UNIONE EUROPEA
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

DPS
Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica

Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione pubblica

Internazionalizzazione dei sistemi produttivi- Fabbisogni e modelli per la PA

PON Governance e Assistenza Tecnica 2007-2013

Formez PA

QUADERNI FORMEZ

QUADERNI

Il Formez-Centro di Formazione Studi ha avuto, da sempre, una particolare attenzione per le iniziative editoriali. Fin dai primissimi anni di attività si è impegnato nella produzione e divulgazione di collane e riviste su cui intere generazioni di funzionari pubblici si sono formate. In seguito al decreto legislativo 285/99, che ha individuato nel Formez l'Agenzia istituzionale che sostiene e promuove i processi di trasformazione del sistema amministrativo italiano, l'attività editoriale del Centro è stata rilanciata e rinnovata nella veste grafica e nei contenuti. Sono state create tre linee editoriali: Quaderni, Strumenti e Azioni di Sistema per la Pubblica Amministrazione. In queste collane vengono pubblicati i risultati delle attività formative e di ricerca svolte dall'Istituto. Con "Quaderni" si diffondono Rapporti e riflessioni teoriche su temi innovativi per la P.A. mentre, con due collane più specialistiche quali "Strumenti" e "Azioni di Sistema per la Pubblica Amministrazione", si mettono a disposizione strumenti di lavoro o di progettazione per quanti lavorano o si occupano di P.A. e di sviluppo locale. Tutte le pubblicazioni con un breve abstract vengono presentate sul web (www.formez.it).

Carlo Flamment
Presidente Formez

Formez

61

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI SISTEMI PRODUTTIVI DEL MEZZOGIORNO

Strumenti per la P.A.

Formez • Ufficio Stampa ed Editoria

A cura di

Antonia Rossi, *Responsabile Progetto "Internazionalizzazione dei sistemi produttivi: fabbisogni e modelli per la PA"*, *Formez*

Andrea Cenderello, *Formez*

Organizzazione editoriale
Roberta Crudele, Vincenza D'Elia, Paola Pezzuto

Premessa

Il Formez, con il Programma Empowerment, ha perseguito l'obiettivo di potenziare le capacità delle amministrazioni pubbliche del Mezzogiorno di programmare e gestire le politiche di sviluppo e della competitività territoriale, in un quadro di governance.

All'interno di tale Programma, con il Progetto "Internazionalizzazione dei sistemi produttivi: fabbisogni e modelli per la PA", si è intervenuti a sostegno delle politiche delle amministrazioni regionali meridionali che si trovano ad affrontare le sfide imposte dalla globalizzazione.

Il tema relativo ai processi di rilocalizzazione dei sistemi produttivi oltre i confini nazionali era stato già affrontato nel corso del Progetto "PoInt - Politiche per l'Internazionalizzazione" del Formez (le cui risultanze sono state riportate nei Quaderni n. 26, 27 e 28) da cui, tra l'altro, attraverso confronti e scambi avuti con numerosi pubblici amministratori nazionali e regionali – le Direzioni competenti del Ministero degli Affari Esteri e dell'allora Ministero delle Attività Produttive – era emerso chiaramente il ruolo di regia e coordinamento che spetta alla PA.

Con questo volume si intende dar conto del lavoro svolto prevalentemente con amministrazioni regionali del Mezzogiorno incluse nel Programma Empowerment.

Le Regioni che hanno aderito all'iniziativa e quindi oggetto di approfondimento sono state l'Abruzzo, la Basilicata, la Calabria e la Puglia. Con queste è stato, poi, concordato l'ordine di priorità sulle problematiche relative al tema progettuale, prestando particolare attenzione al supporto nel nuovo ciclo di programmazione comunitaria 2007-2013.

D'altro canto, nella consapevolezza che per creare un ambiente favorevole alla competitività si debba operare per rafforzare nelle PA politiche efficaci per la produzione e diffusione di innovazione, sono state appositamente messe in atto azioni che favorissero la cooperazione tra Regioni e tra diversi livelli istituzionali, elemento ritenuto strategico per la realizzazione di politiche condivise e di ampio respiro.

