

OSSERVATORIO
4. MANAGER

DISTRETTI INDUSTRIALI E CAPITALE MANAGERIALE

"Insight" n° 10 – Gennaio 2020



Sommario

Introduzione	3
Nota metodologica	5
Principali evidenze	7
I numeri settore per settore	8
Conclusioni	21

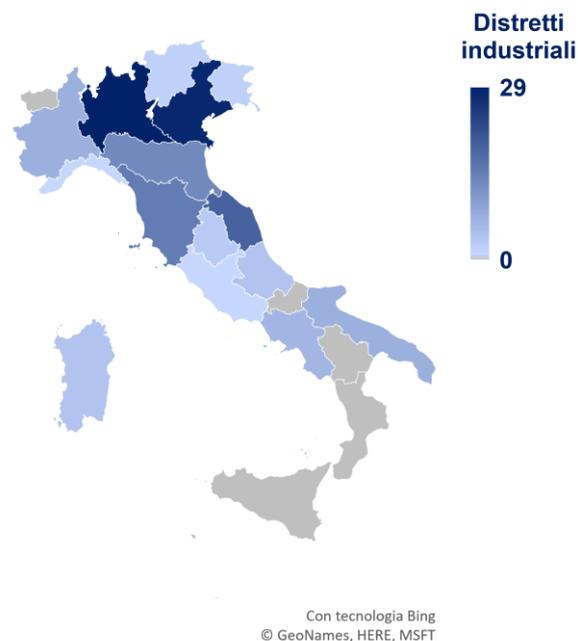
Introduzione

“I distretti industriali sono entità socio-territoriali in cui una comunità di persone e una popolazione di imprese industriali si integrano reciprocamente” (Istat¹, 2005).

Con il termine **“distretti industriali”** si indica un preciso modello di sviluppo industriale consolidatosi negli anni 70. In questo periodo, infatti, si sviluppa, non soltanto in Italia, una richiesta di prodotti per la persona e per la casa (dalle scarpe ai mobili), alla quale il tessuto industriale risponde con la nascita di aree produttive ad alta specializzazione e ad alta disponibilità di manodopera, in cui il prodotto è realizzato *in toto* o parzialmente².

Ad oggi, secondo l'ultimo censimento dell'Istat³, sono **141 i distretti industriali** in Italia, identificati sulla base dei sistemi locali del lavoro⁴ (SLL) e distribuiti in **56 province**, con una presenza maggiore al Centro e al Nord [Fig.1].

Figura 1 | Distribuzione su base regionale dei distretti industriali | Istat 2011



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat

¹ <https://www.istat.it/it/archivio/7117>

² <https://www.mondopmi.com/mercati-e-settori/distretti-industriali-cosa-sono-e-quali-sono-i-piu-importanti-in-italia>

³ Istat (2011), *9° Censimento generale dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit*

⁴ I SLL rappresentano i luoghi in cui la popolazione risiede e lavora e dove quindi esercita la maggior parte delle relazioni sociali ed economiche. Sono censiti dall'Istat con cadenza decennale.

Stando ai dati dell'“Osservatorio sui lavoratori dipendenti” INPS 2018 (ultimo dato disponibile), i distretti industriali occupano più del 30% del totale dei lavoratori e più del 20% dei manager italiani [Fig.2]. Ad esempio, ogni dieci addetti del settore “Tessile e abbigliamento”, eccellenza della manifattura italiana, sei lavorano in un distretto⁵. Inoltre, dall'ultimo censimento Istat⁶ relativo al 2011, la forza lavoro all'interno dei distretti industriali risulta pari quasi a 5 Mio, di cui più di 1.500.000 addetti relativi al solo settore manifatturiero. Ciò mostra come, nei settori di prima specializzazione dei distretti, ci sia una forte presenza di **capitale umano**.

Figura 2 | Incidenza dei distretti * | Istat 2011 | INPS 2018



* Rapporto fra i distretti industriali sul totale di: settori di prima specializzazione dei distretti, sia sul totale delle province che delle sole province con distretti; totale lavoratori; totale manager italiani.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat 2011 e INPS 2018

Obiettivo del presente studio è analizzare i distretti industriali dal punto di analisi dell'incidenza manageriale, per fornire un quadro descrittivo della distribuzione dei manager nelle province italiane, tenuto conto della presenza/assenza dei distretti sui rispettivi territori.

⁵ Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS 2018

⁶ Cfr. Istat (2011), 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit

Nota metodologica

Le fonti utilizzate per lo studio sono le banche dati INPS e Istat.

Nello specifico, sono stati elaborati i dati Istat 2011 (ultimo dato disponibile) relativi ai distretti industriali e i dati INPS 2018 (ultimo dato disponibile) “*Osservatorio sui lavoratori dipendenti*”.

Le variabili d'incrocio considerate sono state la provincia e il settore di prima specializzazione del distretto, rispettivamente ricondotti alla denominazione del comune e ai codici ATECO indicati. Le categorie di lavoratori considerate per il calcolo dell'incidenza manageriale sono state “dirigenti” e “quadri”; per l'analisi della forza lavoro nei distretti industriali sono state considerate anche le altre categorie di lavoratori [Tab.1].

Tabella 1 | Elenco variabili

ISTAT 2011	INPS 2018
Settore di principale specializzazione	Codice ATECO 2007
Denominazione distretto (Comune)	Province
	N. Manager (N. Quadri + N. Dirigenti)
	N. Operai + N. Impiegati
	Tutti i lavoratori (N. Operai, N. Impiegati, N. Quadri, N. Dirigenti, N. Apprendisti, N. Altro)

Il criterio di selezione adottato per la scelta dei settori industriali è stato quello della principale specializzazione del distretto, intesa come l'attività economica prevalente all'interno del distretto. In questo modo, sono stati estratti e analizzati nel dettaglio i settori di seguito indicati [Tab.2].

Tabella 2 | Classificazione delle attività economiche | Istat 2009

TIPOLOGIA INDUSTRIALE	CODICI ATECO 2007
Tessile e abbigliamento	13, 14
Pelli, cuoio e calzature	15
Beni per la casa	16, 23, 31, 3291, 32994, 9524, 9529
Gioielleria, oreficeria, strumenti musicali, ecc.	264, 3211, 3212, 322-324
Industrie alimentari	10, 11, 12 182, 2453, 2454, 25, 261-263, 265-
Industria meccanica	267, 2711, 2712, 2720, 2731, 2732, 274, 275, 279, 28, 29310, 304, 325, 3311-3314, 332, 9512, 9522
Industria metallurgica	241-243, 2441-2445, 2451, 2452
Industria chimica, petrolchimica; prodotti in gomma e materie plastiche	19, 201-204, 2052-2060, 21, 22, 2446, 268, 2733, 32991
Industrie cartotecniche e poligrafiche	17, 181, 581, 59201, 59202

Principali evidenze

I distretti industriali rappresentano un interessante laboratorio imprenditoriale e manageriale. Al loro interno si rilevano i primi segnali spontanei di “**processi simbiotici**” che potrebbero favorire la transizione verso nuovi modelli di business e paradigmi di produzione (es. economia circolare, transizione energetica, ecc.) e la creazione di nuove attività produttive, nel campo, ad esempio, della *green* e della *smart economy*.

