi trascinandosi con sé anche i fornitori locali. Il territorio rimane, perciò, una risorsa identificativa a cui non si può rinunciare;
- si moltiplicano le forme di innovazioni non più esclusivamente di prodotto e di processo ma sempre più frequentemente legate ai servizi offerti ai clienti finali. In particolare, i fattori critici di successo sembrano risiedere nella cura per il dettaglio, negli elevati standard qualitativi, nella capacità di progettazione e nel miglioramento delle strategie commerciali e distributive;
- si diffonde la cultura della responsabilità sociale e si investe in processi produttivi eco-sostenibili. Non è azzardato sostenere che sulle tecnologie verdi si giocherà gran parte delle dinamiche di modernizzazione dei Distretti, come del tessuto manifatturiero italiano. Questo tipo di tecnologie, inoltre, potrebbe contribuire a innalzare ulteriormente il livello di competitività delle produzioni made in Italy;

³⁷Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, III Rapporto, 2012 , p. 24

- cresce la propensione all'esportazione e si intensifica l'accesso e il presidio dei mercati extra UE. Basti pensare che la maggior parte della produzione nazionale di pelle prende la via dell'esportazione e la Cina costituisce, oggi, la prima destinazione importando il 20% della produzione nazionale italiana.³⁸

A questi fenomeni virtuosi, corrispondono però segnali di criticità che non solo persistono ma frequentemente si acuiscono determinando un indebolimento dell'organizzazione produttiva di molti Distretti: appare sempre più necessario migliorare l'interazione tra le imprese, gli enti locali e i soggetti intermedi di rappresentanza, ai quali vengono richiesti servizi più rapidi e competenze sempre più elevate, per supportare le aziende ad affrontare in maniera più adeguata la complessità dei mercati.

Le gravi tensioni sui mercati finanziari hanno determinato una maggiore prudenza nella valutazione dei rischi, una minore disponibilità delle banche ad erogare finanziamenti e ciò ha prodotto una crisi di liquidità in molte aziende, soprattutto quelle di minori dimensioni, che più di altre soffrono l'enorme ritardo nell'incasso dei crediti. La crisi di liquidità che ne è scaturita ha in parte minato la capacità propulsiva dei Distretti industriali.

Il passaggio generazionale, l'innalzamento del livello delle competenze all'interno delle aziende, la crescita della cultura d'impresa e i processi di modernizzazione dell'organizzazione aziendale sono, ancora oggi, variabili critiche che molte imprese distrettuali non riescono a governare con efficacia. In un mercato del lavoro dove le prospettive di nuove assunzioni sono molto limitate persiste, tuttavia, in molte aree produttive la mancanza di personale qualificato e di figure manageriali che, insieme al problema del passaggio generazionale e della limitata cultura aziendale, già citati, ostacolano lo sviluppo di molte aziende distrettuali. La classe imprenditoriale non è più incarnazione di quel *animal spirit* capace di guidare in modo efficace le principali decisioni, ma ha bisogno di crescere culturalmente: la gestione dell'impresa non può basarsi esclusivamente sulla figura dell'imprenditore, ma ha bisogno di manager. Nel complesso, sembra necessario un ulteriore salto di qualità. Il lavoro sommerso, l'evasione e la concorrenza sleale delle aziende irregolari riducono in maniera distorta la competitività, soprattutto di quelle regolari di minori dimensioni, che rischiano l'esclusione dalle filiere produttive.

³⁸ UNIC, *Rapporto socio-ambientale 2012*, infra

Queste criticità, insieme ad altri fenomeni connessi alla globalizzazione che hanno limitato il vantaggio competitivo del territorio, hanno ridimensionato “l’effetto Distretto”, per cui la maggiore redditività e produttività generate all’interno delle agglomerazioni tende ad affievolirsi, se non addirittura ad annullarsi. Questo “effetto Distretto” non è scomparso ovunque, anzi, si rileva la capacità di anticipare con scelte strategiche opportune le tendenze future e le profonde trasformazioni organizzative come risposta alle dinamiche discontinue della congiuntura. Il punto centrale, però, è il permanere, ormai da tempo, di questa situazione, in bilico tra ripresa e ridimensionamento³⁹.

4.3.IL “CASO DAL MASO”⁴⁰

La storia del gruppo Dal Maso ha inizio negli anni Settanta con la fondazione della conceria “Dal Maso Callisto” che, in una prima fase, indirizza la sua produzione al settore della calzatura e dell’abbigliamento, per passare in seguito a produrre pelli per arredamento. Nel corso degli anni, con successive acquisizioni aziendali, prende corpo una struttura societaria di gruppo a cui attualmente appartengono, oltre alla suddetta conceria “Dal Maso Callisto”, anche altre aziende situate nella Valle del Chiampo: la conceria “Tigre” srl, la conceria “Ambra” srl e la conceria “Ambra Automotive Leather” srl.

In questa fase iniziale, l’azienda lavora e produce, quindi, pellami per arredo di media e bassa qualità come avviene per la maggior parte delle attività del comparto, data l’importante richiesta sia del mercato interno che internazionale. Sono decenni questi di grande espansione commerciale, che procede di pari passo con una sempre maggiore specializzazione in produzioni particolari e di qualità, grazie alla ricerca interna e al supporto di laboratori esterni.

Nel 2004 è stato avviato un processo di riorganizzazione all’interno dell’azienda, a causa di una crescente e sempre più agguerrita concorrenza straniera, per lo più cinese e sud americana, che commercializza gli stessi prodotti a prezzi notevolmente inferiori. Questo vantaggio dei *competitors* è reso possibile dagli aiuti dei propri stati, dal basso costo della manodopera, dai bassi o assenti altri

³⁹Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, III Rapporto, 2012, pagg. 36-42

⁴⁰ Le informazioni contenute in questo paragrafo sono frutto di interviste al direttore generale della Dal Maso Zhongshan, dott. Pierangelo Barchi (19 dicembre 2012), al responsabile amministrativo della Dal Maso Callisto, dott. Claudio Cumerlato (10 ottobre 2012), e la consultazione di Giovanni FORESTI, Stefania TRENTI, *Il Distretto della Concia di Arzignano*, Servizio Studi e Ricerche, Banca Intesa, 2006
<http://www.crea121online.it/biblioteca/Il%20distretto%20della%20concia.pdf>

costi di produzione, tra i quali, anche quelli imposti dalle normative in materia di tutela ambientale e di sicurezza degli impianti, diventate nel frattempo per le produzioni onerosissime.

Per superare tali difficoltà, l'azienda ha disposto la cessazione dell'attività di produzione e di commercializzazione delle pelli in Italia, per quanto riguarda la fascia medio bassa, comportando un ridimensionamento della "Dal Maso Callisto spa", ma anche la creazione di nuove unità produttive delocalizzate proprio in quei paesi ove proviene la forte concorrenza. Nel 2004 è stato, perciò, effettuato uno studio di fattibilità dell'apertura di un sito produttivo in Cina. Al termine di tale percorso, di circa un anno, sono state costituite la "Dal Maso Group Hong Kong Ltd.", con una funzione per lo più di trader e la controllata Di Masuo Pige (Zhongshan) youxian gongsi 狄玛索皮革 (中山) 有限公司 "Dal Maso Leather (Zhongshan) Co. Ltd.", azienda produttiva, ove hanno luogo le fasi finali della lavorazione della pelle⁴¹, ovvero la rifinitura del pellame lavorato al *crust*, proveniente principalmente dallo stabilimento brasiliano del gruppo Dal Maso.

Questa scelta è stata progettata al fine di godere dei bassi costi di produzione; di conseguire un vantaggio competitivo sui principali concorrenti del settore; di porre il gruppo Dal Maso al riparo dalle oscillazioni del tasso di cambio e, in particolare, dall'apprezzamento dell'euro; di servire al meglio, da un punto di vista logistico, con una politica "door to door", il mercato cinese, che costituisce il principale mercato di sbocco del gruppo e ospita i siti produttivi di importanti clienti. Proprio il trasferimento di importanti clienti, fidelizzati nel core business della media alta qualità, che hanno scelto di produrre le proprie filiere di bassa qualità in Cina, ha portato la "Dal Maso Group" a ponderare la scelta di un impianto in Cina, per non perdere quello che era un cliente già acquisito. Il nuovo progetto non avrebbe comportato grossi guadagni, ma avrebbe mantenuto la clientela tanto per la fascia medio-alta, realizzata in Italia, quanto per la fascia medio-bassa, prodotta in Cina, accanto al suo cliente.

⁴¹ Le fasi finali della lavorazione ricomprendono: stampaggio, stuccatura, laccatura e rifinitura: la smerigliatura, la spolveratura, la stiratura o pressatura, la lucidatura, lo stampaggio, la palmellatura e la pulitura del fiore. Il grado di qualità della pelle è già predeterminato al momento dell'acquisto. Per l'azienda, quindi, la fase di approvvigionamento risulta una fase fondamentale.

4.3.1 Il progetto

La costruzione di un sito di produzione in Cina è stata anticipata da indagini preliminari, specialmente per quanto riguardava l'aspetto commerciale, legale e soprattutto doganale. In particolare, uno dei vincoli di maggiore significatività per la realizzazione di aziende in Cina, che necessitano di macchinari e materie prime d'oltre frontiera, è l'ottenimento delle autorizzazioni doganali con i codici merce specifici, nonché la definizione dei volumi da movimentare. Non di minore importanza è stata la "vocazione" esportatrice della nuova impresa da costituire, così da risultare "azienda incoraggiata". Quest'ultimo è il termine specifico imposto dalle autorità doganali cinesi, al fine di evitare onerosi dazi all'esportazione ed all'importazione ed un annullamento, per i primi esercizi, della base imponibile da assoggettare a tassazione. L'azienda, inoltre, è stata favorita all'importazione dei macchinari, in quanto è stata riconosciuta come un'azienda IT, azienda ad alto contenuto di tecnologie avanzate: in tal modo ha usufruito di una esenzione fiscale, compresa l'IVA. Su una stima di un apporto di macchinari di tre milioni di dollari, l'azienda ha, in definitiva, risparmiato un milione di dollari.

Per quanto attiene le informazioni commerciali, l'azienda aveva già le idee chiare su cosa offrire e a chi, dato che nel caso specifico si è trattato della esternalizzazione di un prodotto conosciuto, che prima veniva realizzato in Italia.

Il gruppo non mirava, pertanto, alla realizzazione di risultati reddituali strabilianti, ma ad evitare il pericolo di perdere una fetta di mercato già acquisita, con l'intento di servire la clientela che già acquistava dalle aziende italiane prodotti di fascia medio-alta, aggiungendo a questa anche i prodotti di fascia bassa, per poter così continuare ad offrire al cliente finale tutta la gamma. Il principale motivo di timore era infatti che il cliente, passando alla concorrenza per i prodotti a basso contenuto di know-how, potesse rivolgersi a quest'ultima anche per gli altri articoli.

Nello specifico, non sono state condotte lunghe e laboriose indagini sugli aspetti economico-culturali del paese mercato; l'azienda ha invece puntato sulla ricerca di personale italiano già esperto ed inserito nel mercato cinese. E' stato quindi individuato ed assunto un manager di fiducia italiano, con una conoscenza pregressa molto approfondita del territorio cinese e che aveva già contribuito alla realizzazione di una grossa fabbrica italiana in Cina, con esperienza decennale nel campo.

Prima di creare l'unità operativa è stata effettuata più di una visita sul territorio cinese, in primo luogo per verificare la fattibilità dell'investimento e poi, una volta presa la decisione di attuarlo, per

analizzare le varie opportunità di collocazione dell'opificio.

In un primo tempo l'azienda era partita con l'idea di stabilizzarsi nell'area di Shenzhen e limitrofi, a grande concentrazione di salottifici, poi per permessi non rilasciati e altre difficoltà si è diretta in un'area industriale in via di sviluppo (terreni praticamente appena urbanizzati) con capannoni in fase di progettazione da parte del governo locale, che potevano essere personalizzati in base alle esigenze produttive (Zhongshan e limitrofi) e da cui hanno ottenuto il favore e il sostegno. Nella prefettura di Zhongshan sono stati acquisiti un primo capannone, poi un secondo e un terzo a un solo piano, per motivi di produzione, per un totale di 15.000 m² di superficie.

L'area di Zhongshan, inoltre, si trova in un'area geografica strategica, favorita da un sistema di trasporto merci che poteva essere, a seconda dei quantitativi, terrestre o navale (marittimo e fluviale). Determinanti sono stati la valutazione positiva e l'atteggiamento favorevole delle autorità locali, che hanno contribuito fornendo un'assistenza per i dormitori ai dipendenti.

L'azienda è stata vincolata solo in merito a una quantità minima di dipendenti e le autorità competenti hanno dimostrato una forte attenzione all'impatto ambientale che l'azienda avrebbe comportato, dimostrando una buona preparazione in materia. La "Dal Maso Leather Co. Ltd", si è dotata di un depuratore all'avanguardia molto apprezzato dalle autorità cinesi e ha dovuto fornire alle stesse uno studio per quantificare l'impatto ambientale che avrebbe avuto la conceria. Questo è servito per render noto che il nuovo sito produttivo avrebbe svolto solo una parte della produzione conciaria, quindi non il ciclo completo, come viene invece concepita la conceria dai cinesi, comportando, ovviamente, una minore produzione di esalazioni e di agenti inquinanti, rispetto a una conceria a ciclo completo.

4.3.2.L'attività

Nella fase di start-up l'azienda non ha conseguito utili: ha dimostrato semplicemente un andamento fisiologico di questa fase iniziale. Dopo un primo anno di grandi investimenti, ma di bilanci in perdita, l'impresa ha dimostrato segnali più che positivi, sino a impiegare 300 addetti, con un fatturato di 30.000.000 di dollari. Da una produzione di pochi milioni di piedi nella fase di start-up, si è passati a una produzione massima di 30 milioni di piedi di pelle per arredamento all'anno, quindi una media di 2-3 milioni di piedi al mese, che costituisce una buona media, se consideriamo che i concorrenti della "Dal Maso Leather Co. Ltd." in Cina sono realtà molto più grandi, con capacità di produzione che possono giungere quasi al doppio.

L'azienda, rispetto alla propria dotazione, è stata efficiente fino agli anni 2007-2008, quando la situazione internazionale e nazionale hanno posto dei forti vincoli al settore conciario.

Nel 2008 è stato vietato alle aziende cinesi di esportare la pelle fuori dalla Cina. La Cina era, quindi, un paese dove le pelli venivano processate, ma dovevano rimanere all'interno del territorio, nel mercato locale. I produttori di pelle come la "Dal Maso Leather" non potevano più esportare in paesi clienti come la Thailandia, la Malesia, ..., per cui i problemi a livello commerciale si sono moltiplicati con la perdita di clienti importanti, nel giro di poco tempo. Tale vincolo era comune per tutte le imprese conciarie, autoctone e straniere, tuttavia non è riscontrabile con dati: sembra che alcune realtà cinesi riuscissero con diversi escamotage a bypassare tale vincolo. In linea generale è stato un duro colpo per tutto il comparto conciario.

L'azienda italiana, nota nella prefettura per la sua importanza, è stata sostenuta dalle autorità, ma la ricerca di una strategia per bypassare queste regole non ha sortito effetti. La pesante burocrazia per l'attività di esportazione, presente nel Guangdong, è stata più forte rispetto al favore delle autorità. L'azienda ha subito perciò un ridimensionamento del fatturato dell'ordine del 30%.

Quindi, per riuscire a mantenere buoni margini, essa è stata costretta a un ridimensionamento della propria capacità produttiva, anche per la questione del dissolvimento del mercato di riferimento, non più in grado di assorbire tutta la produzione, spostandola, così, verso il mercato locale, recuperando in parte le perdite subite. La maggiore concentrazione delle imprese verso il mercato interno ha però innescato una competizione esagerata di tutti contro tutti, mettendo a dura prova anche le stesse imprese cinesi. A partire dal 2010 l'azienda ha optato per il taglio del turno di notte: al posto di due turni per un totale di 16 ore, si è optato per un unico turno a 10 ore.

Alle difficoltà congiunturali del mercato, che hanno costretto l'azienda a queste decisioni drastiche, bisogna sommare l'aumento rapido e importante del costo del lavoro locale, nonché l'incremento dei costi legati alla tutela ambientale: lo smaltimento di acque reflue, i costi di gestione della conceria stessa. Tutto è aumentato in maniera superiore rispetto alla previsione di budget iniziale, per questi motivi è stato necessario perseguire una politica di efficienza, snellendo l'azienda.

In questo momento (2012), la fase di crisi internazionale, per tutti i settori, non è ancora terminata, il mercato del furniture è tutt'ora in ribasso, quindi non si sono verificati quegli attesi grandi numeri di crescita delle vendite, secondo le proiezioni generate dai dati del 2004. Nonostante ciò l'azienda, oggi, gode di una buona varietà portafoglio clienti: oltre a vendere il prodotto finito in Cina, i clienti finali stessi vendono all'estero i loro prodotti, con pellami realizzati dal Gruppo Dal Maso. Pertanto,

con la somma dei due mercati di sbocco, l'azienda riesce a difendersi in una situazione di mercato molto difficile, mercato che ha visto, a livello di numeri, un forte calo negli ultimi anni.