A tal fine è stato scelto come ambito di analisi quello del made in Italy, conte-

nente il settore dell'abbigliamento e del tessile, il sistema arredo-casa, il comparto calzaturiero e quello agroalimentare, per due ordini di motivi.

Il primo motivo è che le filiere produttive del made in Italy sono prevalentemente costituite da PMI, che necessitano di chiare linee di indirizzo e di sostegno da parte delle PA competenti; il secondo è che in ciascuna delle Regioni interessate dal progetto era stata rilevata la presenza di uno o più sistemi produttivi afferenti, appunto, al made in Italy.

Sulla base di questi presupposti, in Puglia e in Abruzzo sono state privilegiate le indagini sul settore tessile-abbigliamento-calzature in quanto filiere significative in entrambe le Regioni, interessate dai processi di internazionalizzazione produttiva. In Calabria, in cui il tessuto produttivo è prevalentemente costituito da micro imprese ancora non competitive a livello globale, si è puntato sul settore abbigliamento che la Regione sta supportando con diverse iniziative. In Basilicata, sotto l'aspetto della rilocalizzazione produttiva nei territori oltre confine, è stato esaminato il distretto del mobile imbottito situato tra Matera e Bari, per cui l'intervento ha riguardato sia la Basilicata che la Puglia; mentre, relativamente al settore agroalimentare, le produzioni prese in considerazione sono state quelle del vino e dell'acqua minerale per la creazione di un marchio territoriale.

Un supporto al settore vitivinicolo è stato, infine, richiesto anche dalla Regione Sardegna, purtroppo a ridosso della scadenza progettuale, per cui non è possibile darne conto in questa pubblicazione.

Una particolare attenzione è stata dedicata anche alle principali scelte effettuate a livello nazionale, nell'ambito del coordinamento delle Regioni meridionali e in cinque Regioni del Sud, Abruzzo, Basilicata, Calabria, Puglia e Sardegna, per quanto attiene alle politiche per l'internazionalizzazione. Sono stati quindi presi in esame gli obiettivi specifici contenuti nel Quadro Strategico Nazionale, nel Documento Strategico per il Mezzogiorno e nei Documenti Strategici regionali delle cinque Regioni citate, documenti che hanno esclusivamente una impostazione strategica, che verrà meglio definita all'interno dei Programmi Operativi in via di realizzazione.

Antonia Rossi

INDICE

CAPITOLO 1

Delocalizzazione e made in Italy: il caso pugliese 13
di Gianfranco Viesti e Francesco Prota

1. Introduzione 13
2. L'analisi statistica 15
3. L'indagine di campo 20
4. Il caso del distretto calzaturiero di Barletta-Trani-Molfetta 22
5. Il caso del settore tessile-abbigliamento della provincia di Bari 29
6. Il caso del "triangolo" del salotto 46
7. Il settore del tessile-abbigliamento-calzature nel Salento 56

Appendice

Alcuni casi aziendali 71

CAPITOLO 2

La delocalizzazione nei sistemi produttivi abruzzesi: i settori tradizionali 83
di Lelio Iapadre e Giovanni Mastronardi

1. Introduzione 83
2. L'evidenza statistica 85
3. I risultati dell'indagine di campo 95
4. Il ruolo delle politiche nazionali e locali 123
5. Considerazioni conclusive 127

CAPITOLO 3

L'economia lucana tra locale e internazionale: mobile ed enogastronomia 135
di Luca De Pietro e Paola Bartuli

1. Introduzione 135
2. Cultura, marchi locali e mercati globali: l'area del Vulture 136

3. Le linee guida per i processi di internazionalizzazione del distretto dell'imbottito 153
4. Le linee guida per la valorizzazione del Vulture: un'ipotesi di marchio 157

CAPITOLO 4

Internazionalizzazione del sistema Moda calabrese: scenario e prospettive 165
di Luca De Pietro e Andrea Cenderello

1. Introduzione 165
2. Il tessile-abbigliamento in Calabria 170
3. Il settore e l'intervento della pubblica amministrazione 173
4. I contratti di programma 178

CAPITOLO 5

Internazionalizzazione e politiche pubbliche: i Documenti Strategici regionali 191
di Michele Capriati