Tuttavia, nonostante proprio questi processi necessitino di competenze specifiche di alto livello, dai dati analizzati emerge come la presenza manageriale sia mediamente più alta nelle province che non presentano distretti industriali sul proprio territorio. Nello specifico:

A. Province che **non presentano** distretti industriali sul proprio territorio

- l'incidenza manageriale più significativa nei settori dei distretti industriali, tra le province che non presentano distretti, si registra a **Milano**, con un valore dell'**11,8%** [Fig.3];
- il settore di specializzazione industriale che presenta i valori più alti d'incidenza manageriale su base provinciale, in assenza di distretti, è quello delle “**Industrie alimentari**” (Milano, 35,5%) [Fig.9];

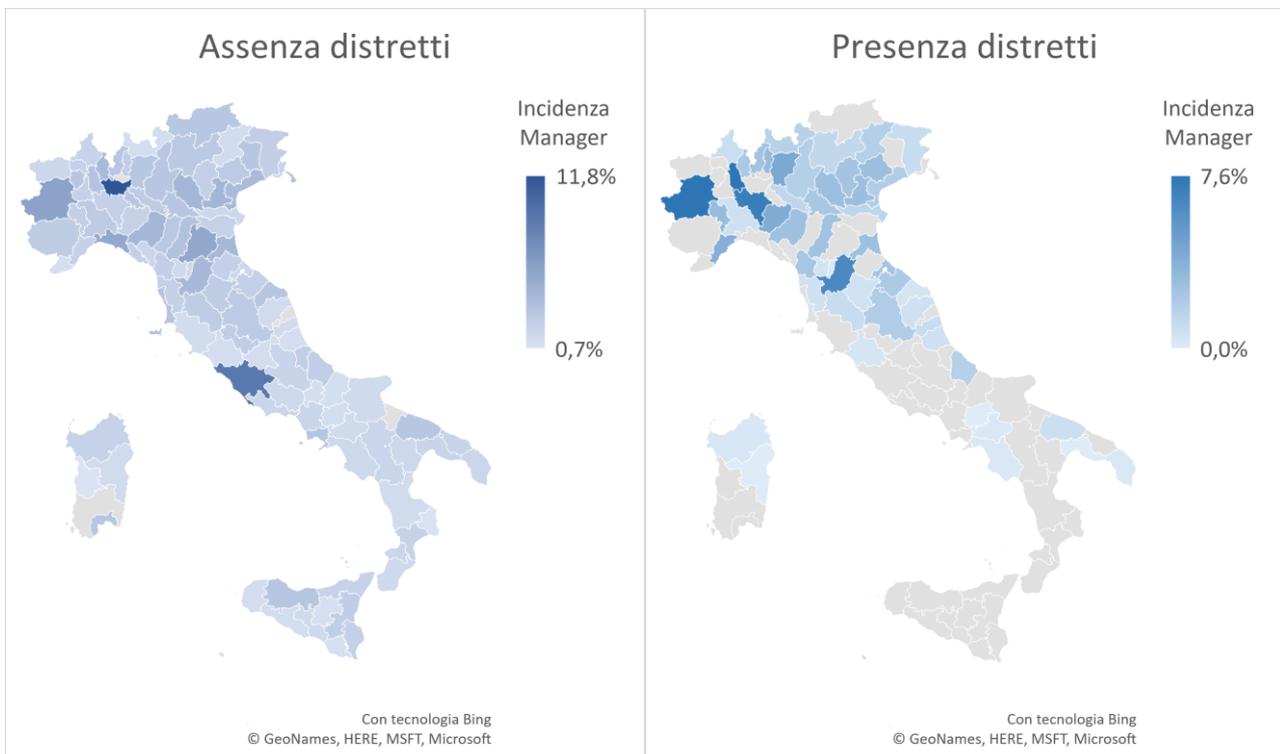
B. Province che **presentano** distretti industriali sul proprio territorio

- l'incidenza manageriale più significativa nei settori dei distretti industriali, tra le province che presentano distretti, si registra a **Torino**, con un valore del **7,6%** [Fig.3];
- il settore di specializzazione industriale che presenta i valori più alti d'incidenza manageriale su base provinciale, in presenza di distretti, è “**Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma, ecc.**” (Vercelli, 11,8%) [Fig.7].

I numeri settore per settore

La presenza di manager sul territorio italiano è variabile tra le diverse province. Prendendo come riferimento l'incidenza dei manager nei distretti, si può notare come le province con i valori più alti siano Torino (7,6%), Novara (7,5%), Pavia (7,1%) e Firenze (6,3%) [Fig.3]. Tuttavia, emerge che mediamente l'incidenza dei manager sia più alta in assenza di distretti che in presenza degli stessi, con Milano come provincia prima fra tutte (11,8%). Ciò risulta ancor più evidente dalla lettura dei valori assoluti [Fig.4].

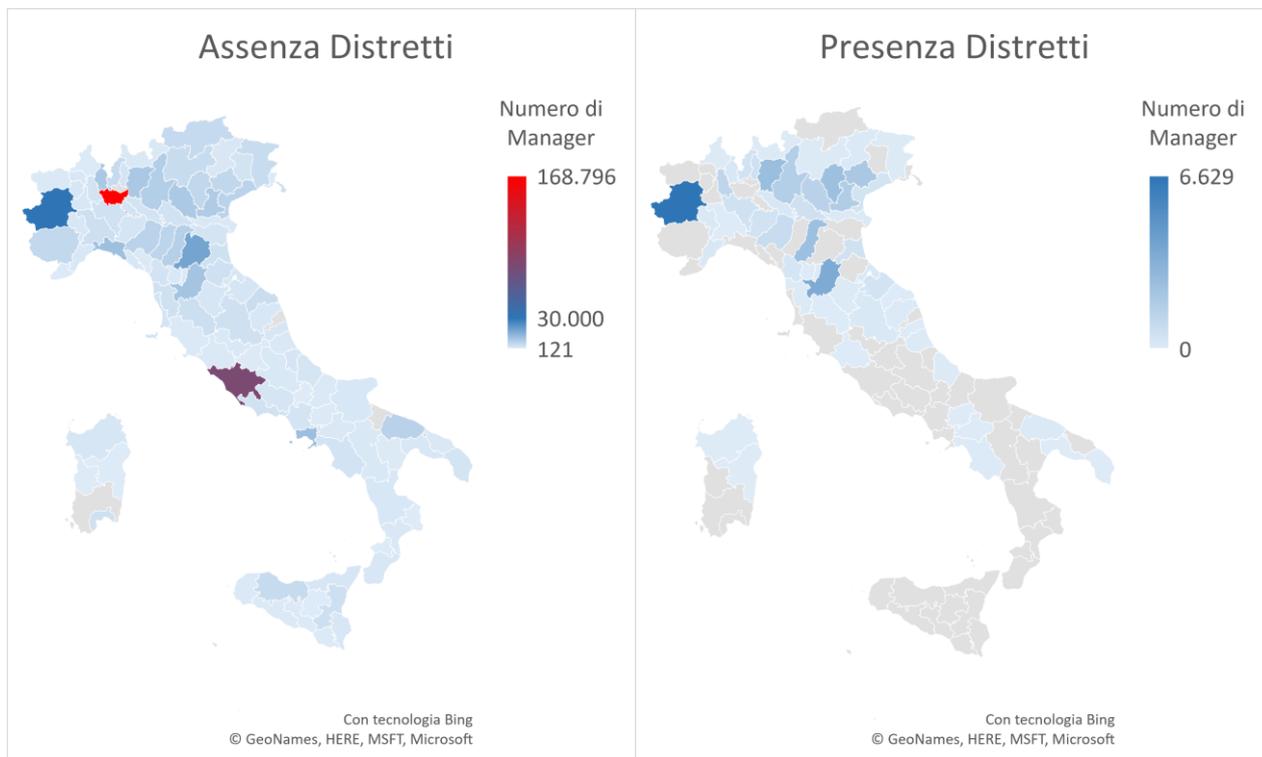
Figura 3 | Incidenza manageriale* per settori di prima specializzazione dei distretti industriali - Tipologia distrettuale e Province | Valori percentuali