Per il futuro immediato l'impresa mira alla differenziazione e alla massima flessibilità. Dal 2013 il Gruppo Dal Maso sarà coinvolto in una grossa operazione di partnership con un'azienda importante nel settore automotive, futuri clienti. Quest'ultimi stanno procedendo alla redazione del business plan per l'apertura di uno stabilimento nell'area limitrofa alla conceria. Alla predisposizione del business plan partecipa il direttore della conceria in loco: ci si augura la massima riuscita del progetto, che garantisca una collaborazione duratura tra le due imprese complementari. Tali scelte sono inevitabili e necessarie, se consideriamo, ad esempio, che per il 2013 è previsto il sorpasso della produzione di auto della Cina rispetto alla produzione europea.

4.3.3. Caratteri: vantaggi e svantaggi

L'azienda "Dal Maso Leather" è una Wholly Foreign Own Enterprise (WFOE), quindi non ha un socio cinese, ma una "squadra" di direzione completamente italiana: responsabile amministrativo-finanziario; responsabile commerciale- coordinatore di fabbrica; responsabile tecnico. In sede di impianto, oltre che dell'opera di consulenti italiani presenti in loco (avvocati – commercialisti), utilizzati comunque in via residuale, l'opera più importante è stata svolta dall'attuale responsabile amministrativo – finanziario, data la sua decennale presenza nel territorio e data la esperienza, vissuta circa quattro- cinque anni fa, nella fase di impianto di un grossissimo salottificio, sito a circa un'ora e mezza di macchina dall'attuale opificio del gruppo Dal Maso. Tale esperienza, vissuta nel recente passato e messa a servizio del progetto Dal Maso, ha fatto sì che determinati intoppi di tipo burocratico (autorizzazioni, permessi, licenze doganali, modalità di apporto di capitali dall'Italia ecc....) non si manifestassero. Ha sopperito in questo modo alla mancanza di un socio cinese, risultato non necessario.

L'azienda ha optato per una localizzazione vicina ai propri clienti, per meglio servirli. Essa perciò ha affrontato i vari processi di insediamento come attività isolata, slegata da altre realtà conciarie pur presenti nel paese, non usufruendo così di quelle agevolazioni concesse ad aree a maggiore concentrazione di imprese conciarie, come ad esempio il rilascio di autorizzazioni a svolgere l'intero ciclo produttivo, precludendo così la possibilità di ampliare il range di attività di business, potenzialmente profittevoli per l'azienda. Il posizionamento nell'area di Zhongshan ha automaticamente eliminato la possibilità di richiedere l'autorizzazione allo svolgimento delle fasi di concia e di riconcia, le quali sono permesse in altre aree più remote della Cina. La nuova tendenza è

quella di spostare l'attività produttiva conciaria in aree altamente specializzate o in aree centrali e occidentali, non ancora ben sviluppate della Cina.

La scelta, comunque, di realizzare solo la fase di rifinizione permette di avere un rapporto diretto con la clientela, fattore determinante se si vuole stabilire una durevole relazione di fiducia con essa. Tale fase di rifinizione deve porre rimedio ai difetti dei pellami, eliminandoli o almeno rendendoli meno evidenti, così da rendere utilizzabili le pelli per lo scopo richiesto ed aumentare inoltre il loro valore aggiunto. La presenza di imperfezioni non è un fatto raro, anzi, è quasi la norma: per questo viene posta molta attenzione dall'azienda nella fase di approvvigionamento delle pelli, avvalendosi di società brasiliane di estrema fiducia o in qualche modo collegabili, anche se indirettamente, al gruppo.

In definitiva, uno dei punti di forza della scelta di delocalizzazione in Cina è la rapidità dei tempi di consegna “*door to door*” una volta ricevuto l'ordine. Per quanto riguarda l'assistenza tecnica post-vendita, la presenza sul territorio di un'unità commerciale consente al personale dell'azienda frequenti visite alla clientela, con la quale viene instaurato un rapporto molto stretto, senza l'intervento di agenti o intermediari. Tale frequenza di contatto consente tre risultati importanti:

- permette di verificare di persona l'esistenza di difetti qualitativi e di intervenire con le opportune correzioni;
- permette la tempestività del processo produttivo;
- evita pericolosi difetti di comunicazione con il cliente finale.

4.3.4. Conclusione “Caso Dal Maso”

Il caso Dal Maso costituisce un'eccezione, un caso di successo di delocalizzazione italiana nel territorio cinese. A dispetto degli altri attori che hanno tentato l'impresa e hanno riportato degli insuccessi, oppure di coloro che hanno optato per una attività meno rischiosa, aprendo degli uffici di rappresentanza, uno studio profondo e le giuste scelte hanno fatto della Dal Maso Group un caso vincente.

Innanzitutto, l'azienda è approdata in Cina ancora quando il settore era incoraggiato. Gli anni più floridi per aprire una attività sono stati infatti gli anni novanta, ma già a partire dal 2006 le condizioni si sono modificate: l'esenzione fiscale dei primi anni di esercizio dell'azienda non esisteva più; il rilascio di autorizzazioni si è fatto sempre più difficile, motivo per cui l'azienda non ha potuto sviluppare anche le fasi di concia e di riconcia; si è manifestata un'ingerenza sempre più

forte per quanto riguarda la tematica ambientale; sono stati introdotti parametri sempre più alti di intolleranza e specifiche sempre maggiori per gli impianti di nuova costituzione.

L'azienda ha optato per una forma societaria a totale capitale estero (soci e capitali italiani, ma costituiti all'estero), al fine di evitare tutte quelle problematiche che sarebbero potute sorgere con una controparte straniera le cui finalità si rivelassero incongruenti con la controparte italiana. Tuttavia, bisogna rilevare che questa scelta ha eliminato la possibilità di usufruire dell'esperienza e della conoscenza socio-economica del campo di attori cinesi. Tale problema è stato risolto con l'incarico e l'assunzione di un operatore italiano, con esperienza decennale in Cina, a direzione dell'azienda. La sua conoscenza del campo è risultata fondamentale per la riuscita dell'operazione di trasferimento produttivo.

Tutta l'operazione nasceva con l'obiettivo di servire una clientela già acquisita, che conosceva bene il prodotto offerto e l'affidabilità dell'azienda: questo ne ha ridotto enormemente il rischio. Inoltre, la "Dal Maso Leather" è riuscita ad allargare il proprio portafoglio clienti, pur con qualche difficoltà, sia in export che nel mercato interno.

Il continuo adeguamento a una regolamentazione in progressiva e rapida evoluzione ha permesso all'azienda di mantenere un grado di stabilità e il favore delle autorità locali, in quanto l'azienda in questione è stata riconosciuta come un'azienda efficiente e, di conseguenza, importante per la prefettura di Zhongshan.

Tutto ciò, però, non ha potuto mettere al riparo l'azienda dai colpi inferti dalla crisi internazionale. Il settore conciario, essendo un settore maturo e di scarsa automatizzazione, non ha ottenuto in Cina, soprattutto negli ultimi anni, il favore delle autorità centrali, che preferiscono oggi settori a più elevato contenuto tecnologico. Quindi, l'intero settore conciario si trova di fronte a una situazione di forti cambiamenti e riposizionamenti sul mercato mondiale.

5. LA QUESTIONE AMBIENTALE, VICENTI O PERDENTI

5.1. CONCIERIA VICENTINA ED AMBIENTE

Quella della concia della pelle è un'attività inquinante perché impiega materiali facilmente putrescibili, nonché per l'utilizzo di diversi agenti chimici. In una prima fase si libera la pelle dal sale e dal carniccio, cioè il materiale organico rimasto attaccato all'epidermide, che viene stoccato; poi si passa al trattamento al cromo e ad altri interventi specifici, fino alla pigmentazione. Tutte queste operazioni richiedono l'uso di solventi e di molta acqua, che poi deve essere depurata.¹ Perciò, uno dei problemi di grande rilievo che si presentano all'industria conciaria è certamente quello relativo al contenimento degli effetti ambientali connessi al suo ciclo di lavorazione. Le materie prime, i prodotti chimici e quelli ausiliari necessari per la concia e le altre operazioni, nonché gli scarti di lavorazione sono in genere più o meno inquinanti per l'ambiente. Per questo assumono una crescente importanza le operazioni di riciclo e/o disinquinamento associate al ciclo di lavorazione.

Dalla fine della Seconda Guerra Mondiale ai due decenni successivi in Italia non vi erano molte limitazioni, come nella Cina di qualche anno fa. Gli scarichi delle industrie non erano regolamentati e spesso finivano per danneggiare i corsi d'acqua, l'agricoltura, le stesse falde acquifere. Proprio in un articolo di giornale nel marzo del 1974, scriveva così Domenico Calero, assessore dell'allora amministrazione comunale di Arzignano nella metà degli anni settanta: "L'inquinamento delle acque e del suolo è considerato un problema mondiale e che non è soltanto locale, italiano o europeo. Gli stati Uniti d'America, il Canada, il Giappone, la Russia si sono trovati anche loro, d'improvviso, di fronte al medesimo problema e, consci della sua gravità e vastità, lo hanno affrontato con prontezza e decisione grazie alla loro tecnologia avanzata, alle enormi risorse finanziarie di cui dispongono". Prosegue scrivendo: "In Italia le cose vanno per le lunghe, il Parlamento, malgrado l'allarme che è scattato da alcuni anni, non ha ancora varato una legge che disciplini in modo organico gli scarichi industriali e che assicuri i mezzi per riportare le cose alla normalità. Ciò dipende, non da mancanza di volontà politica od incapacità tecnica, quanto invece da una situazione particolare in cui si trova il nostro paese per la sua atavica povertà e per l'impossibilità, quindi, di offrire agli Enti preposti sicure fonti di finanziamento." L'assessore conclude affermando che la situazione non ha sbocchi se non attraverso una radicale riparazione dei

¹Guido CORBETTA, Umberto LAGO, Mario MARELLI, Federico VISCONTI, *Strategie imprenditoriali per la competitività dell'industria conciaria italiana*, EGEA, Milano, SDA Bocconi, 1993, p. 66

guasti prodotti dall'esplosione industriale e dall'improvvisa trasformazione dell'economia del paese, che non era certo preparato a una così colossale metamorfosi².

Ciò che era considerato importante in quel momento era correre ai ripari. Fu così che Arzignano e Chiampo furono, forse, i primi in Italia a predisporre un progetto per un razionale impianto di depurazione delle acque industriali e civili, quindi un depuratore basato su una fase chimico-fisica e su una fase biologica, gestiti separatamente; questa era anche una novità rispetto agli altri modelli di depuratore, scaturita da uno studio approfondito della situazione quale realmente si presentava nella Valle del Chiampo. La sua realizzazione richiedeva sacrifici enormi, vista l'imponenza del progetto che si stava intraprendendo. Si trattava, pertanto, di un progetto complesso e a lungo termine, che vedeva la partecipazione, equamente ripartita, fra Stato-Regione e Comuni e fra i Comuni e le parti economiche interessate.

Per dare un dato economico sull'importanza dell'opera basti pensare che il primo stralcio del progetto generale prevedeva un importo di L. 2.300.000.000 (l'opera completa prevedeva una spesa di lire 6.245.000.000).³ Si tratta di un'opera veramente imponente che, se pur resa doverosa per motivi di salvaguardia dell'igiene e dell'ecologia ambientale, avrà una certa risonanza in campo nazionale e non mancherà di qualificare la comunità di Arzignano e Chiampo. Ed è ancora così oggi: il depuratore del Distretto vicentino costituisce un'eccellenza non solo nazionale, ma anche europea. Va ricordato, infatti, come in quegli anni rarissimi fossero gli impianti di depurazione conciararia attivi in Italia e in Europa. Nei comuni consorziati, si è fatto obbligo, sin dall'inizio, alle concerie di operare un pre-trattamento dei propri reflui, attraverso strutture di allacciamento al depuratore realizzate a spese delle aziende.

Nel 1986 si opera un ampliamento del consorzio FIC (Fognature Industriali e Civili), il cui compito è di gestire lo smaltimento dei reflui prodotti nell'ambito del comprensorio conciario della Valle del Chiampo attraverso un sistema centralizzato di depurazione. Anche l'alta Valle del Chiampo veniva così ad essere coperta dall'impianto centralizzato, mentre per la bassa Valle del Chiampo fu predisposto un altro depuratore, quello di Montebello Vicentino. Poco dopo la predisposizione di questo progetto venne emanata la legge Merli (n.319, del 10 maggio 1976), che fissava i parametri da rispettare per la qualità degli effluenti, nonché una tassa ambientale sugli inquinanti emessi⁴.

²Domenico CALEARO, *Inquinamento sotto processo*, Arzignano Oggi, 4, 1, 1974

³ *ibidem*

⁴Antonio FLORIDA, Leonardo PARRI, Floriana QUAGLIA, 1994, *Regolazione sociale ed economie locali: attori, strategie, risorse. Il caso dei distretti conciari*, Franco Angeli, Milano, p. 101

L'attuale presidente del consorzio delle Acque del Chiampo (l'ex consorzio FIC nato nel 1973), dott. Antonio Fracasso, ammette ed elogia l'amministrazione comunale del 1974 per impegno e responsabilità civile e per aver percorso i tempi predisponendo le basi per quello che sarà l'impianto di depurazione di cui, ancora oggi, noi disponiamo. Nel tempo, naturalmente, il progetto iniziale è stato in parte modificato per meglio rispondere alle esigenze che il tempo ha manifestato⁵.

Tutta la vicenda della depurazione nella Valle del Chiampo è stata fortemente influenzata dalle scelte di politica territoriale adottate dal Comune di Arzignano: in primo luogo, esso ha predisposto/imposto il trasferimento delle concerie situate nel centro abitato in una nuova, ampia zona di insediamenti industriali posta a sud del paese. Così, Arzignano si qualifica, ma non si riconverte. Oggi Arzignano dispone di una vasta zona industriale, quasi completamente occupata e integralmente allacciata al depuratore, con lo spazio necessario per dotare ciascuna azienda delle opere di collegamento e pretrattamento dei reflui: un fattore che si rivelerà decisivo nel rendere efficace la depurazione centralizzata⁶.

Manovrando sulla tabella di accettazione, sui divieti di utilizzo di certi materiali e sulle modifiche obbligatorie dei processi, si giunse con gli anni a rendere efficace il depuratore entro i limiti previsti dalla sopravvenuta legge Merli-bis (n.650, del 24 dicembre 1979), definendo limiti più stringenti; inoltre, la nuova legge modificava alcune procedure, ma soprattutto prevedeva per la prima volta finanziamenti ad enti locali, consorzi ed imprese, per la costruzione e messa in opera di impianti antinquinamento.

A partire dal 1985, fu obbligatorio il recupero a piè di fabbrica del cromo, del sale, del pelo e dei solfuri di calcinaio. In particolare, il recupero del cromo fu reso obbligatorio. Il cromo recuperato viene direttamente riutilizzato dalle stesse concerie, oppure venduto a ditte specializzate che lo utilizzano variamente. Il settore conciario, alla fine degli anni ottanta, aveva così recuperato il proprio ritardo, soprattutto in merito all'impatto inquinante sulle acque⁷.

Si deve constatare che, grazie alla salda linea di condotta tenuta dalle amministrazioni comunali e dal consorzio FIC, il futuro della concia della Valle del Chiampo è stato sottratto ai rischi di una grave delegittimazione legislativa e di immagine, che poteva derivare dal mancato avvio della soluzione della questione ambientale.

⁵ Intervista Antonio Fracasso, presidente del consorzio Acque del Chiampo, gennaio 2013

⁶ Antonio FLORIDA, Leonardo PARRI, Floriana QUAGLIA, 1994, *Regolazione sociale ed economie locali: attori, strategie, risorse. Il caso dei distretti conciari*, Franco Angeli, Milano, pp.217-226

⁷ *ibidem*

Ad oggi il depuratore costituisce un elemento fondamentale di sopravvivenza del distretto conciario vicentino. L'impianto occupa una superficie di 150.000 mq, con una capacità di lavorazione di 40.000 m³ di acqua al giorno, tra le immissioni industriali e civili. Tale attività è paragonabile alla gestione degli scarichi civili di una città da un milione e mezzo di abitanti. Secondo la descrizione fornita dal presidente Antonio Fracasso⁸, interessante è sapere che il primo depuratore aveva a che fare con 8000 m³ di acqua al giorno, oggi raggiunge il volume di 30.000 m³, sopra questo livello non è concesso andare, non ci sono le autorizzazioni. L'acqua è contingentata, non per una questione di mancanza della risorsa, ma per una questione ambientale di gestione.

Le industrie, come prima accennato, procedono già a una prima fase di depurazione attraverso la raccolta differenziata. Tutti gli utenti sono collegati al depuratore e devono rispettarne i parametri. Alcuni di questi sono stati adottati come stabilito nella legge, altri sono stati modificati dal direttivo del depuratore in deroga, innalzando i limiti in quanto la capacità del depuratore è superiore rispetto ai limiti stabiliti, quindi allevia il carico ad opera delle imprese e si impegna a raggiungere i termini previsti per legge.