1. Introduzione 191
2. Il Quadro Strategico Nazionale 193
3. Il Documento Strategico per il Mezzogiorno 196
4. I Documenti Strategici regionali 197
5. Una lettura orizzontale 210
6. Considerazioni conclusive 213

CAPITOLO 1

Delocalizzazione e made in Italy: il caso pugliese*

di Gianfranco Viesti
e Francesco Prota**

1. Introduzione[1]

La delocalizzazione produttiva, vale a dire il trasferimento della produzione (o di fasi di produzione) di beni e servizi in paesi esteri, in genere in via di sviluppo o in transizione, è un fenomeno che negli ultimi decenni ha interessato tutte le principali nazioni industrializzate (Feenstra, Hanson 1996; Hanson *et al.* 2003; Hummels *et al.* 2001; Jones *et al.* 2005; Berger 2006)[2].

All'interno di questo quadro l'Italia, rispetto ai paesi comparabili per livelli di sviluppo, è un *latecomer*. Ciononostante, recentemente il fenomeno del trasferimento di attività di produzione all'estero ha assunto una rilevanza notevole anche nel nostro paese, in particolare perché interessa massicciamente alcuni settori produttivi (quelli del made in Italy) in cui l'Italia ha, storicamente, una forte specializzazione e perchè riguarda alcune specifiche aree geografiche[3].

* In questo capitolo sono presentati i principali risultati di un'ampia ricerca realizzata tra luglio 2006 e gennaio 2007 sulla delocalizzazione produttiva in Puglia nei settori del made in Italy. La ricerca è stata diretta da Gianfranco Viesti e coordinata da Francesco Prota; del gruppo di ricerca hanno fatto parte: Guido De Santis, Stefano Marastoni e Pierfelice Rosato. Il team si è avvalso del prezioso supporto scientifico di Michele Capriati e Francesco Chiarello sia nella fase di impostazione che in quella della realizzazione della ricerca.

** Università di Bari e Cerpem.

[1] Gianfranco Viesti è l'autore di questo paragrafo.

[2] Si tratta di un tema ampiamente dibattuto cha attira l'attenzione dei *policy maker* (e anche dei media), in quanto il timore che accompagna i processi di delocalizzazione, in particolare quando si trasferisce la produzione verso paesi con un basso costo del lavoro, è che questo fenomeno porti ad una riduzione dell'occupazione nei paesi d'origine delle aziende che delocalizzano e acceleri il processo di de-industrializzazione che colpisce i paesi sviluppati. Nonostante questa convinzione, però, gli studi empirici condotti a livello internazionale non sembrano confermare questo timore (Feenstra, Hanson 1996, 1999; Riess, Uppenberg 2004; Amiti, Wei 2004; Bhagwati *et al.* 2004).

[3] Lo spartiacque temporale si colloca tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio del decennio successivo. In questo periodo la situazione internazionale si modifica a causa della progressiva liberalizzazione del commercio e dell'accresciuta concorrenza dei paesi emergenti. L'effetto combinato di questi due fattori spinge le imprese a ricercare nuove soluzioni per continuare a competere sui mercati internazionali. Per molte imprese (ma non per tutte) la delocalizzazione rappresenta la risposta per fronteggiare la concorrenza dei nuovi competitor internazionali, in quanto permette di combinare l'elevata produttività e l'elevato livello tecnologico possibile *at home* con i bassi costi del lavoro all'estero. Questo è, ovviamente, possibile grazie alle condizioni tecniche che permettono di scomporre e separare le fasi maggiormente *capital intensive* da quelle in cui il lavoro, soprattutto *unskilled*, è ancora il fattore principale.

In riferimento a quest'ultimo aspetto si può parlare di una "connessione adriatica"; infatti, i fenomeni di delocalizzazione hanno origine, prevalentemente, dalle regioni italiane nord-orientali e sud-orientali e sono diretti, soprattutto, verso l'Europa centro-orientale. Vi è, quindi, una significativa dimensione locale dell'integrazione, con un forte peso della geografia (Viesti 2002). Il ruolo più importante è giocato dal Veneto, ma anche i dati di Marche, Abruzzo e Puglia sono rilevanti, specie tenendo conto delle dimensioni relative delle loro economie.