*Rapporto fra il numero di manager e il totale lavoratori nei settori di prima specializzazione dei distretti industriali.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat 2011 e INPS 2018

Figura 4 | Distribuzione provinciale dei manager per tipologia distrettuale | Valori assoluti

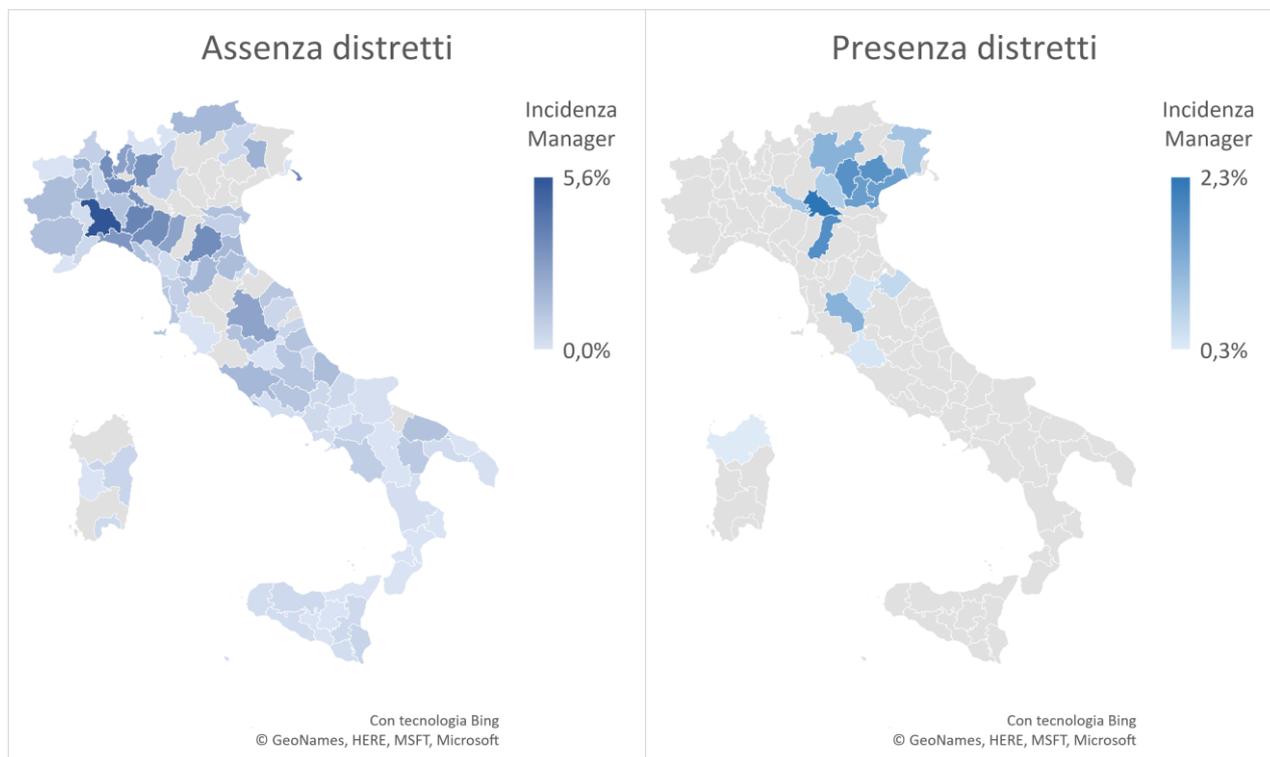


Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat 2011 e INPS 2018

Dai dati INPS 2018 si registra la presenza di 581.286 manager nei settori di specializzazione dei distretti industriali, di cui circa 250.000 localizzati nella provincia di Milano e Roma [Fig.4]; quasi il 30% del totale dei manager si trova nella provincia meneghina.

Di seguito, un focus per settore di principale specializzazione dei distretti.

Figura 5 | Incidenza manageriale* nel settore “Beni per la casa” - dato provinciale | Valori percentuali



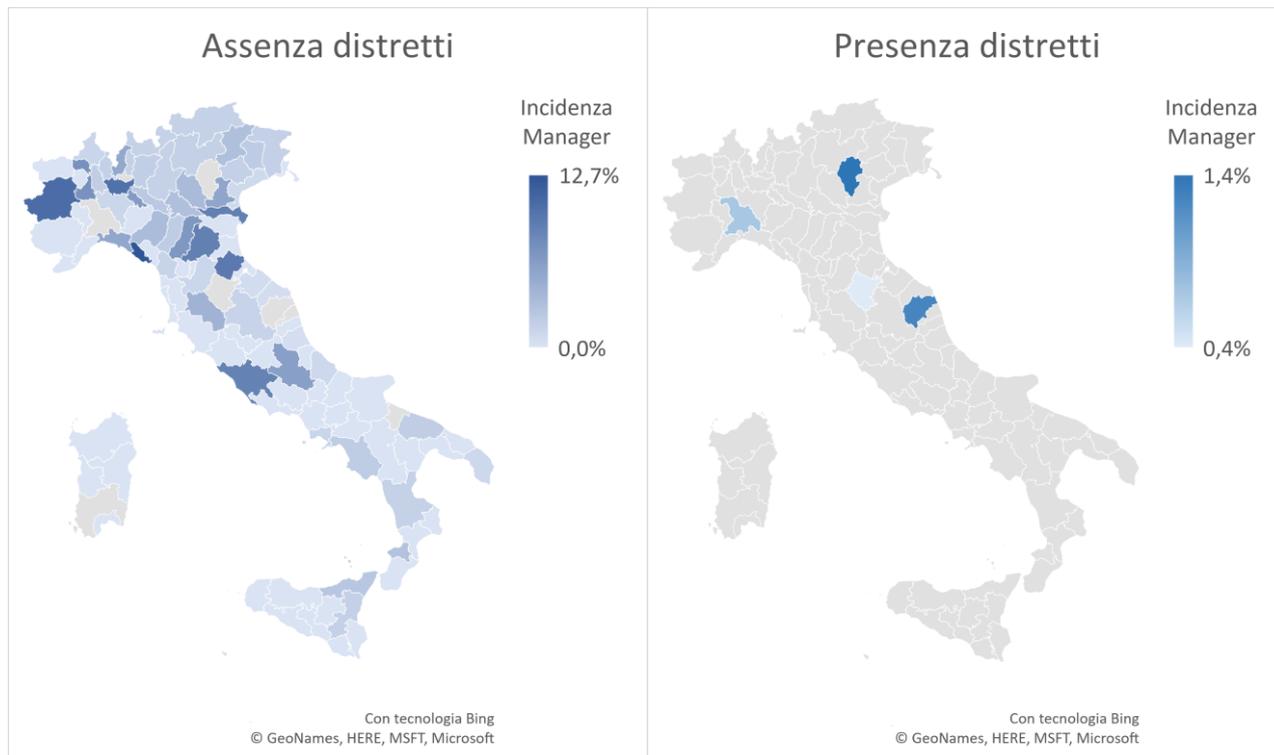
*Rapporto fra il numero di manager e il totale lavoratori nel settore “Beni per la casa”.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat 2011 e INPS 2018

I distretti che producono “Beni per la casa” sono quasi interamente localizzati nel Nord Est; tuttavia, la provincia con l’incidenza manageriale maggiore è localizzata in Lombardia (Mantova 2,3%) [Fig.5].