Il depuratore serve, perciò, 160 allacci, sversamenti, dotati di "cabine" per il controllo dei parametri. Le aziende, quindi, possono essere controllate tutti i giorni e hanno un misuratore che preleva 24 ore, fornendo le informazioni di volume e della composizione di scarico (il carico inquinante). Si tratta, perciò, di un sistema capillare e ben controllato. L'acqua poi a valle del depuratore può essere utilizzata per l'agricoltura.

La produzione annuale di fanghi, derivati dalla depurazione dell'acqua, dall'inizio a oggi si è abbassata notevolmente. Negli anni ottanta, il sistema emetteva 180-190.000 m cubi di fango all'anno, che venivano portati in discarica. Con l'adozione delle presse, che ne variano il volume, si è passati a 90.000 m cubi. Le presse non erano state progettate all'inizio, certamente l'esperienza e le necessità nel campo hanno attivato nuove misure per risolvere le problematiche in essere. Si tratta di soluzioni studiate ad hoc, non presenti sul mercato. La seconda opera per la riduzione dei fanghi è stata l'implementazione di un essiccatore, che riduce la quantità di fanghi a 26-28.000 m cubi, cioè la quantità che si produce attualmente.

Secondo il Presidente del consorzio delle Acque del Chiampo, rispetto ad altre categorie come l'edilizia e la metalmeccanica, la concia è il settore che ha sofferto meno la crisi generale. I volumi industriali in entrata si sono mantenuti costanti nel periodo. Egli sostiene che, nonostante il numero di aziende possa anche essere diminuito, data la quantità di versamenti degli scarichi stabili, si può

⁸ Intervista Antonio Fracasso, presidente del consorzio Acque del Chiampo, gennaio 2013

dedurre che la diminuzione delle aziende del Distretto Vicentino non comporta la mera estinzione delle imprese, ma sia andato incontro a una strategia di accorpamento e, quindi, alla ricerca delle economie di scala date dalla nuova dimensione delle aziende rimaste nel Distretto⁹.

A ribadire l'impegno del Distretto Vicentino è una ricerca commissionata da Legambiente, ancora negli anni 2000, che testimonia come le imprese del Distretto Conciario di Arzignano si trovino in prima fila nella riduzione dell'impatto ambientale delle attività produttive. Tale ricerca ha messo in luce il grande impegno profuso dalle aziende, dalle associazioni di categoria e dagli enti locali per la risoluzione delle problematiche ambientali del Distretto. In questa ricerca, esso si è classificato al quarto posto nella classifica speciale come area più impegnata nella salvaguardia ambientale¹⁰.

Le attività del Distretto si muovono su tre direttrici diverse attraverso politiche ambientali individuate come segue¹¹:

- 1) Dalla cura alla prevenzione. Ciò significa passare dall'azione di disinquinamento a valle, quando questo si è già prodotto, ad azioni volte a prevenire strutturalmente il degrado. Il che vuol dire ridurre ab origine emissioni in atmosfera, scarichi in corpi idrici e rifiuti in discarica, tramite un ricorso massiccio alle tecnologie pulite.
- 2) Da un approccio antagonista ad un approccio di tipo concertativo. Fino agli anni ottanta ha prevalso l'idea che l'ambiente fosse, per il mondo delle imprese, un vincolo e una limitazione per la competitività. Poi, con gli anni novanta, l'ambiente viene proiettato sotto un'altra luce, non consiste più in un mero vincolo fonte di costi aggiuntivi non produttivi, ma come una risorsa competitiva ed un'occasione di sviluppo. Si parla sempre più spesso di eco-efficienza, di gestione ambientale di impresa, di eco-bilancio.
- 3) Integrazione degli strumenti del "comando e controllo" con gli strumenti economici. L'esperienza ha ampiamente dimostrato che la regolamentazione diretta produce effetti se il sistema dei controlli è capillare quanto a dimensionamento ed efficiente quanto a funzionalità. Ecco perché la strategia vincente è integrare l'approccio regolativo con l'approccio premiale e incentivante.

⁹ Intervista Antonio Fracasso, presidente del consorzio Acque del Chiampo, gennaio 2013

¹⁰ AA.VV., *Tutto Concia, buyer's guide del distretto vicentino*, Vicenza, Input srl, 2000, p. 63

¹¹ Camera di Commercio Vicenza, *La concia: dati a confronto e strategie di sviluppo, Rapporti sull'economia locale*, Rapporto n° 51, Vicenza, 2008

Le “*utilities*” a servizio dell’industria conciaria sono tre¹²:

- I. Gli impianti di depurazione: i reflui provenienti dalle concerie allacciate attraverso la fognatura industriale e quelli provenienti dagli abitanti dei Comuni della vallata sono convogliati i cinque impianti di depurazioni situati ad Arzignano, Montebello, Trissino, Lonigo e Montecchio Maggiore, per una portata complessiva pari a una città di 2.300.000 abitanti equivalenti.
- II. Gli impianti di recupero rifiuti: sia prodotti dalle lavorazioni pre-concia (es.: il sale), sia quelli post-concia, quali il pelo, il carniccio, ecc..
- III. Le discariche per lo smaltimento finale: esse costituiscono un problema di non poco conto, in quanto sono state utilizzate quasi tutte e non si prevede l’apertura di nessun’ altra area adibita a tale funzione; da ciò l’urgenza di studiare e risolvere la questione dei fanghi, la cui esportazione in altre zone avrebbe un costo notevole sulle spalle delle imprese.

5.2.PROGETTI E STRUMENTI PER QUALIFICARE L’AREA DELLA VALLE DEL CHIAMPO

L’Autorità Territoriale Ottimale (ATO)¹³ della Valle del Chiampo è la seconda per importanza in Italia. Il piano d’ambito per la gestione del ciclo integrato dell’acqua è affidato alle Acque del Chiampo Spa, con la gestione dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione, quest’ultimo di importanza fondamentale per la compatibilità ambientale dell’intero comparto¹⁴. Si tratta dell’ATO più piccolo d’Italia, ma anche del più controverso poiché gestisce le risorse idriche del Distretto conciario più grande d’Europa: in un territorio così ristretto si contano, infatti, 816 aziende di piccole e medie dimensioni, che producono reflui industriali ad elevato carico inquinante per la depurazione. La particolare pratica conciaria che si è sviluppata ad Arzignano conta, tra gli scarti, non solo sali, residui organici, solfuri e cloruri, ma anche cromo trivalente: un metallo che, se ossidato ad elevate temperature, genera composti in cui appare in forma esavalente, cioè nella sua forma tossica e cancerogena. Uno dei compiti dell’ATO è proprio quello di risolvere in modo integrato l’importante questione della depurazione dei residui industriali¹⁵.

¹² *ibidem*

¹³ Nota: per informazioni relative agli ATO <http://www.ato-parco.org/ato.php>

¹⁴ AA.VV., *Tutto Concia, buyer’s guide del distretto vicentino*, Vicenza, Input srl, 2000, p. 23

¹⁵ Progetto Parco, Partecipazione e comunicazione per la tutela dell’ambiente, <http://www.ato-parco.org/ato.php>

Altra prova di impegno del Distretto nell'ambito della protezione ambientale tramite innovazione è costituita dall'azienda SICIT Spa¹⁶, che tratta la lavorazione dei residui delle concerie. Negli anni sessanta SICIT Spa nasce come azienda chimica per il recupero del cromo dai rifiuti di conceria, ma la scarsa remunerazione del cromo così ottenuto e i problemi ambientali collaterali hanno orientato l'azienda alla lavorazione del cernicchio, residuo delle lavorazioni distrettuali, trasformato e reso commerciabile sotto forma di farine proteiche e fertilizzanti. Parallelamente all'aumento delle quantità di cernicchio prodotte dal Distretto, cresce anche l'importanza della SICIT Spa nel territorio per lo smaltimento dei rifiuti aziendali. Molto importante è l'attività di ricerca ambientale e di sperimentazione di nuove tecnologie in collaborazione con Università e Centri di Ricerca a livello internazionale.

A partire dal 2005 è stato approntato un processo per il recupero dei cloruri nell'acqua proveniente dalle operazioni di dissalazione: l'operazione è importante, perché permetterebbe al depuratore di Arzignano, dove confluiscono le acque, di rientrare per questa componente nei limiti posti dalla normativa (per i quali oggi vale la deroga concessa dalla Regione Veneto). Inoltre, SICIT Spa è attiva nella ricerca di soluzioni per eliminare gli odori provenienti dalle vasche del depuratore. L'azienda è diventata in questo modo per il Distretto un punto di riferimento propositivo, che valorizza e propone soluzioni nuove per il settore conciaro¹⁷.

Bisogna, inoltre, annoverare quello che inizialmente fu solo un programma e oggi si è trasformato in un ente di gestione: l'Agenzia Giada, che si occupa del controllo e del monitoraggio della gestione dell'ambiente.

Il Progetto Giada nasce nel 1999 dalla collaborazione tra Provincia di Vicenza, Comune di Arzignano, Arpav (Agenzia regionale per la protezione dell'ambiente del Veneto) ed Enea (Ente per le nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente), che hanno unito le rispettive risorse e competenze per creare le condizioni per uno sviluppo sostenibile del territorio. L'Agenzia ottiene un importante contributo economico fornito dal programma Life Ambiente della Comunità Europea, che l'ha collocata al sesto posto in Europa tra i progetti giudicati eccellenti.¹⁸

¹⁶ Azienda SICIT Spa <http://www.sicit2000.it/it/company/>

¹⁷ Giovanni FORESTI, Stefania TRENTI, *Il Distretto della Concia di Arzignano*, Servizio Studi e Ricerche, Banca Intesa, 2006 <http://www.crea121online.it/biblioteca/Il%20distretto%20della%20concia.pdf>

¹⁸ Camera di Commercio Vicenza, *La concia: dati a confronto e strategie di sviluppo, Rapporti sull'economia locale*, Rapporto n° 51, Vicenza, 2008, *infra*

Gli obiettivi del progetto sono:

- la diminuzione dell'inquinamento atmosferico, idrico e del suolo mediante la diffusione tra le imprese dell'innovazione tecnologica;
- il miglioramento della tutela del territorio con la costituzione di una specifica Agenzia;
- il coinvolgimento della popolazione nelle politiche ambientali;
- il contenimento delle istanze di sviluppo e di qualità della vita;
- la certificazione ambientale del distretto conciario.

Successivamente, con la delibera del Consiglio Provinciale di Vicenza n. 4366 del 16 marzo del 2005 è stata approvata la Convenzione¹⁹, firmata dagli enti aderenti all'iniziativa, per la costituzione dell'Ufficio Distrettuale per l'Ambiente, denominato appunto Agenzia Giada²⁰. Questa Agenzia è diventata il punto di riferimento per i cittadini, le imprese e gli enti locali per le tematiche ambientali riguardanti il Distretto.

L'attività dell'Agenzia si sviluppa attraverso progetti integrati che intendono coprire le carenze informative in tema ambientale e approfondire particolari tematiche ambientali. Particolare attenzione viene posta all'attività di comunicazione e di informazione, come strumento strategico di trasparenza e di condivisione delle scelte effettuate.

Questa struttura ha dimostrato, nei suoi anni di attività, che qualità ambientale e sviluppo economico possono crescere insieme, diventando una delle più interessanti *best practice* di gestione ambientale di area a livello europeo. Grazie alla sua supervisione e agli investimenti del Distretto, diretti alla riduzione dell'impatto ambientale del proprio processo produttivo, si sono ottenuti diversi successi, fra cui la riduzione del livello di inquinanti negli scarichi idrici e il dimezzamento della quantità di cromo nell'acqua, che è scesa ben 10 volte al di sotto dei limiti di legge, mentre quella di cloruri e solfati si è ridotta di un terzo.

Sempre in ambito ambientale, nel dicembre del 2005 è stato stipulato a Venezia "l'Accordo di programma quadro per la tutela delle acque e la gestione integrata delle risorse idriche"²¹. L'accordo, siglato da gran parte delle parti interessate (dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela

¹⁹Nota: la Convenzione mira alla promozione della riqualificazione ambientale e dello sviluppo sostenibile del comprensorio industriale conciario e alla certificazione ambientale del distretto.

²⁰ Nota: Agenzia Giada <http://www.progettogiada.org/>

²¹ Nota: l'Accordo di programma quadro per la tutela delle acque e la gestione integrata delle risorse idriche <http://sirsi.mit.gov.it/pagein.php?pag=sis&value=Accordi>

del Territorio alla Regione Veneto, dalle province di Vicenza, Verona e Padova all'Associazione Industriali di Vicenza attraverso la sezione concia, dai comuni dell'area ai vari consorzi interessati), mira a realizzare le "condizioni per il riequilibrio del bilancio idrico del distretto vicentino della concia" e, in particolare, a tutelare le "risorse idriche del bacino del Fratta – Gorzone attraverso l'implementazione di nuove tecnologie nei cicli produttivi, nella depurazione e nel trattamento fanghi nel distretto conciario vicentino²²".

Questi obiettivi sono perseguiti attraverso:

- a. la riduzione, fino all'eliminazione, delle sostanze pericolose, in particolare del cromo, nei cicli produttivi e negli scarichi;
- b. la riduzione dei cloruri e dei solfati immessi nel corpo idrico, mediante sistemi di rimozione alla fonte e di recupero;
- c. il riutilizzo delle acque reflue depurate nel sistema industriale del distretto conciario, per gli usi assentiti, con conseguente riduzione dei prelievi da falda;
- d. il collettamento agli impianti di depurazione di tutti gli scarichi idrici civili ed industriali;
- e. la ristrutturazione e l'adeguamento degli impianti di depurazione del distretto vicentino della concia, compresi eventuali trattamenti sul refluo del collettore;
- f. la realizzazione di sistemi per il trattamento dei fanghi al fine di minimizzare lo smaltimento in discarica;
- g. la riduzione delle emissioni odorifere dagli impianti di depurazione;
- h. la riduzione delle emissioni in atmosfera provenienti dal comparto produttivo;
- i. il completamento del percorso di certificazione ambientale ISO 14001;
- j. il Piano di Monitoraggio [... che prevede] di verificare gli effetti derivanti dagli interventi previsti dall'Accordo sulla qualità del corpo idrico superficiale, con specifico riferimento all'attenuazione della presenza delle sostanze pericolose e alla riduzione del contenuto di cloruri e solfati nei corpi idrici recettori degli scarichi finali".

L'Accordo ha validità a partire dal 1° gennaio 2006 e prevede la realizzazione degli obiettivi individuati entro il 31 dicembre del 2015. Le risorse finanziarie stanziare per il raggiungimento degli obiettivi indicati nell'Accordo sono pari a 90 milioni di euro, equamente suddivisi fra la Regione Veneto, il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio, i gestori del servizio idrico integrato. L'accordo, secondo Umberto Anzolin, presidente della sezione concia di

²² Giovanni FORESTI, Stefania TRENTI, *Il Distretto della Concia di Arzignano*, Servizio Studi e Ricerche, Banca Intesa, 2006 <http://www.crea121online.it/biblioteca/II%20distretto%20della%20concia.pdf>

Assindustria, “consente al nostro settore di uscire dalla logica dell’emergenza ambientale e di avviare una programmazione che nell’arco di dieci anni permetterà importanti interventi a favore dello sviluppo sostenibile e della certezza operativa.”²³”

Negli anni l’impegno verso la sostenibilità ambientale si è ripetuto, fissando vari obiettivi. Altri strumenti che hanno impegnato gli operatori a livello ambientale sono i Patti di Sviluppo. Con il primo Patto di Sviluppo²⁴, riferito al triennio 2004-2006, si sono analizzate e proposte soluzioni per il recupero e la valorizzazione ambientale. All’interno del Patto vengono enunciati come prioritari gli sforzi tesi a:

1. sviluppare tecnologie “pulite”, in grado, cioè, di ridurre al minimo l’impatto ambientale dei processi di lavorazione delle pelli;
2. ricercare soluzioni che preservino il patrimonio idrico, riducano il consumo di energia, diminuiscano la quantità di solventi impiegati nella lavorazione;
3. codificare e garantire il trapasso delle conoscenze per un’efficiente gestione dei processi tecnici.