Alla luce di queste considerazioni, riteniamo interessante analizzare il fenomeno della delocalizzazione produttiva in Puglia; in particolare, le aree oggetto di analisi sono il Nord Barese (calzature e abbigliamento), il Sud Barese (abbigliamento), la Murgia (salotti) e il Salento (calzature e abbigliamento).

Obiettivo del presente saggio è, innanzitutto, ricostruire la storia, la geografia, le caratteristiche e l'andamento recente di questo fenomeno, provando, per quanto possibile, a "quantificarlo".

Definiti i contorni del fenomeno, analizziamo gli effetti della delocalizzazione sulle imprese che trasferiscono all'estero la produzione, in particolare in termini di occupazione e di organizzazione della produzione, e sui sistemi produttivi locali.

La metodologia adottata per la realizzazione di questo studio prevede, da una parte, l'analisi dei dati di traffico di perfezionamento passivo e, soprattutto, di commercio internazionale (a livello provinciale e disaggregati per voci merceologiche); dall'altra, una indagine di campo con una serie di interviste dirette alle imprese coinvolte nel processo di delocalizzazione e a testimoni privilegiati.

Ciò che emerge, chiaramente, è che si tratta di un fenomeno forte e crescente, con una rilevanza su scala non solo regionale, ma anche nazionale, iniziato in periodi diversi, e che interessa ora ampi segmenti del sistema produttivo pugliese.

Il decentramento produttivo ha determinato: (*i*) cambiamenti radicali e non congiunturali nei sistemi produttivi pugliesi; (*ii*) il ridimensionamento complessivo della produzione realizzata in regione; (*iii*) la contrazione del numero di imprese (soprattutto di fase) e dell'occupazione totale (le imprese che decentrano, però, riescono a contenere la riduzione degli addetti)[4]; (*iv*) il mutamento della struttura dell'occupazione interna alle imprese (i nuovi occupati sono principalmente impiegati oppure operai specializzati); (*v*) un forte calo dei flussi di merci interne ai distretti, minandone così una delle caratteristiche princi-

[4] Esiste a questo proposito un rischio di impoverimento delle competenze (deindustrializzazione) connesso alla scomparsa dei subfornitori. In alcuni casi si assiste allo spostamento fuori dai confini nazionali di numerose imprese terziste. Tracce di creazione di sistemi produttivi all'estero si ritrovano, in particolare, in Albania.

pali; resta, comunque, il ruolo importante dei terzisti strategici, di maggiore qualità e tempestività.

In questo nuovo scenario occorrerà ripensare le finalità delle politiche pubbliche, non più sostegno all'ampliamento della produzione ma, piuttosto, supporto all'ideazione, al design, alla commercializzazione, ai marchi, all'utilizzo di nuove tecnologie produttive e all'ICT.

Mutano, poi, i fabbisogni formativi. Come conseguenza dei processi di delocalizzazione divengono, infatti, sempre più importanti all'interno delle imprese il controllo di gestione, la logistica, in genere il terziario interno.

Infine, diviene essenziale il collegamento fra produzione decentrata e nuovi sbocchi di mercato. Ciò implica la necessità di delineare efficaci strategie per aree geografiche: innanzitutto, per l'area balcanica (Albania, Romania), ma anche per quella mediterranea (Egitto, Tunisia) e per Turchia, India, Cina.

2. L'analisi statistica[5]

In questo paragrafo proviamo a stimare la delocalizzazione in Puglia attraverso l'analisi dei dati di Traffico di Perfezionamento Passivo (TPP) e, soprattutto, di commercio internazionale[6]. La motivazione di questa scelta è che, nella maggior parte dei casi, il processo di trasferimento all'estero della produzione non avviene ricorrendo agli investimenti diretti esteri, ma attraverso altri strumenti di natura non-equity, come gli accordi di collaborazione commerciale e la subfornitura internazionale (Basile *et al.* 2003; Mariotti *et al.* 2004), che generano scambi commerciali fra le aree di origine e di destinazione della delocalizzazione.