Nello stesso settore, quella di Alessandria, nonostante l’assenza di distretti sul suo territorio, risulta essere la provincia con l’incidenza più alta, con un valore superiore al doppio rispetto a quello di Mantova. Inoltre, sono ben altre quattordici le province senza distretti con un indice di managerialità superiore al 2,3%, principalmente localizzate tra Lombardia ed Emilia.

Figura 6 | Incidenza manageriale* nel settore “Gioielleria, strumenti musicali, ecc.” - dato provinciale | Valori percentuali



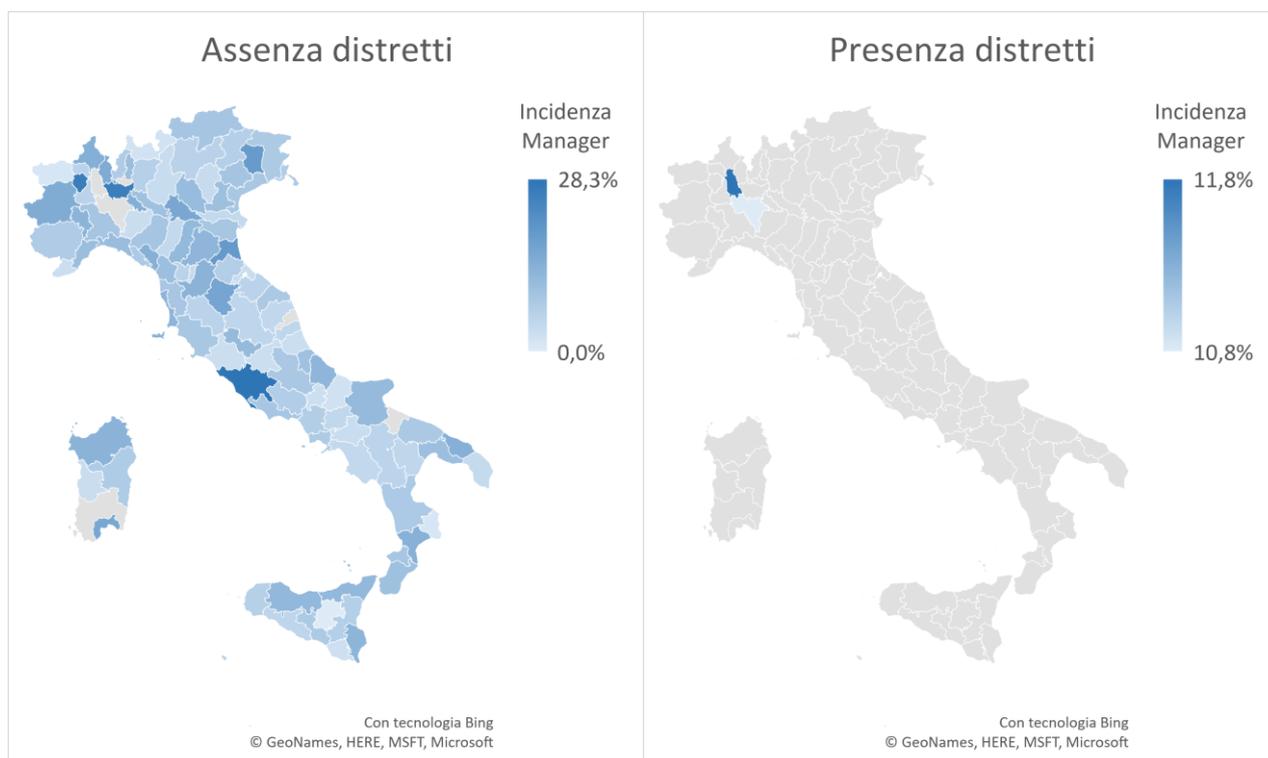
*Rapporto fra il numero di manager e il totale lavoratori nel settore “Gioielleria, strumenti musicali, ecc.”.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat 2011 e INPS 2018

Nel settore “Gioielleria, strumenti musicali, ecc.” sono presenti solo quattro distretti industriali (rispettivamente situati nelle province di Alessandria, Arezzo, Macerata e Vicenza), con un’incidenza manageriale che oscilla tra lo 0,4% e l’1,4% [Fig.6].

In assenza di distretti, invece, risultano diverse province con un’incidenza manageriale superiore al 10% (La Spezia, Milano e Torino) e ben altre undici province con valori superiori al 5%.

Figura 7 | Incidenza manageriale* nel settore “Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma, ecc.” - dato provinciale | Valori percentuali



**Rapporto fra il numero di manager e il totale lavoratori nel settore “Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma, ecc.”*

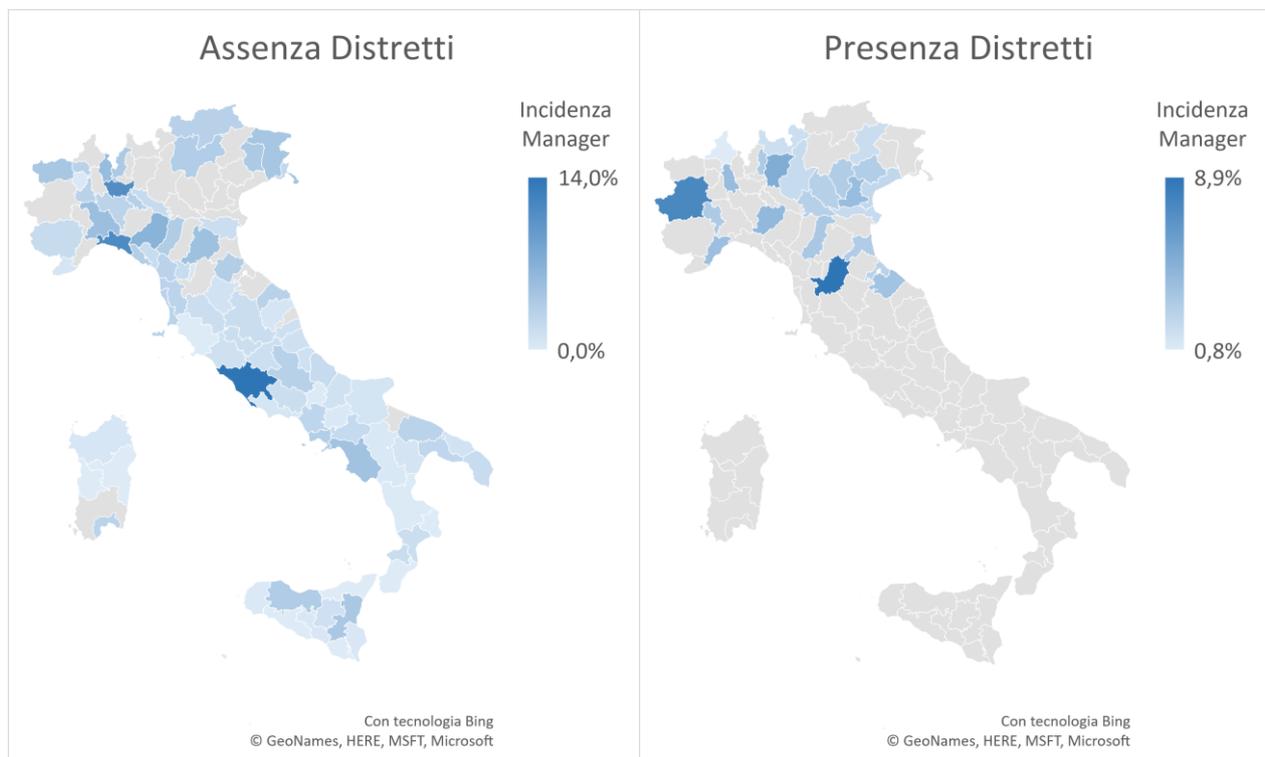
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat 2011 e INPS 2018

Il settore “Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma, ecc.” è rappresentato solo dalla presenza di due province con distretti sul territorio nazionale, Vercelli e Pavia, con un indice di managerialità rispettivamente di 11,8% e 10,8% [Fig.7].