Nello stesso Patto si riconosce la pluridecennale proattività del distretto sul fronte ambientale; significativi in tal senso sono giudicati il progetto Giada, il progetto “Ambiente Sicuro”²⁵ e un progetto di riduzione delle immissioni atmosferiche in ambiente. Vengono individuati altri progetti che si intendono avviare, come:

- a. RECUPERO E RICICLO DELLE ACQUE: l’utilizzo delle acque depurate dei due impianti di depurazione (Arzignano e Montebello Vicentino) nelle prime fasi delle lavorazioni dell’industria conciaria, in particolare nelle operazioni di dissalazione delle pelli conservate sotto sale o in salamoia, con l’obiettivo primario del riciclo e riutilizzo dell’acqua ad uso industriale ed il recupero ottimale di altri sottoprodotti, quali sale e solfuri.
- b. TRASFORMAZIONE FANGHI E DISMISSIONE DISCARICHE: l’ingente quantità di fanghi

²³ *La concia pensa all’ambiente*, Industria Vicentina, 4, 2005

[http://www.confindustria.vicenza.it/notiziario/istituzionale.nsf/1e4707eaf8934fffc125772200377cfe/b19315cf27a2a619c12570bd003794dd/\\$FILE/Industria%20Vicentina4%20-2005.pdf](http://www.confindustria.vicenza.it/notiziario/istituzionale.nsf/1e4707eaf8934fffc125772200377cfe/b19315cf27a2a619c12570bd003794dd/$FILE/Industria%20Vicentina4%20-2005.pdf)

²⁴ *Patto per lo Sviluppo del Distretto Vicentino della Concia (2004-2007)*

²⁵Nota: Il progetto coinvolge l’Amministrazione provinciale di Vicenza, l’ARPAV Veneto e la sezione Industrie Conciarie dell’Associazione Industriali di Vicenza, volto a incentivare il monitoraggio ambientale, le buone pratiche di autocontrollo e l’implementazione di un sistema di gestione ambientale

quotidianamente prodotti dalla depurazione delle acque reflue dell'industria conciaria²⁶ è attualmente destinata al trattamento in discarica. Il progetto mira a trasformare il fango in materiale stabilizzato ed inerte, recuperando parte dei metalli come lega metallica per l'industria metallurgica, riutilizzando i solfuri come zolfo metallico ed il materiale organico, putrescibile ed odorifero, in gas di sintesi. L'obiettivo è di eliminare in maniera definitiva il problema dell'impatto ambientale ed economico prodotto dalle discariche nel comprensorio del polo industriale conciario vicentino.

c. RECUPERO E RICICLO DEGLI SCARTI DI LAVORAZIONE.

Nel secondo Patto di Sviluppo²⁷, riferito al triennio 2007-2010, come azioni a supporto del Distretto, sono stati predisposti gli interventi diretti al risanamento ambientale, alla riduzione delle emissioni inquinanti, al risparmio energetico e all'utilizzo delle energie pulite. Questo secondo Patto mira a ottenere un significativo risparmio nell'utilizzo delle risorse idriche ed energetiche: si propone anche di sperimentare l'utilizzo delle nanotecnologie nei processi di rifinizione della pelle. Inoltre, viene riproposto uno dei problemi più pressanti: quello dell'ingente quantità di fanghi quotidianamente prodotti dalla depurazione delle acque reflue dell'industria conciaria, ancora destinati al trattamento in discarica.

5.3.LA CONCIERIA ITALIANA NELLA GREEN ECONOMY, UN'OPPORTUNITÀ PER RIDISEGNARE LA PROPRIA OFFERTA

Nel XXI secolo con sempre più frequenza si ripropone la questione ambientale, si acquisisce sempre più familiarità con termini come: eco sostenibilità, eco compatibilità, eco efficienza, ecc., ovvero quella che oggi viene chiamata "green economy". L'allarme, che proviene da più enti, è di una crescita non più sostenibile dall'ambiente che ci circonda, che avverte la necessità di una diminuzione dell'inquinamento e degli sprechi, nonché la sostituzione di risorse non rinnovabili in ambiti manifatturieri e non.

²⁶Nota: Ogni giorno i due maggiori depuratori di Arzignano e di Montebello Vicentino producono tra le 300 e le 400 tonnellate di fanghi, aventi un'umidità pari a circa il 30%. Per la peculiarità della lavorazione conciaria, i fanghi contengono mediamente il 3% di cromo trivalente, oltre a metalli pesanti, solfuri e sostanze organiche particolarmente odorifere, che a nostro avviso ne sconsigliano il reimpiego diretto.

²⁷ *Patto per lo sviluppo del Distretto Vicentino della Concia (2007-2010)*

La green economy si presenta come una leva attraverso la quale molte imprese italiane, in primo luogo quelle del made in Italy nel settore tradizionale, riescono a cogliere nuove opportunità di business, riorganizzandosi intorno a quei valori di qualità e di tutela del territorio che ‘storicamente’ ne hanno determinato il successo. Secondo Ferruccio Dardanello, Presidente Unioncamere, Ermete Realacci, Presidente Symbola - Fondazione per le Qualità Italiane, la green economy deve essere considerata non come un settore dell’economia ma come un nuovo modo di governare, di organizzare, di produrre e di distribuire²⁸, rappresentando così una chiave straordinaria per rigenerare interi comparti del manifatturiero. La peculiarità della green economy italiana, infatti, sta proprio nella riconversione in chiave ecosostenibile dei comparti tradizionali dell’industria di punta, andando incontro sia alle esigenze di una nuova fascia di clientela, sempre più responsabile e attenta, sia alle necessità di tutelare e valorizzare il territorio in cui operano e la cultura produttiva che esso esprime, più che nello sviluppo di settori innovativi legati alle energie rinnovabili. In quest’ambito, i Distretti industriali costituiscono un caso emblematico, hanno avuto un ruolo attivo nel promuovere soluzioni comuni ai più urgenti e gravosi problemi ambientali, fungendo da catalizzatori per favorire la cooperazione fra le imprese e massimizzare l’utilizzo di risorse umane, tecniche e finanziarie. La sostenibilità, perciò, come un valore aggiunto immateriale per le produzioni italiane, come sinonimo di qualità, di innovazione continua, di valorizzazione del legame con il territorio di origine, di crescita delle professionalità e delle competenze delle risorse umane impiegate.²⁹.

Il Distretto della concia vicentino costituisce uno degli esempi di green economy individuato dall’Osservatorio Distretti, nell’indagine del 2012, per l’impegno profuso nella gestione dell’inquinamento nel passato e l’attuale attenzione per la risoluzione dei problemi ancora in sospeso, sempre dedito alla ricerca dell’efficienza, alla riduzione degli sprechi e al riciclo dei materiali. L’attuale impegno è dimostrato anche dal recente progetto, lanciato dalla Camera di Commercio di Vicenza, “*Da Valle del Chiampo a green valley*”³⁰; il progetto non coinvolge direttamente il settore, ma riguarda il recupero dei rifiuti quali il sale e la sua ridestinazione e altri progetti attivati per la sostenibilità ambientale e lo sviluppo di attività inerenti.

²⁸ UNIONCAMERE E SYMBOLA, *Green Italy, L’economia verde sfida la crisi, Rapporto 2011*, i Quaderni di Symbola

²⁹ Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, III Rapporto, 2012

³⁰ Nota: CCIA di Vicenza, *Da Valle del Chiampo a Green Valley*, 2009 <http://www.chiampovalley.it/>

Negli anni, la serie di attività finalizzate alla sostenibilità del processo di lavorazione ha condotto a risultati soddisfacenti, dovuti al minor uso di prodotti inquinanti nelle attività e al miglioramento degli impianti di produzione e a quelli di depurazione. Essa ha determinato la riduzione dei sali di cromo: se, infatti, nella concia convenzionale vengono rilasciati nei bagni esausti 2-5 kg di sali di cromo per ogni tonnellata di pelli grezze bovine, con la concia al cromo ad alto esaurimento si arriva a 0,05- 0,1 kg; di seguito l'abbassamento dei livelli di cloruro e dei solfati negli scarichi idrici, attraverso diverse tecniche tra cui la refrigerazione o l'essiccazione ad aria; la diffusione della tecnica della dissalazione (per via meccanica) a secco, in cui il sale viene eliminato dalla superficie delle pelli prima di rinverdirle e quindi senza l'utilizzo di acqua, per poi essere recuperato e utilizzato come antigelo sulle strade. Notevole poi la diminuzione delle emissioni in atmosfera generate dalle concerie: negli ultimi 15 anni la qualità dell'aria è migliorata grazie ad una costante riduzione dei composti organici volatili (COV), che derivano dai solventi della concia. Un risultato, questo, possibile grazie alla sostituzione, nella fase di rifinizione, dei prodotti a spruzzo a base di solvente con equivalenti a base acquosa. Ed è così che oggi nel Distretto si utilizzano 45 grammi di solvente per mq di pelle conciata, contro i 150 fissati dalla normativa europea. Sono state realizzate le copertine delle vasche di omogeneizzazione degli impianti di depurazione per attenuare le emissioni dell'idrogeno solforato, responsabile del cattivo odore³¹.

Risultati positivi si registrano anche sul fronte della gestione dei rifiuti: nel 2011 il 71% dei rifiuti prodotti è stato successivamente riutilizzato/riciclato³². Il cluster veneto sta puntando sul loro utilizzo in altre filiere produttive³³. La società SICIT Spa, oggi partecipata da tutte le imprese del Distretto, è da sempre all'avanguardia in ricerca e sviluppo, con diversi brevetti registrati. Ora si sta lavorando a nuovi progetti: quello dello sfruttamento dei grassi estratti dal carniccio per ottenere

³¹ Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, III Rapporto, 2012, *infra*

³² UNIC, *Rapporto Socio-Ambientale*, 2012, *infra*

³³ Nota: ne è un esempio il carniccio, residuo animale prodotto durante la fase della scarnatura, che, attraverso un particolare processo, può essere trasformato in prodotti destinati a vari mercati, quali, per esempio, quello dei saponi, della depurazione e dell'agricoltura. Il recupero di questo scarto è di vitale importanza per il settore conciario, in quanto si elimina il problema del suo smaltimento, riducendo così l'impatto ambientale e tutte le problematiche legate alla sua collocazione a valle della produzione. In questo ambito si colloca l'esperienza della Sicit S.p.a, azienda veneta con più di cinquant'anni di esperienza nel recupero di sottoprodotti di origine animale, provenienti dall'industria conciaria vicentina, che vengono utilizzati per produrre idrolizzati proteici per il settore agricolo e industriale.

energia in motori a combustione interna di tipo speciale; quello del recupero del pelo per produrre un fertilizzante; quello della produzione di gelatine tecniche dalle spaccature³⁴.

Diverso è, invece, il caso dei fanghi di depurazione, che costituisce l'aspetto più problematico del processo di trattamento dei rifiuti, soprattutto in considerazione degli alti costi di smaltimento. Per di più, un recente provvedimento della Ue impedisce di proseguire nel rilascio dei fanghi in discarica. Proprio per questo, il Distretto sta studiando delle soluzioni alternative, fra cui quella del recupero a fini energetici di tali scarti, procedendo alla realizzazione di un impianto-prototipo per il trattamento termico dei fanghi. Inoltre, a breve sarà lanciato un bando europeo per reperire le tecnologie più innovative relative allo smaltimento di questi rifiuti³⁵.

Ermete Realacci, presidente della Fondazione Symbola, definisce la pelle italiana quanto di più "green" possa esistere, lontano da pregiudizi e ideologie legate all'origine animale. Ricorda le proteste da parte dei toscani quando fu loro imposta la depurazione, eppure constata come questa sia stata, invece, la chiave per vincere la competizione globale. Egli sostiene una concezione di un settore maturo, quello della concia delle pelli, la cui competitività si basava nel passato sullo sfruttamento della manodopera e sulla libertà di inquinare. In realtà, le concerie italiane hanno fondato il proprio successo sulla capacità di ottenere pelli di elevata fattura (definite le più belle del mondo), attraverso la ricerca e l'evoluzione ambientale³⁶.

Dal 2002, l'UNIC redige un rapporto dell'impatto socio-ambientale del sistema conciario a livello nazionale. All'interno del Bilancio Ambientale³⁷ 2012, viene rilevata l'efficienza del settore conciario, impegnato in investimenti, accordi di programma locali e nazionali, innovazione e ricerca per la sostenibilità del settore, per la risoluzione delle questioni ancora sospese, per la misura dei consumi energetici, delle emissioni e degli scarichi delle concerie italiane e dell'incidenza dei relativi costi sul fatturato.

All'interno del rapporto sono stati riscontrati gli ottimi risultati ottenuti dal Distretto per l'ottimizzazione delle linee di trattamento acque e fanghi. Le analisi di efficienza di depurazione sono

³⁴ UNIONCAMERE, SYMBOLA, CAMERA DI COMMERCIO DI PISA, *GreenItaly, Report, La concia: reti, territori e sostenibilità*, 7 novembre 2011, infra

³⁵ Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, III Rapporto, 2012

³⁶ Andrea GUOLO, *Realacci: la pelle è "green"*, MdP La Conceria, 36, 2012

³⁷Nota: Il Bilancio Ambientale è uno strumento di contabilità che permette di raccogliere dati fisici ed economici relativi all'impatto ambientale dei sistemi produttivi, per organizzarli e declinarli in un corpo di informazioni utili per valutare le performance ambientali di una specifica attività industriale.

svolte sui principali parametri che caratterizzano i reflui conciarci: solidi sospesi, COD, azoto totale, ammoniaca, cromo III, solfuri, cloruri, solfati. Nei dieci anni di indagine (2002-2012) del bilancio 2012³⁸, si assiste a un sostanziale raddoppio del costo di gestione della risorsa idrica, nello stesso periodo in cui è evidente la tendenza alla diminuzione dei consumi unitari di acqua.

Vengono, inoltre, evidenziati i dati presentati dall'Agenzia Giada della Provincia di Vicenza sull'andamento del consumo di solventi nel periodo 1996/2011 e la produzione del Distretto conciario di Arzignano. Il trend di consumo di solventi è decrescente (-72%) dal 1996 al 2011, a fronte dell'andamento della produzione, costituendo un ottimo risultato per il comprensorio e per il suo impegno.

Lo sviluppo di processi a ridotto inquinamento atmosferico, l'uso di prodotti meno inquinanti, la selezione e l'acquisto di macchinari ad elevata efficienza per le emissioni in atmosfera, la gestione e manutenzione degli abbattitori, le analisi sulle emissioni sono le attività che vengono condotte in concerta per la minimizzazione delle emissioni. Inoltre, l'azienda può optare all'implementazione di un sistema di gestione ambientale³⁹: costituisce quella parte dell'intero sistema gestionale della concerta volto principalmente allo sviluppo di politiche di prevenzione e riduzione dell'inquinamento, che hanno la piena conformità legislativa come punto di partenza. Si applica agli aspetti ambientali che l'organizzazione identifica come significativi, quelli che essa può tenere sotto controllo e quelli sui quali essa può esercitare un'influenza. Le principali attività di gestione ambientale includono: identificazione e valutazione di aspetti ambientali significativi; formazione del personale su prassi di gestione ambientale; implementazione e certificazione del sistema di gestione ambientale; certificazione ambientale di prodotto.

Il dato più significativo in termini competitivi è sicuramente rappresentato dal notevole incremento registrato dall'incidenza dei costi ambientali sul fatturato (4,22%, picco storico della rilevazione), che ha mostrato un aumento del 5,5% rispetto al valore del 2010 e del 122% circa rispetto al 2002. In termini generali, si nota come le performance ambientali delle concertie rimangano elevate nell'intero periodo e come i valori delle medie rilevate assumano particolare significatività, in considerazione del lungo periodo di indagine.

La gestione ambientale in concerta appare quindi un fattore competitivo rilevante nel panorama internazionale: la ripresa economica di un settore trainante per l'economia italiana, che ha costruito negli anni solidi risultati grazie a continui investimenti, rischia di essere messa in difficoltà da una

³⁸ UNIC, *Rapporto Socio-Ambientale 2012*

³⁹ *ibidem*

legislazione ambientale rigorosa e complicata, oltre che dal confronto con competitori internazionali che spesso sfruttano il vantaggio di non dover sopportare equivalenti costi, legati alla minimizzazione dell'impatto e al disinquinamento⁴⁰.

Nel 2012 è stato stilato il rapporto Green Italy, redatto da Fondazione Symbola e Unioncamere, il quale indica le cento aziende più "verdi" d'Italia, quelle che più di tutte hanno investito in innovazione, riciclo e risparmio. Tra le cento aziende selezionate ben otto appartengono al mondo della conceria. Tre sono concerie vere e proprie: Gruppo Dani, Montebello, Incas. Cinque si occupano di recupero sottoprodotti, depurazione, ricerca scientifica: Conciaricerca, Consorzio Sgs, Cuoidepur, Sicit 2000, Ecoespanso. Nel rapporto si legge: "la concia è il settore in cui negli ultimi anni sono stati compiuti i passi in avanti più sorprendenti in tema di sostenibilità ambientale. In Italia soprattutto."⁴¹

Delle tre concerie citate nel rapporto, due appartengono al Distretto della concia di Arzignano: la Montebello, che è stata scelta per aver investito 2,5 milioni di euro in tre anni per la riduzione dei consumi e dei rifiuti prodotti e il Gruppo Dani, di cui vengono messi in evidenza tre progetti: Ecolife (concia metal free, eliminazione dei solfuri per la depilazione, concia a partire dal "fresco" con conseguente riduzione di acqua, prodotti chimici e soprattutto sale), Bioful (nuove tecnologie per il trattamento, recupero e valorizzazione delle acque reflue, nato dalla collaborazione con istituti di ricerca, università e con l'azienda Ilsa) e infine l'impegno nell'ambito delle certificazioni Leather From Italy, Full Cycle, dichiarazioni ambientali di prodotto (Epd) e impronta climatica di prodotto (Cfp, Carbon Footprint of Product).⁴²

Il titolare, Giancarlo Dani, si ritiene soddisfatto: «Non si tratta di una fatalità, bensì della conferma che siamo sulla strada giusta. La prima cosa che ho fatto, avendo saputo del riconoscimento, è stato inviare un messaggio ai dipendenti, ringraziandoli per aver permesso al gruppo di raggiungere questo traguardo. La sensibilità ambientale è ormai diffusa all'interno delle nostre aziende». Commenta: «credo che le porte saranno aperte per chi avrà questi requisiti, chiuse per chi non li avrà raggiunti. Il mercato è sempre più esigente, improvvisazione e pressapochismo non fanno più parte della nostra realtà. Occorrono tecnica, procedure, rispetto dei parametri»⁴³.

⁴⁰ Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, III Rapporto, 2012

⁴¹ Andrea GUOLO, Andrea, *Pulita e vincente*, MdP La Conceria, 36, 2012

⁴² UNIONCAMERE E SYMBOLA, *Green Italy, L'economia verde sfida la crisi, Rapporto 2011*, i Quaderni di Symbola

⁴³ Andrea GUOLO, *Pulita e vincente*, MdP La Conceria, 36, 2012

La questione che negli anni si è cercato di affrontare, ma che, tuttavia, costituisce ancora un nodo da sciogliere, è la gestione dei fanghi derivati dalla depurazione delle acque provenienti dalla lavorazione conciaria.

Già nell'articolo di giornale redatto dall'assessore Domenico Calearo del marzo 1974, egli raccomandava la realizzazione, il più rapidamente possibile, di un forno di incenerimento per l'eliminazione dei fanghi stessi. Il forno di incenerimento avrebbe dovuto essere costruito nelle vicinanze delle aree prescelte per l'impianto di depurazione e avrebbe potuto servire a tutto il comprensorio⁴⁴.

Il professore Alberto Ballardin⁴⁵, chimico legale, sostiene la validità del metodo, attraverso l'utilizzo di un gassificatore, che raggiungendo i 9000 gradi di temperatura, non rilascia sostanze inquinanti, in questo modo i fanghi vengono trasformati in sostanze vetrose, un prodotto inerte, che possono essere utilizzate come fondo stradale. Il professore dichiara che in America già esistono queste tipologie di impianti, sono ben controllati e non hanno provocato danni. Ma in Italia esiste una parte della popolazione ostile a questa tipologia di impianti, ritenendoli pericolosi a priori.

Il presidente del consorzio delle Acque del Chiampo, dott. Antonio Fracasso, che si sta impegnando nella risoluzione del problema dei fanghi, vede nel gassificatore la soluzione di una questione pluridecennale. Premesso che gli studi effettuati finora hanno dimostrato tale metodo come un metodo sicuro, tuttavia si sta provvedendo alla messa in opera di un progetto-prototipo per la sperimentazione dell'attendibilità delle ricerche effettuate. L'impellenza di trovare una destinazione ai fanghi di depurazione è dovuta all'applicazione di una norma che prevede che dal 2015 i fanghi non potranno più essere diretti in discarica e il recupero del loro potere calorifero⁴⁶.

Il Sindaco di Arzignano in carica, dott. Giorgio Gentilin⁴⁷, intende promuovere la proposta di installazione di un gassificatore nel comprensorio, tuttavia si preoccupa che il progetto non venga scisso da un controllo efficiente della sua corretta gestione. Il progetto presentato al Ministero competente è stato approvato, ne consegue che si prevede l'installazione di un piccolo prototipo nel 2013, verificando così i dati teorici. Al progetto, però, mancano i fondi, ulteriormente decurtati a causa della Spending Review, e viene così richiesto un maggior supporto da parte delle imprese private. Un'eventuale mancata risposta al problema dei fanghi preoccupa il Sindaco e gli stessi attori del Distretto, poiché non è più ammessa la costruzione di discariche nell'area e il pesante

⁴⁴ Domenico CALEARO, *Inquinamento sotto processo*, Arzignano Oggi, 4, 1, 1974

⁴⁵ Intervista Alberto Ballardin, docente ITIS Galilei, novembre 2012

⁴⁶ Intervista al presidente del consorzio delle Acque del Chiampo, dott. Antonio Fracasso, gennaio 2013

⁴⁷ Intervista al sindaco del comune di Arzignano (VI), dott. Giorgio Gentilin, il 24 ottobre 2012

ricarico per l'esportazione cadrebbe sulle spalle delle imprese. La contingente chiusura del depuratore causerebbe una crisi a catena delle concerie e di tutto l'indotto del Distretto.

Ancora una volta il comparto vicentino è pioniere, si trova per primo ad affrontare a livello consortile e a risolvere una questione piuttosto ostica e insita nel settore conciario. Le tecnologie di gestione ambientali vicentine sono da molti invidiate. Il Sindaco di Arzignano e lo stesso Presidente del consorzio delle Acque del Chiampo hanno ricevuto delegazioni provenienti dai paesi esteri, tra cui anche la Cina, molto interessati alle tecnologie di depurazione e alla capacità del Distretto di trasformare il settore conciario (per sua natura fortemente inquinante) in un settore eco-compatibile e rispettoso dell'ambiente. Inoltre, nel 2010 era stata richiesta, da parte di una delegazione cinese, una consulenza per la formazione di alcuni tecnici per la chimica conciaria. La delegazione ha ricevuto il benvenuto, tuttavia, come afferma il Sindaco, non è giunta alla conclusione di nessun accordo.

5.4.LA NUOVA FRONTIERA DI SVILUPPO PER LA CINA: INNOVAZIONE E TECNOLOGIA VERDE

Il modello di sviluppo economico cinese ha spinto la crescita dell'industria leggera e pesante, con conseguenti alto consumo energetico e ad alto impatto ambientale. Il livello di inquinamento in Cina continua a peggiorare, causando seri rischi alla salute della popolazione. Nel passato il governo cinese, in nome di uno rapido sviluppo economico, ha tralasciato l'importanza di approntare leggi in tema di tutela ambientale. Proprio uno studio della Banca Mondiale asserisce che 20 su 30 città più inquinate al mondo si trovano in Cina, con i relativi costi economici (comportando rischi alla salute della popolazione, danni alle colture, insufficienza idrica). Le autorità competenti hanno stimato che nel 2004 più di 300 milioni di persone, residenti in aree rurali, hanno bevuto acqua inquinata (contenente prodotti chimici e altri agenti contaminanti). Lo sversamento dei reflui di produzione industriale nel 2005 e 2006 ha minacciato la fornitura di acqua a milioni di abitanti⁴⁸. L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha recentemente stimato che il 75%

⁴⁸ Wayne M. MORRISON, *China's Economic Conditions*, CRS (Congressional Research Service) Report for Congress, 26 giugno 2012, www.crs.gov

delle malattie provengono da problemi legati alla qualità dell'acqua⁴⁹. Questi risultati sono la diretta conseguenza delle scelte economiche prese dal governo cinese.

Le cause individuate sono le seguenti:

1. La “cecità” della produzione industriale: le imprese, nella prima fase di sviluppo, hanno per lo più perseguito vantaggi economici, facendo di essi il primo obiettivo; l'attenzione è stata posta sulla funzione dei prodotti, sul costo e sulla qualità, trascurando il fattore ambiente.
2. Le politiche di breve periodo del governo: gli obiettivi ricercati sono stati per un ritorno economico facile e veloce, trascurando le normative in campo ambientale e le relative gravi conseguenze.
3. L'applicazione della ricerca scientifica solo su alcuni aspetti: vengono studiate e ricercate innovazioni basandosi su termini come costi e altri parametri economici, trascurando l'impatto ambientale; ne consegue un alto sfruttamento delle risorse ed un alto livello di emissioni.
4. Il cambiamento di stile di vita del consumatore: un cliente sempre più orientato all'alto consumo e al basso costo, sprecando molte risorse ed energia⁵⁰.

Accanto ai dati sopra indicati, poco incoraggianti, bisogna però sottolineare il nuovo corso della politica, molto più attento alla sostenibilità e alla questione ambientale. La prova di questa nuova direzione è contenuta nel XII piano quinquennale (2011-2015) con la prevenzione, il controllo dell'inquinamento e della distruzione ecologica, la riconversione del modello produttivo verso un sistema ecosostenibile basato sullo sfruttamento e l'utilizzazione razionale delle risorse naturali, nell'interesse generale per lo sviluppo a lungo termine del Paese⁵¹.

La Cina investirà nella protezione dell'ambiente, da qui al 2015, 450 miliardi di dollari per raggiungere i seguenti obiettivi: la costruzione di 4 mila nuovi impianti per il trattamento delle acque reflue; la riduzione delle emissioni di almeno il 40% e del consumo di energia del 16% per ogni dollaro di output. Il consumo di acqua dovrà scendere del 7% già da quest'anno. Ha, inoltre,

⁴⁹ MA, Jun, CHEUNG, Ray, and et al., *Greening Supply Chains in China: Practical Lessons from Chinese Suppliers in Achieving Environmental Performance*. WRI Working Paper. World Resources Institute, Washington, DC, October 2010

⁵⁰ Dan Weihua 但卫华, “Dui Zhongguo pige hangye kexue yanjiu he jishu kaifa ruogan wenti de sikao” 对中国皮革行业科学研究和技术开发若干问题的思考 (Reflect on several problems of scientific research and technological development in leather industry of China), in *Zhongguo pige*, 32, 1, 2003

⁵¹ Confartigianato Vicenza, *Report di mercato sul settore della conceria in Cina*, 2012

imposto tre nuove tasse alle aziende, cinesi e straniere, che operano nel Paese: la carbon tax per chi supera i livelli consentiti di emissione di carbonio nell'atmosfera; la green tax per i grandi inquinatori; e la resource tax, un'imposta del 5% sul prezzo di vendita delle risorse naturali⁵².

In generale, i corpi principali dell'impianto normativo in materia ambientale sono la Costituzione della Repubblica Popolare Cinese e la legge sulla protezione ambientale. Queste stabiliscono il principio fondamentale per un coordinamento tra economia, progresso sociale, protezione ambientale, definendo diritti e doveri di tutti i livelli di governo e degli individui riguardo la protezione ambientale. C'è oggi una lunga legislazione in materia ambientale, che va dall'educazione ambientale alla pianificazione e alla salvaguardia del territorio, dalla qualità dell'aria al controllo dell'inquinamento ambientale da rifiuti solidi⁵³.

Nel rapporto Cina 2030⁵⁴ vengono individuati gli obiettivi da raggiungere nel periodo e la crescita eco-sostenibile è uno di questi. L'attività di protezione ambientale non viene più concepita come un ostacolo, come l'antagonista alla crescita economica, piuttosto come un'opportunità di sviluppo per la Cina. Certo, l'effetto sarà tanto più positivo quanto più il governo centrale riuscirà a motivare le imprese verso l'innovazione e la ricerca di nuove strategie. Nel rapporto si dichiara che la Cina non vuole replicare l'esperienza delle economie avanzate che si sono prima arricchite e poi hanno cercato di porre rimedio agli effetti "collaterali". Al contrario, la Cina intende crescere seguendo un modello di sviluppo economico che miri a irrobustire la sensibilizzazione alla protezione ambientale e al progresso tecnologico, una strategia che potrebbe essere di esempio anche per gli altri paesi in via di sviluppo e per le stesse economie sviluppate.

Lo sviluppo della green economy non solo produce l'effetto di creare nuove opportunità in nuovi settori, ma permette di rendere sostenibili anche i settori definiti tradizionali, come quello conciaro. I relativi investimenti iniziali sono elevati, ma hanno anche una corrispondente opportunità di ottenere alti ritorni economici. Tuttavia, si prende atto che, nonostante i grossi investimenti finora già effettuati per la conversione alla green economy e l'adozione di alcune misure abbiano avuto

⁵² UNIONCAMERE E SYMBOLA, *Green Italy, L'economia verde sfida la crisi, Rapporto 2011*, i Quaderni di Symbola p.11

⁵³ Confartigianato Vicenza, *Report di mercato sul settore della conceria in Cina, 2012*

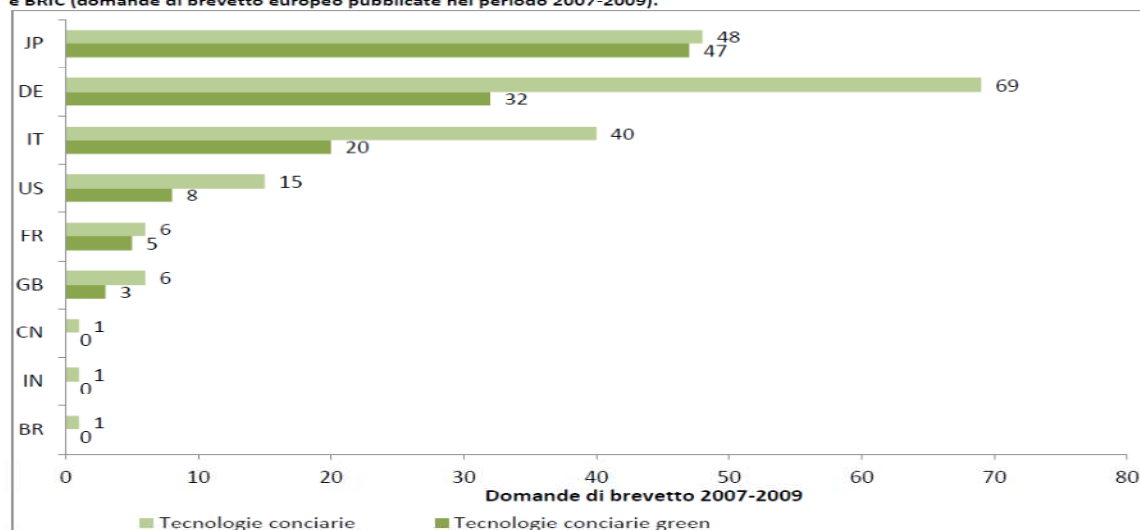
⁵⁴ WORLD BANK, *China 2030 : building a modern, harmonious, and creative society*. Washington D.C. - The Worldbank, 2013 <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/03/17494829/china-2030-building-modern-harmonious-creative-society>

notevole efficacia ad una velocità mai testimoniata da nessun altro paese, la Cina rimane ancora uno dei paesi con la minore efficienza energetica al mondo⁵⁵.

Per quanto riguarda i brevetti - strumenti di supporto utilizzabili per raffrontare le performance tra i Paesi riguardo allo sviluppo di tecnologie con applicazione industriale- la Cina, nonostante l'impegno, secondo uno studio EPO⁵⁶ nel periodo 2007-2009, ha avuto una scarsissima propensione alla registrazione delle proprie tecnologie, al contrario dell'Italia che occupa il terzo posto della classifica con il 17,4% delle domande di brevetto europeo. L'Italia diviene nel 2009 il primo Paese per domande di brevetto sulle tecnologie green della concia.

Grafico n.4 Tecnologie green nel settore conciario: confronto fra tecnologie conciarie e tecnologie conciarie green per i Paesi del G7 e BRIC (domande di brevetto europeo pubblicate nel periodo 2007-2009)

Figura 1. Tecnologie green nel settore conciario: confronto fra tecnologie conciarie e tecnologie conciarie green per i Paesi del G7 e BRIC (domande di brevetto europeo pubblicate nel periodo 2007-2009).



Fonte: Osservatorio Unioncamere Brevetti Marchi e Design

Fonte: UNIONCAMERE, SYMBOLA, CAMERA DI COMMERCIO DI PISA, GreenItaly, Report, La concia: reti, territori e sostenibilità

⁵⁵ ibidem

⁵⁶ Nota: nel periodo di riferimento l'EPO ha pubblicato 187 domande di brevetto dei Paesi del G7 e dei BRIC che descrivono tecnologie del settore conciario. Fra queste richieste di brevetto sono state identificate 115 domande che contengono aspetti riconducibili a prodotti e processi green. Per valutare il posizionamento dell'Italia all'interno del G7 e rispetto ai BRIC prendendo in considerazione le domande di brevetto pubblicate dall'Ufficio Europeo dei Brevetti (EPO)

Tabella n.7 Tecnologie green nel settore conciario: quota per Paese (domande di brevetto europeo pubblicate nel periodo 2007-2009).

Tabella 1. Tecnologie green nel settore conciario: quota per Paese (domande di brevetto europeo pubblicate nel periodo 2007-2009).

| Paese | Quota % tecnologie conciarie green |
|----------------|------------------------------------|
| Giappone | 40,9% |
| Germania | 27,8% |
| Italia | 17,4% |
| USA | 7,0% |
| Francia | 4,3% |
| Gran Bretagna | 2,6% |
| Brasile | 0,0% |
| India | 0,0% |
| Cina | 0,0% |
| TOTALE G7+BRIC | 100,0% |

Fonte: Osservatorio Unioncamere Brevetti Marchi e Design

:

Fonte: UNIONCAMERE, SYMBOLA, CAMERA DI COMMERCIO DI PISA, GreenItaly, Report, La concia: reti, territori e sostenibilità

All'intervento del governo, atto a regolamentare i settori e a definire le politiche, si affiancano organizzazioni non governative (ONG). Queste ONG si prendono l'incarico di monitorare le performance ambientali delle imprese cinesi e, conseguentemente, di pubblicare i risultati negativi col fine di responsabilizzare il comportamento dei trasgressori. Uno strumento utilizzato è la *China Water Pollution Map*⁵⁷, si tratta del primo strumento on-line che monitora l'inquinamento nazionale cinese, fornendo i dati delle infrazioni rilevate, il nome dell'azienda e la sua location. L'IPE (Institute for Public and Environmental Affairs) dirige questo sito che viene continuamente aggiornato; al settembre 2010 erano già stati segnalati 70.000 casi di violazione degli standard di emissione, dal 2004.