Si tratta del settore in cui le province che presentano distretti registrano i valori più alti.

Questo dato non stupisce, se si considera che l’alta managerializzazione rappresenti una caratteristica intrinseca del settore. Difatti, sono ben venticinque le province senza distretti sul proprio territorio con indici di managerialità superiori a Vercelli, con numerose presenze anche al meridione. In particolare, tre sono le province con un indice superiore al 25%: Roma, Biella e Milano.

Figura 8 | Incidenza manageriale* nel settore “Industria meccanica” - dato provinciale | Valori percentuali

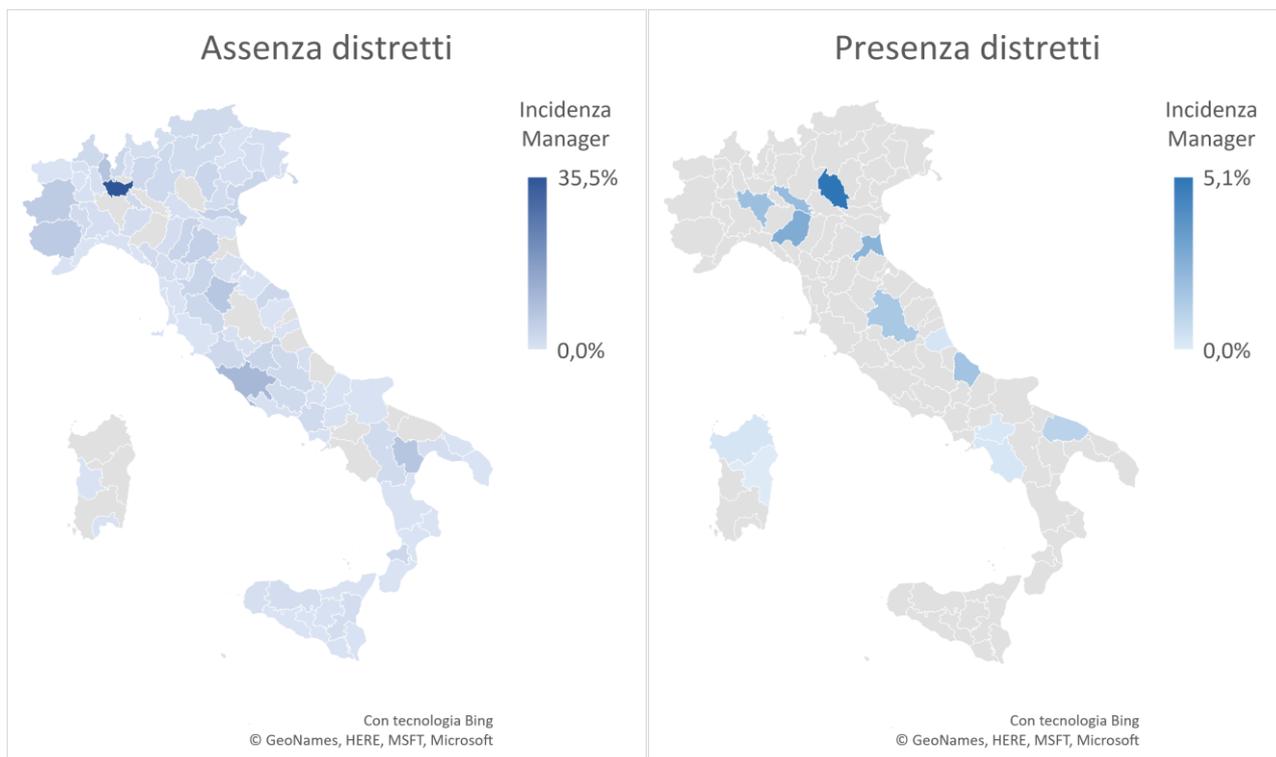


*Rapporto fra il numero di manager e il totale lavoratori nel settore “Industria meccanica”.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat 2011 e INPS 2018

L’ “Industria meccanica” è uno dei settori fondamentali per l’Italia. Le ventitré province con distretti specializzati nel settore sono quasi interamente situate al Nord e quelle con un indice di managerialità maggiore risultano essere Firenze (8,9%), Torino (7,6%) e Bergamo (5,1%) [Fig.8]. Nonostante la discreta managerizzazione di alcuni distretti, le province con indici di managerialità superiori al 10% sono quelle che non ne presentano, rispettivamente Roma (14,0%), Genova (11,4%) e Milano (11,1%).

Figura 9 | Incidenza manageriale* nel settore “Industrie alimentari” - dato provinciale | Valori percentuali

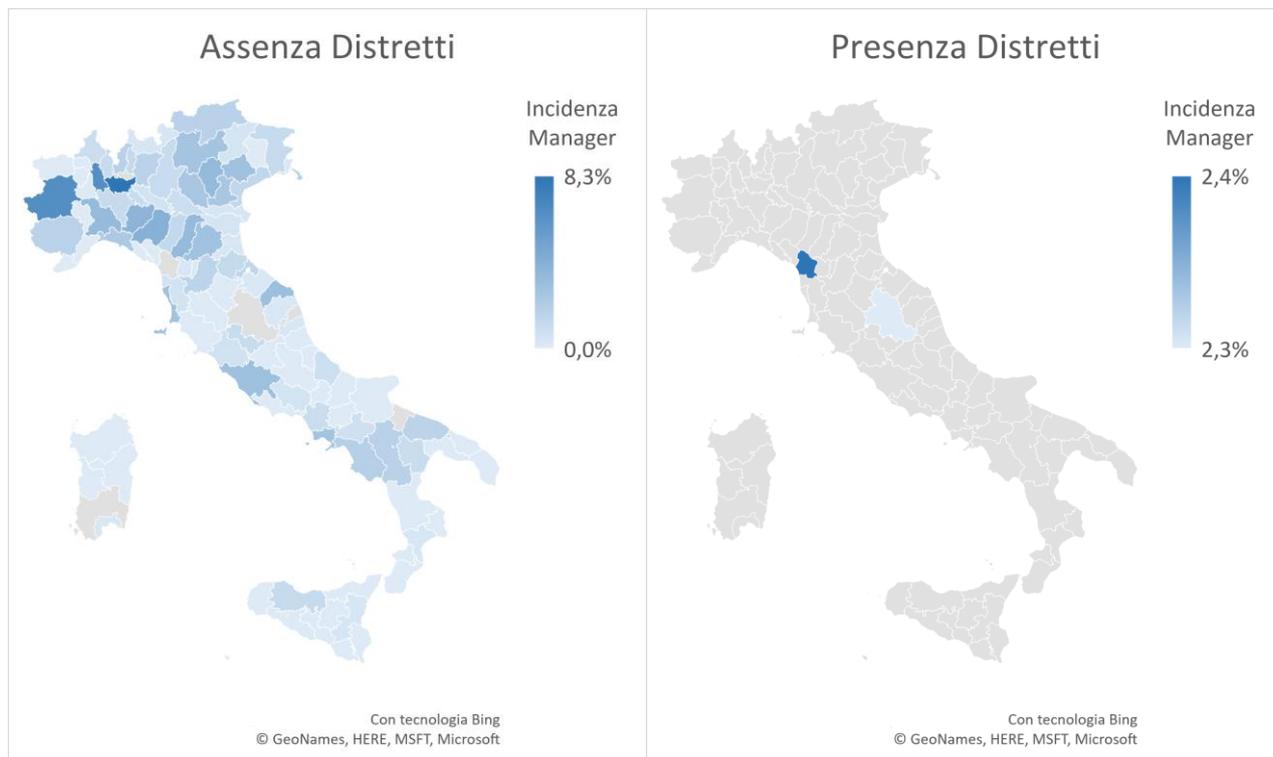


*Rapporto fra il numero di manager e il totale lavoratori nel settore “Industrie alimentari”.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat 2011 e INPS 2018