Nel 2008, l'IPE ha lanciato la China Air Pollution Map, segnalando, al 2010, 19.000 casi. Questi strumenti sono basati sulla premessa che gli ostacoli alla questione ambientale non siano né di natura tecnica, né di natura finanziaria, ma piuttosto di una mancanza di responsabilità civile e sociale, poiché qualora i problemi vengono individuati come cogenti, gli strumenti tecnici e finanziari vengono rilevati. Per l'industria cinese, la debole regolamentazione e il sistema

⁵⁷Nota: China Water Pollution Map <http://www.ipe.org.cn/en/pollution/index.aspx>

giudiziario aleatorio hanno permesso alle imprese inquinanti di ignorare l'impatto ambientale o di pagare eventuali sanzioni evitando l'attivazione di misure volte alla risoluzione della questione⁵⁸.

5.5 LA CONCERIA CINESE RISPONDE ALL'AMBIENTE

Nella fase iniziale di sviluppo del settore in Cina le barriere all'entrata erano praticamente inesistenti, con requisiti bassi e allo stesso tempo la supervisione nazionale del rispetto ambientale non era rigorosa. Proprio per queste condizioni favorevoli all'insediamento selvaggio e di crescita incondizionata, sorsero molte attività di produzione conciaria, che facilmente potevano trascurare la gestione dell'inquinamento. Tali attività hanno avuto il demerito di oscurare l'immagine di tutto il comparto, dipingendo come un settore ad alto impatto ambientale, inevitabile e senza risoluzione. La Cina, quindi, come l'Italia degli anni sessanta, quando il colore delle acque fluviali cambiava quotidianamente in base al tipo di produzione conciaria effettuata in quel determinato momento.

A partire dalla politica della porta aperta, l'economia cinese nel corso di tre decenni ha ottenuto strabilianti risultati e la conoscenza in tema di protezione ambientale è cresciuta, soprattutto a partire dagli anni novanta. Il settore conciario cinese ha iniziato piano piano a prendere sempre più coscienza della gravità del problema ambientale e ha iniziato a cercare di ridurre l'inquinamento prodotto dall'attività conciaria.⁵⁹

A partire dal 2002, con l'entrata della Cina nel WTO, la conseguente aggregazione economica estera e il processo di integrazione economica internazionale, il settore conciario cinese si è dovuto scontrare costantemente con gli ostacoli imposti dalla tutela ambientale nel mercato internazionale, restringendo notevolmente le esportazioni di pelle cinesi. Essendo l'Europa, con le sue norme rigide, il più importante mercato di sbocco, la Cina ha subito e subisce le traiettorie ambientaliste più pressanti, soprattutto a partire dall'istituzione del REACH⁶⁰. Solo se si adegua alle restrizioni ambientali europee, adotta tecnologie pulite per la produzione ed aumenta la competitività delle

⁵⁸ MA, Jun, CHEUNG, Ray, and et al., *Greening Supply Chains in China: Practical Lessons from Chinese Suppliers in Achieving Environmental Performance*. WRI Working Paper. World Resources Institute, Washington, DC, October 2010

⁵⁹ Wang Yafei 王亚飞, "Zhongguo zhigeye qingjiehua shengchan tuijin xianzhuang yu fazhan qushi" 中国制革业清洁化生产推进现状与发展趋势 (Status and development trends of cleaner production in China leather industry), in Xibu pige, 33, 22, 2011

⁶⁰ Nota: REACH è un'agenzia europea con lo scopo principale di migliorare la conoscenza dei rischi e dei pericoli derivati da sostanze chimiche e al contempo mantenere e rafforzare la competitività e le capacità innovative dell'industria chimica europea. http://ec.europa.eu/environment/chemicals/reach/reach_intro.htm

imprese, il paese potrà allora garantire la salute del settore, sostenere e mantenere il suo sviluppo, rafforzare la sua posizione di esportatore e competere a livello internazionale tra i big del settore⁶¹.

La Cina, in parte per esigenze interne e in parte per esigenze esterne, è stata obbligata così a studiare, ricercare nuove tecnologie in risposta alle barriere economiche verdi e a importare tecnologia. Ha individuato nelle tecnologie pulite uno dei punti chiave per la riduzione degli scarichi inquinanti, prevenendo l'inquinamento e riducendo l'utilizzo di prodotti chimici e rendendo un'immagine eco-friendly alle imprese, attraverso anche l'idoneità a certificazioni ambientali.

La produzione pulita nasce ben prima rispetto all'importanza che oggi le viene attribuita, ancora negli anni ottanta. Il programma ambientale ONU dell'industria con la collaborazione del Centro di Attività di Programmazione dell'Ambiente, nel 1989 ha proposto una produzione "pulita" e l'ha definita come segue: "una produzione pulita si sintetizza nella strategia di prevenzione ambientale, nell'uso sostenibile nel processo di produzione e nella produzione dei prodotti finiti eco-compatibili, al fine di diminuire i rischi all'ambiente e all'umanità".⁶²

Il governo cinese nel 1994, con l'Agenda 21, mette tra le sue priorità la crescita della tecnologia verde: viene così istituito il "Centro Nazionale per la Produzione Pulita". Attraverso poco più di un decennio, la produzione pulita ha ottenuto una regolamentazione in ogni settore industriale, giungendo a buoni risultati. I punti fondamentali sono i seguenti: utilizzo efficiente e pulito di risorse e dell'energia; processo di produzione pulito; prodotti eco-compatibili.

Nell'ambito delle politiche ambientali, tra le aree a maggiore densità di imprese conciarie, si nota uno sforzo di ricerca, per favorire lo sviluppo sostenibile nel settore conciario. Si citano alcuni esempi: la creazione, presso l'Università del Sichuan, di laboratori per la progettazione di tecnologia pulita, con un team di ricerca scientifica e tecnologica, a capo del quale c'è il professore 石碧 Shi Bi dell'Accademia Cinese di Ingegneria⁶³; da tre anni la Shandong Leather Industry Association sta collaborando con la Yantai University e lo Shandong Light Industry College per sviluppare tecnologie "verdi" per l'attività conciaria, che prevedono la riduzione di emissioni e il

⁶¹Ma Jianzhong 马建中, "Zhongguo pigeye: zhi xiang hefang?" 中国皮革业:知向何方? , in Zhongguo pige , 5, 2006

⁶²"Shenme shi qingjie shengchan" 什么是清洁生产, Zhongguo pige wang
<http://www.chinaleather.org/jnhb/show.php?itemid=2>

⁶³Wang Yafei 王亚飞, "Zhongguo zhigeye qingjiejiehua shengchan tuijin xianzhuang yu fazhan qushi" 中国制革业清洁化生产推进现状与发展趋势 (Status and development trends of cleaner production in China leather industry) , in Xibu pige, 33, 22, 2011

risparmio energetico⁶⁴. Inoltre, il China Leather Industry Association (CLIA) tra le sue attività promuove l'organizzazione di numerosi meeting con temi quali: la produzione pulita, la riduzione delle emissioni, il risparmio energetico del settore conciario, il disinquinamento delle acque.

Nel 2009 il governo centrale cinese ha dettato le linee guida per la promozione di uno sviluppo economico e la diffusione delle tecnologie pulite nella produzione conciaria, per rafforzare il sistema di gestione dei rifiuti del settore e per ridurre la quantità. Gli obiettivi fissati prevedono la riduzione degli sprechi nell'utilizzo dell'acqua e la riduzione delle emissioni e dei rifiuti; il rafforzamento delle politiche a misura/ favore della protezione ambientale; l'aumento dell'utilizzo di tecnologie pulite all'interno del processo; lo sviluppo e la promozione di prodotti chimici eco-friendly e di tecnologia per la gestione dell'inquinamento a piè della lavorazione; il rispetto dei parametri di emissione di rifiuti secondo le norme nazionali; l'utilizzo di impianti di gestione delle acque inquinate (depuratore); il rispetto dei parametri di rilascio di acqua inquinata; la gestione sicura di rifiuti solidi e pericolosi. Nel 2011 è stato stimato che il consumo di acqua delle imprese conciarie è sceso del 10% rispetto al 2007, le quantità di COD sono scese del 10% e il riutilizzo dell'acqua è aumentato del 10%.⁶⁵

Si prevede, inoltre, l'eliminazione o la sostituzione di produzioni obsolete e l'eliminazione di impianti produttivi di piccole dimensioni, che sono i principali responsabili dell'inquinamento complessivo causato dal settore, per garantire un maggior grado di gestione dell'inquinamento.

All'interno del XII piano quinquennale si stabilisce che il settore conciario dovrà rafforzare gli sforzi per la riduzione delle emissioni e il consumo di energia e ridurre lo spreco della materia prima. Il consumo di energia del valore della produzione unitaria dovrà diminuire del 20% rispetto all'ultimo periodo del XI piano quinquennale; le emissioni di COD, principale sostanza inquinante, dovrà essere ridotta del 10% , le emissioni di azoto ammoniacale dovranno essere ridotte del 20%; le emissioni di acqua di scarico dovranno diminuire del 20% ; il valore del consumo di energia, rispetto al precedente piano, dovrà abbassarsi del 20%.⁶⁶

⁶⁴ Francesca ROMANA DI BIAGIO, *Fur city*, MdP La Conceria, 17,2012

⁶⁵Shangwubu, huangjingbaohubu, haiguan zongshu[2009] di ba hao 商务部、环境保护部、海关总署[2009]第 8 号 "Guanyu shengpi he banchengpinge jinkou jiagong maoyi chutai xin guiding" 《关于生皮和半成品革进口加工贸易出台新规定》, Zhongguo pige wang, www.chinaleather.org/hybz/show.php?itemid=100

⁶⁶ Wang Yafei 王亚飞, "Zhongguo zhigeye qingjiehua shengchan tuijin xianzhuang yu fazhan qushi" 中国制革业清洁化生产推进现状与发展趋势 (Status and development trends of cleaner production in China leather industry) , in Xibu pige, 33, 22, 2011

Inoltre, è stata recentemente emendata la normativa sulla protezione dell'ambiente; in particolare, è stata modificata la legge che riguarda l'inquinamento delle acque. Con tali modifiche, entrate in vigore il 1° giugno 2011, i dirigenti delle società ritenute responsabili di gravi episodi di inquinamento e di gravità eccezionale possono essere multati con il taglio fino a metà del loro stipendio. Il lavoro dei dirigenti verrà valutato in base all'efficacia del loro operato in merito alla soluzione dei problemi ambientali e se soddisfano gli obiettivi finali. Con la nuova normativa, le imprese responsabili di danni saranno tenute a risarcire nel limite massimo del 30% della perdita diretta causata dall'incidente. La precedente normativa prevedeva per i dirigenti un'azione disciplinare e una multa stimabile in 1.000.000 RMB⁶⁷.

Dunque, il Governo cinese sta rafforzando le leggi verso più direzioni legate alla protezione dell'ambiente, restringendo anche i criteri di valutazione ambientale per la concessione di autorizzazioni alla quotazione in borsa e tagliando l'accesso al credito. Per le imprese cinesi della concia sono momenti difficili: alcune aziende hanno deciso di ridurre la produzione, con conseguente riduzione del personale. Lo testimonia la Guangzhou Leather Association - nella provincia meridionale di Guangdong - dove il 90% delle concerie ha ridotto i propri livelli produttivi e le maggiori aziende, che contavano fino a 1000 dipendenti, hanno più che dimezzato le maestranze, riducendo a sole 300 unità il numero di addetti⁶⁸. Lo stesso Pierangelo Barchi dichiara questa stretta di controlli sempre più rigidi da parte delle autorità sul rispetto dei parametri e l'impossibilità di aprire nuove attività se non in determinate aree predestinate, dovuta ormai anche alla saturazione del mercato⁶⁹.

Nell'innovazione della tecnologia conciaria pulita, si sono ottenuti buoni risultati studiando processi per il riciclo dell'acqua, poi sono stati ricercati e sperimentati prodotti chimici a minor impatto ambientale, macchinari più efficienti o altri metodi. Ne è esempio la Zhejiang Kasen Industrial Co., Ltd con la collaborazione di un piccolo gruppo di ricerca scientifica, il cui capo è il professore 兰云军 Lan Yunjun dell'Università di Wenzhou, che ha portato avanti delle ricerche sull'equipment e sulla tecnologia della produzione pulita conciaria e ha esteso l'utilizzo nella grande produzione conciaria. Altre imprese hanno rinnovato o esteso le proprie strutture di gestione dell'inquinamento, implementato e/o sostituito con macchinari più tecnologici.

⁶⁷ Confartigianato Vicenza, *Report di mercato sul settore della conciaria in Cina, 2012*

⁶⁸ *ibidem*

⁶⁹ Intervista al direttore generale della Dal Maso Zhongshan, dott. Pierangelo Barchi, 19 dicembre 2012

Le piccole imprese, invece, sotto la pressione della gestione delle materie inquinanti hanno scelto di chiudere l'attività o di unirsi, oppure la delocalizzazione in aree dotate di strutture per la gestione dell'inquinamento. Ad esempio negli ultimi anni alcune imprese di Wenzhou si sono trasferite verso le aree dello Shandong e del Dongbei; molte concerie del Fujian e del Guangdong, si sono dirette in aree specializzate per la gestione dell'inquinamento nello Shandong e nello Henan⁷⁰.

5.5.1Alcuni dati

L'inquinamento del settore conciario cinese è composto da acqua di scarico, residui, rifiuti umidi, fumi esausti/odori. Alla fine del 2009 i dati mostravano che l'acqua di scarico derivata dal processo conciario nazionale superava i 120 milioni di tonnellate, pari allo 0,5% circa delle acque di scarico di tutta l'industria nazionale; in queste sono contenuti 6000 tonnellate di sali di cromo, 10000 tonnellate di solfuri, 150000 tonnellate di altre sostanze sospese. Nelle aree dove le imprese non sono dotate degli strumenti di base per la depurazione la situazione è ancora peggiore. Si tratta di dati piuttosto notevoli⁷¹.

A settembre del 2010, la China Water and Air Pollution Map ha denunciato l'irregolarità di ben 850 imprese tutte nel settore conciario⁷².

Secondo alcune statistiche (non complete), più del 60% delle imprese conciarie cinesi non dispone dell'attrezzatura per il trattamento delle acque, la gestione dei materiali di scarto e dei rifiuti umidi e del controllo delle emissioni in aria. La dispersione delle piccole e medie imprese conciarie sul suolo cinese, circa 2000, non aiuta. Più dell'80% di queste piccole imprese hanno una produzione annuale inferiore ai 100 000 pezzi, con una bassa capacità di gestione dei fattori inquinanti. Inoltre, la distribuzione satellitare di queste concerie rende molto difficile la loro sopravvivenza. Più della metà delle province cinesi dispongono di impianti per la produzione conciaria, che hanno fornito, nella prima fase di sviluppo, una soluzione al problema dell'occupazione e del reddito, portando con sé anche i relativi problemi di gestione dell'inquinamento. Allo stesso tempo alcune autorità di regolamentazione hanno adottato delle misure pecuniarie per contenere il problema

⁷⁰Wang Yafei 王亚飞, "Zhongguo zhigeye qingjiehua shengchan tuijin xianzhuang yu fazhan qushi" 中国制革业清洁化生产推进现状与发展趋势 (Status and development trends of cleaner production in China leather industry), in Xibu pige, 33, 22, 2011

⁷¹*ibidem*

⁷²MA, Jun, CHEUNG, Ray, and et al., *Greening Supply Chains in China: Practical Lessons from Chinese Suppliers in Achieving Environmental Performance*. WRI Working Paper. World Resources Institute, Washington, DC, October 2010

dell'inquinamento. Tuttavia, si è registrata una maggiore propensione al rischio e al pagamento piuttosto che di investimento e adeguamento alle norme⁷³.

Sono proprio gli alti costi di depurazione che scoraggiano lo sviluppo della produzione pulita nel settore conciario. La necessità di investire in attrezzature di gestione delle acque comporta l'esborso in un'unica volta di una somma non inferiore ad alcuni milioni di yuan. Per la maggior parte delle piccole e medie imprese questa somma è impensabile, di difficile sopportazione. Inoltre, le imprese che decidono di investire nella costruzione di questi impianti di depurazione necessitano di spazi grandi e per molte imprese disporre di tali aree è ancora più difficile che investire denaro: non esistono, infatti, spazi nelle aree di primo insediamento per ampliare e questo costituisce una difficoltà. La stessa gestione degli impianti costituisce un'enorme spesa per personale qualificato, manutenzione, ecc.

Secondo Wang Yafei, per assicurare uno sviluppo e la diffusione della produzione pulita nel settore conciario, bisogna innanzitutto unire l'azione del governo, delle imprese e di ricercatori per raggiungere il traguardo di un settore più sostenibile. Poi individua i seguenti obiettivi:

- 1) Concentrazione del settore conciario, uno sviluppo su larga scala, ovvero il tentativo di riunire le concerie in alcune aree determinate/parchi, in quanto le piccole e medie imprese prese singolarmente non sono in grado di investire in tecnologia e nuovi prodotti.
- 2) Lo sviluppo di studi e ricerche per intensificare la protezione ambientale, progettando una concia eco-sostenibile attraverso la tecnologia pulita. Il professore accademico 石碧 Shi Bi sta progettando un modello economico e tecnologico di industria conciaria fattibile. Aziende come la 徐州南海皮厂有限公司 XuZhounanhai Tannery & Leather products Co., Ltd, la 淄博大桓九宝恩制革有限公司 Zibo Dahuanjiu Polygrace Tannery Group Co., Ltd e altre industrie conciarie hanno iniziato a recuperare e a riciclare i sali di cromo, un esempio di sviluppo della tecnologia verde per l'industria conciaria.
- 3) Le attività di ricerca e la concentrazione del settore in aree specializzate. La pulizia del processo conciario può essere suddiviso in processi a monte, riducendo l'inquinamento, e fasi a valle di gestione dell'inquinamento. Attivare la gestione dell'inquinamento non solo nella fase a valle della produzione, come finora è stato per lo più gestito il sistema di disinquinamento, ma si intende operare di più nelle fasi a monte dell'attività di produzione.

⁷³Wang Yafei 王亚飞, "Zhongguo zhigeye qingjiejiehua shengchan tuijin xianzhuang yu fazhan qushi" 中国制革业清洁化生产推进现状与发展趋势 (Status and development trends of cleaner production in China leather industry), in Xibupige, 33, 22, 2011

Se si rafforza la tecnologia conciaria pulita, la tecnologia di gestione dell'inquinamento nelle fasi finale ed iniziale insieme agli sforzi di promozione, di ricerca e sviluppo di prodotti chimici eco-friendly, allora sarà possibile ridurre la difficoltà di gestione dell'inquinamento e ridurre i costi⁷⁴.

- 4) L'utilizzo di prodotti chimici eco-friendly per alleggerire o eliminare l'inquinamento prodotto dal processo di concia.
- 5) Utilizzo di computer con sistemi CAD⁷⁵.

Il Ministero cinese per la Protezione Ambientale, con l'obiettivo di migliorare gli standard, stila delle liste di concerie qualificate - dal 2010 ad ora ne sono state presentate quattro, per un totale di 67 concerie idonee al rispetto delle regolamentazioni ambientali ⁷⁶ - che saranno le uniche a poter presentare nuovi piani di sviluppo e relative richieste di supporto finanziario pubblico⁷⁷.

Secondo le parole del direttore generale della China Leather Industry Association: “Il settore conciario, se non risolve le questioni relative alle emissioni e alla riduzione di utilizzo di energia, non solo non potrà portare avanti uno sviluppo sostenibile, ma addirittura metterà a repentaglio la propria esistenza. Questa è l'esperienza profonda degli ultimi dieci anni, ma soprattutto degli ultimi cinque anni”.

5.5.2.Fase di transizione

Il governo sta tentando di porre rimedio a quello che fino ad oggi è stato uno sviluppo selvaggio della maggior parte delle industrie conciari: si tratta soprattutto delle numerose piccole e medie imprese, che non sono dotate di impianti necessari per la gestione del processo conciario inquinante, non tanto delle imprese di grandi dimensioni che, dotate di tecnologia per lo più straniera, italiana⁷⁸, mirano alla quantità, qualità e all'efficienza nel rispetto ambientale.

⁷⁴*ibidem*

⁷⁵Dan Weihua但卫华, “Dui Zhongguo pige hangye kexue yanjiu he jishu kaifa ruogan wenti de sikao” 对中国皮革行业科学研究和技术开发若干问题的思考(Reflect on several problems of scientific research and technological development in leather industry of China), in Zhongguo pige, 32, 1, 2003

⁷⁶ “Jiaqiang huanbao zilv jianhang luse mengxiang” 加强环保自律 践行绿色梦想, Zhongguo pige wang, <http://www.chinaleather.org/news/show.php?itemid=44765>

⁷⁷ Lineapelle, *Congiuntura area pelle cinese*, anno 2011

⁷⁸Nota: L'Italia, in quanto maggior fornitore della Cina al mondo di macchinari per pelletteria e calzature, mantiene ancora il suo vantaggio di mercato in alcuni aspetti, quali il livello tecnologico e la qualità, in confronto ai produttori di macchinari cinesi. ICE, *CINA, macchine e tecnologie per l'industria della pelle e delle calzature*, marzo 2010

I primi effetti delle politiche intraprese sono già ben visibili con la chiusura di industrie con impianti obsoleti in molte province, controlli frequenti e rigorosi. Ad esempio, nella provincia del Fujian le autorità locali per l'ambiente hanno inviato numerosi avvisi a quelle concerie che hanno disatteso il raggiungimento degli standard ambientali. Sono stati fissati nuovi termini per il rispetto di tali parametri: se le aziende disattenderanno le richieste sarà loro ordinata la chiusura. Secondo dati forniti dal CLIA, molte concerie sono state costrette a cessare la propria produzione per le stesse ragioni⁷⁹. Altro esempio: nel Sichuan, il sindaco della città di Chengdu ha previsto la chiusura delle concerie entro il 2015. Secondo quanto riportato dal CLIA, il sindaco Ge Honglin avrebbe dichiarato che l'economia della città crescerà senza industrie inquinanti, riferendosi a concerie, cartiere, colorifici, tipografie⁸⁰.

Su sollecitazione delle autorità governative locali, le aziende prestano sempre più cura all'ambiente e al problema dell'inquinamento. A Daying (area di grande tradizione di lavorazione pelli e pellicce da più di 3000 anni) è in fase di costruzione un grande impianto per il trattamento delle acque reflue che, insieme a un centro di ispezione sulla qualità, sorgerà all'interno di un parco dedicato all'arte della concia per pellicceria, con tanto di museo e centro congressi, per il quale sono stati stanziati circa dieci milioni di dollari.⁸¹

Molti altri episodi sono recentemente saliti alla ribalta della cronaca cinese relativamente all'inquinamento di fiumi e corsi d'acqua causati dalle aziende conciarie. Ma la differenza principale rispetto al passato è che ora tali eventi non vengono più percepiti come qualcosa di inevitabile o delle semplici casualità, ma è il governo nazionale o quello locale a intervenire direttamente e a prendere i provvedimenti necessari. Le conseguenze più rilevanti sono state la chiusura di un numero rilevante di impianti in tutta la Cina.⁸²

Oltre all'aumento di controlli da parte delle autorità, si manifesta una nuova tendenza: i clienti del settore sono anch'essi sottoposti a tale rigido controllo e, quindi, molto più orientati non solo alla ricerca di qualità, design, ... che comunque rimangono prerogative, ma al fattore ambiente, che costituisce così la discriminante nella scelta delle imprese.

⁷⁹ Leathermag, Extracts from the SauerReport 04 October, 2010

http://www.leathermag.com/news/fullstory.php/aid/14498/Extracts_from_the_SauerReport.html

⁸⁰ Leatherbiz, Chengdu will close all tanneries by 2015 <http://www.leatherbiz.com/fullitem2.aspx?id=122325>

⁸¹ Francesca ROMANA DI BIAGIO, *Fur city*, MdP La Conceria, 17,2012

⁸² Confartigianato Vicenza, *Report di mercato sul settore della concieria in Cina,2012*

Anche le imprese cinesi clienti del settore conciario hanno innalzato le proprie aspettative, sono più orientate all'utilizzo di materiali eco-sostenibili, proprio per questo motivo il CLIA ha istituito e regolamentato il marchio eco leather. Quasi un centinaio di marchi cinesi, fra cui Belle, Aokang e Kangnai, hanno richiesto un maggiore impegno nella produzione di pelle eco-compatibile con il marchio GLM. Il marchio mira a costruire una filiera della pelle eco-sostenibile. Lo sforzo deve provenire da tutte le imprese per mantenere una crescita secondo le parole del presidente del CLIA. I grandi marchi dovranno farsi promotori per lo sviluppo della produzione eco-sostenibile e puntare su concetti come sostegno ambientale, qualità e moda⁸³.

Nel 2013 l'attività del CLIA si snoderà tra lo sviluppo di programmi ambientali, la valutazione delle tecnologie di produzione pulite, la pubblicazione di guide sulle tecnologie pulite. Inoltre, continuerà la sua attività di promozione e implementazione delle direttive governative in tema ambientale, eleverà le capacità di autoregolamentazione del settore conciario, renderà più familiare la tematica di risparmio energetico e riduzione delle emissioni, delle tecniche di gestione dell'inquinamento, guiderà il settore verso lo sviluppo in direzione della protezione ambientale, della riduzione delle emissioni di carbonio; rafforzerà le attività e i processi di sviluppo del settore⁸⁴.

Tutto ciò dimostra come la pelle italiana possa ancora ritagliarsi una nicchia di mercato che si sta espandendo, puntando su una clientela molto più attenta ed esigente in quanto alla sostenibilità ambientale. Nonostante abbia subito la concorrenza del settore conciario cinese, la sua decennale attività in campo ambientale le fa acquisire quel passo in più che la Cina non ha ancora raggiunto. Tuttavia, se la questione dei fanghi verrà risolta, per il settore vicentino si prevede ancora un fortunato sviluppo, altrimenti piano piano vedrà la sua estinzione. Al contrario, il settore conciario cinese vede due flussi, lo spostamento di concerie verso aree dove la regolamentazione è inesistente o favorita; il secondo verso una conversione del settore sostenibile, l'accorpamento in aree specializzate e l'aumento delle dimensioni delle aziende nel rispetto delle regole e dei parametri stabiliti per legge, l'aumento di qualità per meglio rispondere alle esigenze che il settore sta chiedendo, visti gli obiettivi prefissati dal governo centrale. Non più una Cina fabbrica del mondo, ma una Cina che produce qualità.

⁸³ Chinese brands seek green leather, Leathermag, 02 maggio 2012

http://www.leathermag.com/news/fullstory.php/aid/15074/Chinese_brands_seek_green_leather.html

⁸⁴“Jiaqiang huanbao zilv jianhang luse mengxiang” 加强环保自律 践行绿色梦想, Zhongguo pige wang, <http://www.chinaleather.org/news/show.php?itemid=44765>

CONCLUSIONE

Il XXI secolo ha portato con sé numerosi cambiamenti. Ha visto l'emergere di nuovi attori nell'economia mondiale, sovvertendone gli equilibri. Nonostante le turbolenze internazionali, il settore conciario italiano ha dimostrato, negli anni, la capacità di rimanere in una posizione di leadership, non senza difficoltà e trasformazioni. Tra i nuovi attori il più rilevante è la Cina: nei suoi confronti il distretto ha mostrato un particolare interesse allo sviluppo del nuovo mercato, soprattutto per raggiungere i settori a valle della filiera della pelle che hanno optato per la delocalizzazione, oltretutto per le enormi opportunità offerte. Il distretto vicentino, come anche il settore nazionale, ha risposto attraverso una maggiore propensione all'internazionalizzazione commerciale piuttosto che produttiva, quest'ultima molto più impegnativa e a lungo termine. Ha preferito così la via degli investimenti interni al distretto e ha mirato a un innalzamento qualitativo del proprio sistema e del prodotto offerto. Ad oggi, il comprensorio sta vivendo un momento di transizione, come sta accadendo allo stesso settore cinese, con potenziali prospettive di sviluppo per entrambi gli attori su livelli diversi.

Il gap storico tra le due realtà ha permesso al distretto italiano di mantenere un buon livello competitivo, data la capacità che la Valle del Chiampo ha dimostrato, nelle varie fasi, di sapersi adattare e trovare soluzioni che le mutate condizioni ponevano di fronte al settore, elevandosi qualitativamente. Tuttavia, bisogna evidenziare gli enormi sviluppi che, nell'ultimo decennio, hanno accompagnato il settore conciario cinese e gli ottimi risultati ottenuti, nonostante non goda delle sinergie del distretto. È proprio su questo sentiero che il settore cinese si sta dirigendo, minando la dispersione di quelle piccole-medie imprese sul territorio e favorendo la concentrazione e la crescita in cluster produttivi specializzati. Con il duplice scopo di rafforzare il settore e renderlo sostenibile, con una gestione integrata di servizi e risoluzione dei problemi.

Partendo dalla considerazione che il mercato cinese si sta sviluppando a macchia d'olio e il bacino di potenziali acquirenti si sta allargando sempre più, la Cina rimane uno sbocco fondamentale per il settore italiano, su cui mantenere una costante attenzione. Il Governo Centrale cinese, inoltre, mira a trasformare la Cina da paese fabbrica del mondo a paese che produce qualità, manifestando, così, la necessità di materie prime (beni intermedi) di elevata fattura, fra cui le pelli italiane, rinomate per l'eccellenza del manufatto. Le potenzialità del mercato sono ancora grandi, sta agli operatori italiani saper sfruttare bene quest'occasione.

La Valle del Chiampo deve dimostrare, perciò, di saper collaborare e fare rete tra le imprese e presentarsi come distretto, gruppo coeso, agli occhi della controparte cinese per avere maggiori possibilità di successo con la Cina, un paese dalle indubbie attrazioni economiche, ma di facile estromissione dal mercato, il pericolo di fallimento è sempre dietro l'angolo.

Nell'attuale fase congiunturale sfavorevole, i distretti sembrano mantenere una maggiore dinamicità rispetto all'andamento dell'industria manifatturiera nazionale, testimoniata da un grande afflusso di export della produzione. L'analisi ha rilevato come il distretto della Valle del Chiampo per natura, non manifesta una propensione alla delocalizzazione, se non marginale, ma anzi va in controtendenza. Il distretto attrae un flusso in entrata piuttosto che in uscita, questo fenomeno prende il nome di "delocalizzazione inversa", dettata da fattori quali la lontananza geografica, la scarsa lungimiranza, il radicamento degli imprenditori, le sinergie del distretto, le dimensioni limitate delle imprese, la limitata capacità contrattuale,... un mix di elementi nazionali e distrettuali.

Nei confronti della Cina, questo fenomeno ha precluso al distretto numerose opportunità che il mercato offriva, non senza difficoltà, basti solo pensare alla diversa business culture.

Attraverso lo studio del caso "Dal Maso", che con un massiccio investimento di tempo, denaro, tecnologia nella gestione dell'inquinamento, e nonostante l'assenza di tutti quei servizi dell'indotto di cui beneficiano coloro che fanno parte del distretto, si è dimostrata la mancata opportunità delle imprese del distretto. Tale scelta ha permesso all'azienda di mantenere la clientela tanto per la produzione di elevata qualità, che la produzione di bassa qualità, dove la Cina primeggia a livello internazionale. Inoltre, si rileva il fattore tempo come una determinante fondamentale, per un paese in continua evoluzione; bisogna sapere cogliere il momento propizio come hanno saputo fare le imprese cinesi.

Oggi più che mai, gli ostacoli all'internazionalizzazione produttiva in Cina si sono elevati, a causa dei costi sempre più alti, le regole più rigide, le barriere più forti all'entrata,... I tempi della Cina come metafora di fabbrica del mondo e di promozione dello sviluppo incondizionato ormai sono terminati e lasciano il posto alla ricerca di una Cina che produce qualità benessere/armonia e sostenibilità.

Proprio in quest'ottica, il fattore ambiente, come fattore critico di successo, può giocare un ruolo strategico, per entrambi i paesi. La Cina non può più ignorare gli alti costi del forte sviluppo economico sperimentato e si sta impegnando in questo senso, coinvolgendo anche il settore conciarario, imponendo regole rigide, continui controlli e investendo in tecnologia e formazione.

L'Italia, come riportato nel rapporto dell'Osservatorio Distretti, vanta l'impegno decennale dei comprensori conciari e quello della Valle del Chiampo alla sostenibilità, qualificandosi tra i distretti più attivi in materia. Attraverso vari progetti e studi mirano alla completa sostenibilità della produzione conciaria. L'attività di salvaguardia dell'ambiente e di soluzione dei relativi problemi ha permesso al distretto di eccellere e può costituire il punto di forza per il suo futuro successo. Se il distretto sarà in grado di risolvere l'ultima questione, quella dei fanghi, il settore avrà ancora un sentiero prospero da percorrere.

Il comprensorio vicentino, come abbiamo visto, ha dimostrato un certo interesse alla collaborazione, attraverso i patti di sviluppo per il raggiungimento di numerosi obiettivi comuni. Tuttavia, si rileva ancora una certa tendenza a mantenere un atteggiamento di individualismo, piuttosto che l'unione degli intenti portando il settore alla ribalta a livello internazionale. Ne è testimone la mancanza di un marchio che comunichi l'impegno del distretto in vari ambiti quali salubrità, qualità, rispetto ambientale, sicurezza sul lavoro, che distingua la pelle del distretto come fattore di competitività.

Il distretto della Valle del Chiampo deve saper sfruttare la qualità del capitale umano, in quanto costituisce un fattore competitivo non replicabile dai concorrenti. Dovrebbe porsi l'obiettivo di ricapitalizzare il tessuto imprenditoriale e manageriale della valle per rafforzare il capitale umano disponibile.

Ritornando a uno dei quesiti che il lavoro si era posto, possiamo concludere che la Cina può essere vista sempre in un'ottica di opportunità, ma bisogna saperla gestire in maniera positiva o propositiva. Se la Cina viene letta solo come una prospettiva di minaccia, dovuta a una competizione irregolare, scorretta, non si fa altro che ammettere la propria sconfitta. Perciò, per quanto concerne il confronto Italia-Cina, il grado tecnologico, il valore percepito alto e la sostenibilità ambientale sono le incognite su cui puntare per poter essere concorrenziali.