Le “Industrie alimentari” si presentano come il settore più uniformemente rappresentato sul territorio italiano, sia per quanto riguarda la presenza di distretti, sia come indice di managerialità. In particolare, la provincia con distretti con un più alto indice di managerialità è quella di Verona (5,1%) [Fig.9]; tutte le altre province si distaccano significativamente da quest’ultima. Per quanto riguarda, invece, le province senza distretti, i valori più alti di managerialità si registrano a Milano (35,5%), seguita da Roma (10,6%) e Matera (7,3%).

Figura 10 | Incidenza manageriale* nel settore “Industrie cartotecniche e poligrafiche” - dato provinciale | Valori percentuali

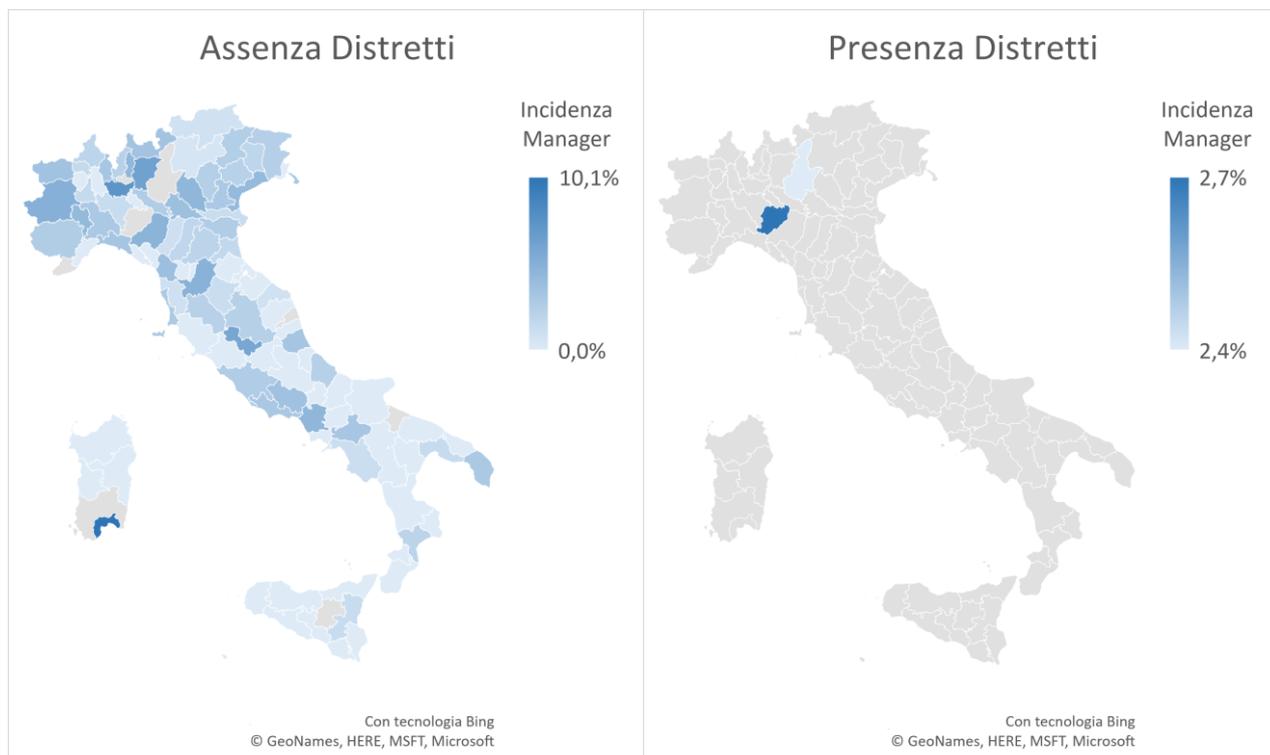


* Rapporto fra il numero di manager e il totale lavoratori nel settore “Industrie cartotecniche e poligrafiche”.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat 2011 e INPS 2018

Sono soltanto due i distretti aventi come prima specializzazione le “Industrie cartotecniche e poligrafiche”, localizzati rispettivamente nelle province di Lucca e Perugia, con indici di managerialità pari a 2,4% e 2,3% [Fig.10]. Da Nord a Sud risultano, invece, diciassette le province senza distretti sul proprio territorio con una managerializzazione superiore a Lucca, tra cui sono da segnalare Milano (8,3%), Novara e Torino (entrambe 6,5%).

Figura 11 | Incidenza manageriale* nel settore “Industrie metallurgiche” - dato provinciale | Valori percentuali