BIBLIOGRAFIA

Opere e testi

AA. VV. , *Nuove tendenze del business in Cina*, Bologna, Bonomia University Press, 2010

AA.VV., *Tutto Concia, buyer's guide del distretto vicentino*, Vicenza, Input srl, 2000

AA.VV., *Studio di fattibilità di un centro servizi per il settore conciario*, Arzignano, 1988

AMIGHINI, Alessia, CHIARLONE, Chiarlone, *Rischi dell'integrazione commerciale cinese per il modello di specializzazione internazionale dell'Italia*, Liuc Papers n. 150, Serie Economia e Impresa, 37, Suppl. a giugno 2004

ASSOMAC, *L'industria conciaria in Cina*, SAMMARCO, Umberto, 2005

BECATTINI, Giacomo (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino, 1987

BECATTINI, Giacomo, *Distretti industriali e made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998

BECATTINI, Giacomo, RULLANI, Enzo, *Sistema locale e mercato globale*, in *Economia e Politica Industriale*, 80, 1993

BELUSSI, Fiorenza, SEDITA, Silvia Rita, *L'evoluzione del modello distrettuale: la "delocalizzazione inversa" e il caso del distretto della concia di Arzignano*, *Economia e Politica Industriale*, vol. 35, 2, 2008

BIRINDELLI, Luca, *L'ingloriosa parabola dell'Italia in Cina*, *Cindia la sfida del secolo*, Limes, 4, 2005

BORDIGNON, Manuel., MANTOVANI, Paolo, *L'evoluzione dell'impresa e lo sviluppo di un sistema-territorio eccellente. Collaborazione, tecnologia, e visione globale: in Nordest verso il 2059*, Venezia, Marsilio Editori, 2009

BRAHM, Laurence J., *Quando sì significa no*, trad. di Giuliana Citton, Milano, Boroli Editore, 2005

BRAVO, Giuseppe A., *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Torino, AICC, 1964

- BRUNELLO, Franco, *L'arte conciaria e la lavorazione delle pelli*, in "L'artigiano Vicentino nella storia", Vicenza, 1985
- BRUNELLO, Franco, *L'arte della tintura nella storia dell'umanità*, Vicenza, N. Pozza, 1968
- BRUNELLO, Franco, *Concia e tintura delle pelli nel Veneto dal XIII al XVI secolo*, Ente Fiera Vicenza, Vicenza, 1977
- BRUNELLO, Franco, *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, Vicenza, Fenice S.p.A., 1991
- BUSATO, Virginia, *Come vendere il riso ai cinesi, Guida pratica al marketing interculturale verso la Cina per le Piccole e Medie imprese italiane*, Milano, Franco Angeli, 2011
- Camera di Commercio Vicenza, *La concia: dati a confronto e strategie di sviluppo, Rapporti sull'economia locale*, Rapporto n° 51, Vicenza, 2008
- Centro Estero Veneto, *Capire l'Asia oggi per sviluppare il business domani*, 2011
- Confartigianato Vicenza, *Ricerca di mercato sul settore della conceria in Cina*, 2012
- Consulate General of Pakistan, *Leather market in China*, Chengdu, China, 2011
- CORBETTA, Guido, LAGO, Umberto, MARELLI, Mario, VISCONTI, Federico, *Strategie imprenditoriali per la competitività dell'industria conciaria italiana*, Milano, EGEEA, SDA Bocconi, 1993
- CORÒ, Giancarlo, ANASTASIA, Bruno, *I distretti industriali in Veneto*, Portogruaro (Ve), Nuova dimensione, 1993
- D'URSO, Luigia Angelica, *Le energie del distretto industriale conciario di Solofra: potenzialità e infrastrutture tra presente e futuro*, Edizioni G.C.F. Guarini, 2000
- DEMATTÉ, Claudio, PERRETTI, Fabrizio (a cura di), *La sfida cinese. Rischi e opportunità per l'Italia*, Roma, Gius. Laterza & Figli, 2005
- DEMATTÉ, Claudio, PERRETTI, Fabrizio, MARAFIOTI, Elisabetta (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea Spa, Milano, 2008, 2° edizione
- FABRIS, Otello, *Artisti e artigiani della pelle nel Veneto antico*, Milano, Editma s.r.l., 2005 (allegato a Tecnologie conciariae n.187-2005)

FLORIDA, Antonio, PARRI, Leonardo, QUAGLIA Floriana, *Regolazione sociale ed economie locali: attori, strategie, risorse. Il caso dei distretti conciari*, Milano, Franco Angeli, 1994

FONTANA, Giovanni Luigi, *Mercanti pionieri e Capitani d'industria-imprenditori e imprese nel vicentino '700 e '900*, Vicenza, 1990

FONTANA Giovanni Luigi (a cura di), *L'industria vicentina dal Medioevo a oggi*, Vicenza, Centro Studi sull'Impresa e sul Patrimonio Industriale, 2004

FORESTI, Giovanni, TRENTI, Stefania, *Il Distretto della Concia di Arzignano*, Servizio Studi e Ricerche, Banca Intesa, 2006
<http://www.crea121online.it/biblioteca/Il%20distretto%20della%20concia.pdf>

FORTIS, Marco, CURZIO, Alberto Q. (a cura di), *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*, Bologna, Il Mulino, 2002

FORTIS, Marco, CURZIO, Alberto Q. (a cura di), *Industria e distretti, un paradigma di perdurante competitività italiana*, Bologna, Il Mulino, 2006

GRASSO, Gianni, SANTOPRETE, Giancarlo, DEL PEZZO, Luigi, *L'industria della concia e del cuoio*, Torino, G. Giappichelli Editore, 1990

ICE, CINA, *macchine e tecnologie per l'industria della pelle e delle calzature*, marzo 2010

Lineapelle, Congiuntura area pelle cinese, anno 2011

MA, Jun, CHEUNG, Ray, and et al., *Greening Supply Chains in China: Practical Lessons from Chinese Suppliers in Achieving Environmental Performance*. WRI Working Paper. World Resources Institute, Washington, DC, October 2010

MANTESE, Giovanni, *Storia di Arzignano*, Arzignano, 1985

NORI, Vittoriano, *Arzignano sviluppo economico 1945-1990*, Arzignano, 1993

Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, III Rapporto, 2012

Patto per lo Sviluppo del Distretto Vicentino della Concia (2004-2007)

Patto per lo sviluppo del Distretto Vicentino della Concia (2007-2010)

PIVA, Luciano, ZAMPIVA Fernando, *L'azienda artigiana della concia*, Marghera (VE), EBAV, 2001

- QUINTERI, Beniamino, VASTA, Michelangelo (a cura di), *L'industria Italiana nel contesto internazionale: 150 anni di storia*, Roma, Fondazione Manlio Masi, Rubbettino, 2011
- ROVERATO, Giorgio, FAVOTTO, Francesco, LONGO, Oddone (a cura di), *Il modello Veneto fra storia e futuro*, Padova, Il Poligrafo, 2008
- SAMMARCO, Umberto, *Tecnologia conciaria*, Milano, Edirma srl, 2007
- SAMMARRA, Alessia, *Lo sviluppo dei distretti industriali, percorsi evolutivi fra globalizzazione e localizzazione*, Roma, Carocci, 2003
- TATTARA, Giuseppe, CORÒ, Giancarlo, VOLPE, Mario.(a cura di), *Andarsene per continuare a crescere, la delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Roma, Carocci, 2006
- TATTARA, Giuseppe. (a cura di), *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, Milano, Franco Angeli, 2004
- UNIC, *Relazione 2010*
- UNIC, *Relazione 2011*
- UNIC, *Rapporto Socio-Ambientale, 2012*
- UNIONCAMERE, SYMBOLA, *Green Italy, L'economia verde sfida la crisi, Rapporto 2011*,i Quaderni di Symbola
- UNIONCAMERE, SYMBOLA, CAMERA DI COMMERCIO DI PISA, *GreenItaly, Report, La concia: reti, territori e sostenibilità*, 7 novembre 2011
- MORRISON, M. Wayne, *China's Economic Conditions*, CRS (Congressional Research Service) Report for Congress, 26 giugno 2012, www.crs.gov
- WEBER, Maria (a cura di), *Due anni in Cina, Opportunità di business, scenari in evoluzione*, Etas, 2008
- WEBER, Maria et al., *La Cina non è per tutti. Rischi e opportunità del più grande mercato del mondo*, Milano, Olivares, 2005
- WORLD BANK, *China 2030 : building a modern, harmonious, and creative society*. Washington D.C. - The Worldbank, 2013 <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/03/17494829/china-2030-building-modern-harmonious-creative-society>

ELLIS, Yi S., Ellis, Bryan D., *101 stories for foreigners to understand chinese people*, Liaoning Education Press, 2007

ZAMPIVA. Fernando, *L'arte della concia ad Arzignano – nel Vicentino, nel Veneto e in Italia dalle origini ai giorni nostri*, Vicenza, Egida, 1997

Materiale in lingua cinese

“Gongxinbu fabu guanyu zhige hangye jiegou tiaozheng de zhidao yijian” 工信部发布关于制革行业结构调整的指导意见, (Linee guida per il riassetto del settore conciario emanate dal Ministero dell'Industria e dell'Informatica) Zhongguo pige wang
<http://www.chinaleather.org/hybz/show.php?itemid=111>

“Jiaqiang huanbao zilv jianhang luse mengxiang” 加强环保自律 践行绿色梦想, (Rafforzare l'autoregolamentazione per la protezione ambientale, realizzando così il sogno “verde”), Zhongguo pige wang, <http://www.chinaleather.org/news/show.php?itemid=44765>

“Shenme shi qingjie shengchan” 什么是清洁生产, (Che cos'è la produzione pulita?), Zhongguo pige wang <http://www.chinaleather.org/jnhb/show.php?itemid=2>

“Shenme shi shengtai pige” 什么是生态皮革, (Che cos'è eco-pelle?), Zhongguo pige wang
<http://www.china-leather.com/stpg/show.php?itemid=56>

“Zhenpi biao zhi shangbiao yi zhuce guo bie yilanbiao” 真皮标志商标已注册国别一览表, (Lista dei paesi sottoscrittori di “Genuine Leather Mark”), Zhongguo pige wang
<http://www.chinaleather.org/news/show.php?itemid=35979>

“Zhongguo pige chongxin buju neiwai xiao shixianxin pingheng” 中国皮革重新布局 内外销实现新平衡, (Ridistribuzione della pelle cinese, un nuovo equilibrio nel mercato), Zhongguo pige wang
www.chinaleather.org/special/show.php?itemid=3038

“Zhongguo pige xiehui diqi jie lishihui di'erci kuoda huiyi zai Shanghai longzhong zhaokai” 中国皮革协会第七届理事会第二次扩大会议在上海隆重召开, (Apertura, a Shanghai, della seconda riunione allargata della Settima sessione del Consiglio di Amministrazione della China Leather Industry Association), Zhongguo pige wang
<http://www.chinaleather.org/special/show.php?itemid=4023>

“Zhuanye shichang shouye tese shengchan quyue” 专业市场首页 特色生产区域, (Homepage delle aree di produzione specializzate), Zhongguo pige wang
www.chinaleather.org/zysc/list.php?catid=717&page=2

Dan Weihua 但卫华, “Dui Zhongguo pige hangye kexue yanjiu he jishu kaifa ruogan wenti de sikao” 对中国皮革行业科学研究和技术开发若干问题的思考 (Reflect on several problems of scientific research and technological development in leather industry of China), in Zhongguo pige, 32, 1, 2003

Li Fangzhou 李方舟, “Zhongguo pige gongye fazhang de ruogan wenti” 中国皮革工业发展的若干问题, (Alcuni problemi per lo sviluppo del settore conciario cinese) in Xibei qingongye xueyuan xuebao, 12, 3, 1994

Ma Jianzhong 马建中, "Zhongguo pigeye: zhi xiang hefang?" 中国皮革业:知向何方?, (Il settore conciario cinese: che direzione sta prendendo?), in Zhongguo pige, 5, 2006

Shangwubu, huangjingbaohubu, haiguan zongshu[2009] di ba hao 商务部、环境保护部、海关总署[2009]第8号 "Guanyu shengpi he banchengpinge jinkou jiagong maoyi chutai xin guiding" 《关于生皮和半成品革进口加工贸易出台新规定》, (Nuove norme per la regolamentazione della pelle grezza e semi-finita importata, lavorata e commercializzata) Zhongguo pige wang, www.chinaleather.org/hybz/show.php?itemid=100

Su Chaoying 苏超英, "Jiakuai fazhan fangshi zhuanbian tuidong chanye zhuanxing shengji-woguo pige hangye yunxing zhuangkuang、chanye zhengce ji 'shi'erwu' guihua yaodian" 加快发展方式转变推动产业转型升级-我国皮革行业运行状况、产业政策及"十二五"规划要点 (Accelerate transformation of development mode promote industrial restructuring and upgrading: running state and industry policies of China leather industry and key points of twelfth five-year plan), in Zhongguo pige, 40, 7, 2011

Tian Mei 田美, "Zhongguo pige gongye xianzhuang fenxi ji fazhan duice" 中国皮革工业现状分析及发展对策 (Analysis of China Leather Industry and corresponding measurement), in Zhongguo pige, 37, 1, 2008

Wang Weibin 王伟斌, "Zhongguo pigeye weilai fazhan qushi" 中国皮革业未来发展趋势 (Developing trend of China leather industry), in Zhongguo pige, 40, 5, 2011

Wang Yafei 王亚飞, "Zhongguo zhigeye qingjiehua shengchan tuijin xianzhuang yu fazhan qushi" 中国制革业清洁化生产推进现状与发展趋势 (Status and development trends of cleaner production in China leather industry), in Xibu pige, 33, 22, 2011

Weng Xiaoqing 翁晓青, "Shijie zhigeye zhengzai zhuan yi zhongguo qiye nengfou jueqi" 世界制革业正在转移 中国企业能否崛起, (Il settore conciario mondiale si sta trasformando, le imprese cinesi hanno la capacità di emergere?), in Jingji yu xinxi, 11, 1995

Articoli

CALEARO, Domenico, *Inquinamento sotto processo*, Arzignano Oggi, 4, 1, 1974

DE CEGLIA, Vito, *La sfida globale della pelle made in Italy*, La Repubblica - Affari e Finanza, Milano, 30 gennaio 2012

GUOLO, Andrea, *Pelli per i cinesi*, MdP La Conceria, 36, 2012

GUOLO, Andrea, *Pulita e vincente*, MdP La Conceria, 36, 2012

GUOLO, Andrea, *Cina e Brasile*, MdP La Conceria, 13, 2012

GUOLO, Andrea, *Cinesi? Producono in Brasile*, MdP La Conceria, 3, 2012

GUOLO, Andrea, *Realacci: la pelle è "green"*, MdP La Conceria, 36, 2012

GUOLO, Andrea, *La terra promessa*, MdP La Conceria, 35, 2012, pag. 6-9

ROMANA DI BIAGIO, Francesca, *Come cambia Qingdao*, MdP La Conceria, 16,2012

ROMANA DI BIAGIO, Francesca, *Fur city*, MdP La Conceria, 17,2012

ZUCCON MORGANI, Cinzia, *Marchi e manager Le 5 regole d'oro per la sfida cinese*, Il Giornale di Vicenza, 17 maggio 2012

http://www.ilgiornaledivicenza.it/stories/Economia/362901_marchi_e_manager_le_5_regole_doro_per_la_sfida_cinese/

Chengdu will close all tanneries by 2015, Leatherbiz,

<http://www.leatherbiz.com/fullitem2.aspx?id=122325>

Chinese brands seek green leather, Leathermag, 02 maggio 2012

http://www.leathermag.com/news/fullstory.php/aid/15074/Chinese_brands_seek_green_leather.html

Extracts from the SauerReport, Leathermag, 04 ottobre 2010

<http://www.leathermag.com/features/featureextracts-from-the-sauerreport/>

La concia pensa all'ambiente, Industria Vicentina, 4,2005

[http://www.confindustria.vicenza.it/notiziario/istituzionale.nsf/1e4707eaf8934fffc125772200377cfe/b19315cf27a2a619c12570bd003794dd/\\$FILE/Industria%20Vicentina4%20-2005.pdf](http://www.confindustria.vicenza.it/notiziario/istituzionale.nsf/1e4707eaf8934fffc125772200377cfe/b19315cf27a2a619c12570bd003794dd/$FILE/Industria%20Vicentina4%20-2005.pdf)

Sitografia

ec.europa.eu/environment/chemicals/reach/reach_intro.htm

sirsi.mit.gov.it/pagein.php?pag=sis&value=Accordi

www.apindustria.vi.it/

www.ato-parco.org/ato.php

www.chiampovalley.it/

www.chinaleather.org/

www.clubdistretti.it/rassegna_stampa/analisi-infocamere-distretto-vicentino-della-concia

www.confindustria.vicenza.it/

www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/china/

www.ice.gov.it/

www.ipe.org.cn/en/pollution/index.aspx

www.leatherbiz.com/

www.leathermag.com/

www.osservatoriodistretti.org/

www.progettogiada.org/

www.sicit2000.it/it/company/

www.unic.it/it/

<http://www.unioncamere.gov.it/>

www.worldbank.org/