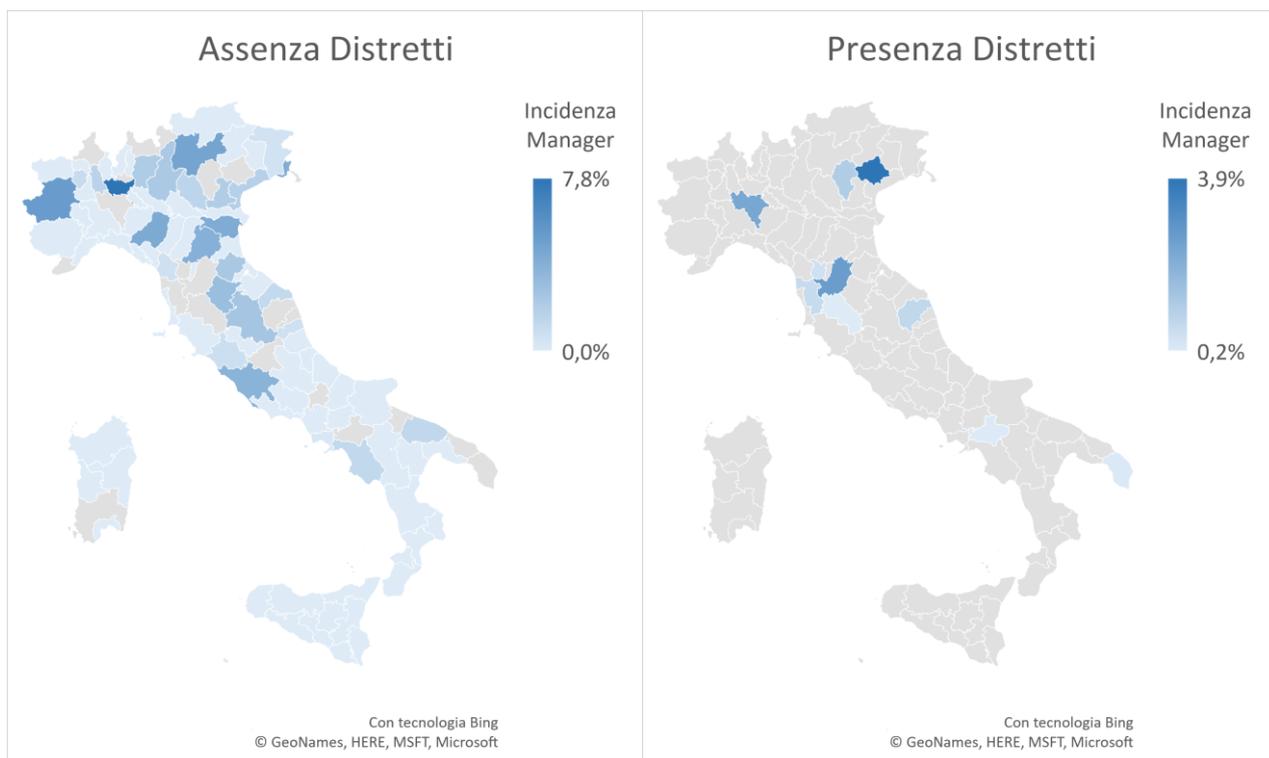


**Rapporto fra il numero di manager e il totale lavoratori nel settore “Industrie metallurgiche”.*

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat 2011 e INPS 2018

Il quadro delle “Industrie metallurgiche” risulta simile a quello cartotecnico, con sole due province con presenza di distretti, Piacenza e Brescia, rispettivamente con indici di managerialità di 2,7% e 2,4% [Fig.11]. Sono ventisette le province senza distretti più managerializzate di Piacenza: in particolare si segnalano Cagliari (10,1%), Milano (7,3%) e Bergamo (6,2%).

Figura 12 | Incidenza manageriale* nel settore “Pelli, cuoio e calzature” - dato provinciale | Valori percentuali

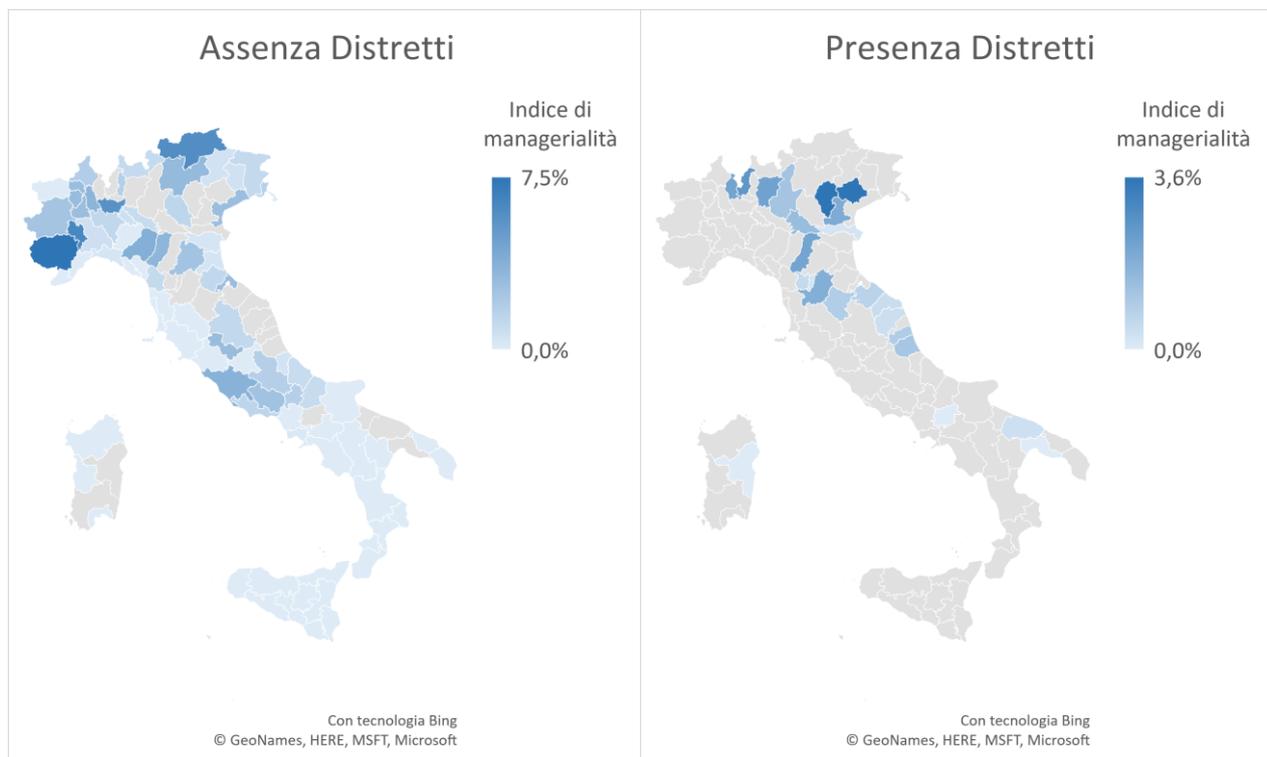


**Rapporto fra il numero di manager e il totale lavoratori nel settore “Pelli, cuoio e calzature”.*

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat 2011 e INPS 2018

Le province con distretti del settore “Pelli, cuoio e calzature” sono in totale dieci, presentando l’indice di managerialità più alto a Treviso (3,9%), seguita da Firenze (2,7%) e Pavia (2,3%) [Fig.12]. Tra le province senza distretti, sei sono quelle con un indice di managerialità più elevato di Treviso, con i valori più alti registrati a Milano (7,8%) e Torino (5,2%).

Figura 13 | Incidenza manageriale* nel settore “Tessile e abbigliamento” - dato provinciale | Valori percentuali



*Rapporto fra il numero di manager e il totale lavoratori nel settore “Tessile e abbigliamento”.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Istat 2011 e INPS 2018

Il settore “Tessile e abbigliamento” è, come noto, un’importante colonna dell’industria italiana. Le province con un più alto indice di managerialità sono individuate in Veneto, ovvero Treviso e Vicenza, con un valore del 3,6% per entrambe [Fig.13]. Le province senza distretti con più managerialità di Treviso e Vicenza risultano essere Cuneo (7,5%), Asti (6,3%), Bolzano (5,9%) e Milano (5,7%).

Dalla lettura di tutti questi dati, si evince come vi sia un indice di managerialità mediamente più basso nelle province che presentano distretti sul territorio. Ciò dipende, probabilmente, da una serie di fattori: dimensioni delle aziende collocate all'interno dei distretti (per la maggior parte PMI); attrattività delle grandi città; ecc. Inoltre, non va trascurato che, nei distretti, la presenza di impiegati e operai sia più elevata, portando alla conseguente diminuzione del rapporto con le figure manageriali [Tab.3]. Difatti, l'incidenza degli operai e degli impiegati presenti nei distretti sul totale degli operai e degli impiegati italiani presenta un valore più alto (32,2%), rispetto a quello dell'incidenza dei manager (21,8%).

In particolare, l'incidenza di operai e impiegati presenti nei distretti sul totale degli operai e degli impiegati italiani è maggiore nei settori "Tessile e abbigliamento" (57,7%) e "Pelli, cuoio e calzature" (48,7%); analoghi settori presentano i valori d'incidenza più alti anche rispetto alle figure manageriali (47,3% per il settore "Tessile e abbigliamento" e 44,9% per il settore "Pelli, cuoio e calzature"). I valori più bassi d'incidenza si registrano, invece, nel settore "Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma, ecc.", sia per operai e impiegati presenti nei distretti sul totale degli operai e degli impiegati italiani (2,7%), sia per l'analogo rapporto calcolato sulle figure manageriali (2,3%).

L'unico settore in cui l'incidenza dei manager è più alta (7,9%) rispetto a quella di operai e impiegati nei distretti (6,3%) è "Industrie cartotecniche e poligrafiche", possibile conseguenza della presenza di alcune grandi aziende e multinazionali sul territorio provinciale.

Tabella 3 | Distribuzione capitale umano nelle province italiane | Valori assoluti e percentuali | INPS 2018

SETTORE	OPERAI e IMPIEGATI				
	Assenza Distretti	Presenza Distretti	Σ	Δ	Incidenza
Beni per la casa	219.145	107.125	326.270	112.020	32,8%
Gioielleria, strumenti musicali, ecc.	117.524	21.402	138.926	96.122	15,4%
Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma, ecc.	351.830	9.936	361.766	341.894	2,7%
Industria meccanica	813.738	579.084	1.392.822	234.654	41,6%
Industrie alimentari	332.791	91.984	424.775	240.807	21,7%
Industrie cartotecniche e poligrafiche	143.579	9.731	153.310	133.848	6,3%
Industrie metallurgiche	96.652	17.972	114.624	78.680	15,7%
Pelli, cuoio e calzature	68.698	65.202	133.900	3.496	48,7%
Tessile e abbigliamento	131.173	178.906	310.079	-47.733	57,7%
Totale	2.275.130	1.081.342	3.356.472	1.193.788	32,2%

SETTORE	MANAGER				
	Assenza Distretti	Presenza Distretti	Σ	Δ	Incidenza
Beni per la casa	4.592	2.023	6.615	2.569	30,6%
Gioielleria, strumenti musicali, ecc.	5.343	204	5.547	5.139	3,7%
Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma, ecc.	43.247	1.005	44.252	42.242	2,3%
Industria meccanica	44.062	22.857	66.919	21.205	34,2%
Industrie alimentari	9.736	2.267	12.003	7.469	18,9%
Industrie cartotecniche e poligrafiche	4.608	396	5.004	4.212	7,9%
Industrie metallurgiche	3.342	448	3.790	2.894	11,8%
Pelli, cuoio e calzature	1.442	1.176	2.618	266	44,9%
Tessile e abbigliamento	3.393	3.049	6.442	344	47,3%
Totale	119.765	33.425	153.190	86.340	21,8%

SETTORE	TOTALE LAVORATORI				
	Assenza Distretti	Presenza Distretti	Σ	Δ	Incidenza
Beni per la casa	231.103	113.478	344.581	117.625	32,9%
Gioielleria, strumenti musicali, ecc.	127.680	23.164	150.844	104.516	15,4%
Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma, ecc.	404.675	11.068	415.743	393.607	2,7%
Industria meccanica	889.861	629.886	1.519.747	259.975	41,4%
Industrie alimentari	363.404	98.241	461.645	265.163	21,3%
Industrie cartotecniche e poligrafiche	160.003	10.433	170.436	149.570	6,1%
Industrie metallurgiche	102.156	18.729	120.885	83.427	15,5%
Pelli, cuoio e calzature	73.617	70.511	144.128	3.106	48,9%
Tessile e abbigliamento	138.290	186.863	325.153	-48.573	57,5%
Totale	2.490.789	1.162.373	3.653.162	1.328.416	31,8%

Legenda

Σ Somma tra "Assenza distretti" e "Presenza distretti"

Δ Differenza tra "Assenza distretti" e "Presenza distretti"

Incidenza Rapporto tra "Presenza distretti" e " Σ "

Conclusioni

Il Bel Paese è disseminato da **artigiani e distretti** in cui si producono delle rarità impareggiabili: basti pensare al distretto della seta di Como, quello dell'oreficeria ad Arezzo, le fisarmoniche di Castelfidardo e tantissime altri.

Un parziale elenco è stato raccolto nel gennaio 2014 dal Google Cultural Institute⁷ che, in collaborazione col Governo italiano e con la Camera di Commercio italiana, ha lanciato un progetto online per promuovere il Made in Italy, mostrando molti famosi prodotti italiani attraverso la tecnologia dello showroom virtuale.

Questi distretti, oggi, si classificano come delle vere e proprie **piattaforme produttive** e sono di vitale importanza per le filiere della produzione italiana da una pluralità di punti di vista: dall'innovazione alla capacità di aggredire i mercati esteri e di resistere alla concorrenza dei paesi emergenti, fino alla capacità di generare imprenditorialità e di diffondere competenze e capitale culturale industriale. Si è passati, dunque, da un modello nel quale i fenomeni aggregativi erano guidati dalla necessità di accorciare e ottimizzare le catene del valore a uno schema che persegue **l'aggregazione e la contaminazione delle competenze**.

Merita nota, in questo senso, il **Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta**, in cui sono presenti oltre 500 aziende, più di 10.000 dipendenti e vengono prodotte annualmente 20 milioni di paia di scarpe, di cui il 91% viene esportato⁸. Al suo interno ha sede il **Politecnico Calzaturiero**, struttura di formazione, trasferimento tecnologico e servizi del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta. Si tratta di un chiaro esempio di come i distretti industriali svolgano la funzione di **catalizzatori di capitale umano: ben il 95% dei lavoratori del distretto si forma presso lo stesso Politecnico** che, viceversa, diventa un fondamentale motore di sviluppo del distretto stesso. In una tipologia siffatta di distretto, che oggi sarebbe più opportuno definire "**ecosistema industriale**", i meccanismi di crescita della competitività sono enfatizzati da **processi di allargamento e diversificazione del know-how**, ma anche dalla **crescita del capitale manageriale**.

⁷ <https://artsandculture.google.com/project/made-in-italy?hl=it>

⁸

<http://www.politecnicocalzaturiero.it/web/politecnicocalzaturiero/gate.nsf/contents/istituzionale?openform&id=D216CE23F548C5F0C1257ECA00453548>

Tuttavia, i dati analizzati mostrano come le province con un più alto tasso di managerialità siano quelle sul cui territorio non sono presenti distretti. Se, da quanto sin qui detto, è innegabile l'importanza strategica che i distretti rivestono all'interno della manifattura italiana da più punti di vista (produttivo, territoriale, culturale, ecc.), per far sì che questi si trasformino nel **volano dell'industria** sono necessarie **competenze**, non soltanto tecniche, ma anche **manageriali**, al fine di supportare le aziende nei cambiamenti di mercato in atto. Per mantenere la propria competitività le PMI hanno bisogno, infatti, di competenze sempre più vaste, che spazino dalla conoscenza del proprio territorio ai mercati finanziari globali, dalla tradizione all'innovazione tecnologica.

Una maggiore presenza manageriale all'interno dei distretti sarebbe possibile attraverso l'inserimento di figure chiave **a monte della filiera produttiva**, in modo da consentire alle PMI appartenenti al distretto di "potersi permettere" competenze specifiche di livello elevato non altrimenti economicamente e organizzativamente accessibili. Si parla, cioè, della possibilità di condividere, per le PMI inserite nella filiera, un "**Fractional Manager**" (FM), particolare declinazione del Temporary Manager (TM) nata proprio dalla spinta di organizzazioni molto piccole per le quali il classico TM full time potrebbe risultare ridondante, come tempi e costi.

In genere, il FM è un professionista che "fraziona", appunto, il proprio orario di lavoro tra più clienti, spostandosi da un'azienda all'altra. Nel caso specifico del distretto produttivo, la condivisione di un FM andrebbe a incrementare e a favorire il trasferimento di competenze e di know-how tra realtà aziendali che, pur condividendo cultura e territorio, presentano strutture diversificate (conduzione familiare/non familiare, modello di business differente, ecc.), creando, di conseguenza, una **strategia per la crescita** dell'intero distretto.