La Puglia è fra le regioni italiane in cui più consistente è il Traffico di Perfezionamento Passivo sia nel settore tessile-abbigliamento che nel settore cuoio-prodotti in cuoio-calzature (tab. 1)[7].

Le esportazioni temporanee nel settore tessile-abbigliamento verso l'Europa centro-orientale sono pari, nel 2005, a 48 milioni di euro. Esse sono cresciute costantemente e in modo consistente fra il 1991 ed il 2005, con un balzo fra il 1999 e il 2000. Molto inferiori, in termini assoluti, le esportazioni temporanee

[5] Francesco Prota e Guido De Santis sono gli autori di questo paragrafo.

[6] Il Traffico di Perfezionamento è un regime doganale particolare dell'Unione Europea, soggetto ad una serie di agevolazioni doganali e tariffarie. Il Traffico di Perfezionamento Passivo misura, separatamente dai flussi di scambio definitivi, i movimenti di merci in uscita dall'Unione Europea e destinate ad essere perfezionate al di fuori del territorio economico dell'Unione (esportazioni temporanee) e quelli relativi alle importazioni nel territorio comunitario di merci "a scarico di esportazioni temporanee" (re-importazioni).

[7] I dati di TPP non sono disponibili a livello provinciale né ad una maggiore disaggregazione settoriale.

verso l'Asia orientale e l'Africa settentrionale. Ovviamente, un andamento analogo lo riscontriamo analizzando le re-importazioni. I dati sugli scambi della Puglia con i paesi dell'Europa centro-orientale mostrano che nel settore del tessile-abbigliamento, a partire dal 2003, il valore delle esportazioni temporanee supera quello delle esportazioni definitive. A fronte di questo flusso, si registra un valore delle re-importazioni di prodotti lavorati negli stessi paesi dell'Est pari a quasi tre volte il valore delle importazioni finali.

I dati relativi alle esportazioni temporanee e alle re-importazioni mostrano chiaramente il processo di delocalizzazione delle imprese calzaturiere pugliesi verso i paesi dell'Europa centro-orientale e come questo fenomeno sia già rilevante nel 1994 (le esportazioni temporanee sono pari in quell'anno a poco più di 30 milioni di euro). Dopo un andamento altalenante nel periodo 1995-1999, dal 2000 c'è una forte crescita fino al picco del 2003 (90 milioni il valore delle esportazioni temporanee), seguita nell'ultimo biennio da una lieve flessione[8]. Verso le altre aree non c'è alcun traffico commerciale significativo. I dati sugli scambi della Puglia con i paesi dell'Europa centro-orientale mostrano che, nel settore cuoio-prodotti in cuoio-calzature, il valore delle esportazioni temporanee supera, a partire dal 1998, quello delle esportazioni definitive. Nel 2005, il valore delle re-importazioni di prodotti lavorati negli stessi paesi dell'Est è pari a quasi tre volte il valore delle importazioni finali[9].

[8] Nel 2005, le esportazioni temporanee sono pari a circa 75 milioni di euro e le re-importazioni a circa 114 milioni.

[9] È interessante sottolineare che per tutto il periodo in esame il valore delle re-importazioni è sistematicamente superiore a quello delle esportazioni temporanee; la differenza ci indica il valore aggiunto prodotto all'estero.

Tabella 1

Peso delle re-importazioni sul valore aggiunto per il settore tessile-abbigliamento e cuoio-prodotti in cuoio-calzature*

	Tessile-abbigliamento		Cuoio e prodotti in cuoio	
	1995	**2003**	**1995**	**2003**
Piemonte	0,72	0,64	0,67	2,15
Valle d'Aosta	-	-	-	-
Lombardia	0,94	0,84	0,47	0,28
Trentino-Alto Adige	1,57	0,65	0,43	0,56
Veneto	1,98	2,25	1,46	2,04
Friuli-Venezia Giulia	0,57	0,48	0,02	0,00
Liguria	0,14	0,04	0,59	0,09
Emilia-Romagna	1,72	1,24	0,09	0,78
Toscana	0,29	0,40	0,08	0,04
Umbria	0,73	1,18	13,96	0,77
Marche	0,33	1,50	0,73	0,20
Lazio	0,17	0,16	0,24	0,16
Abruzzo	2,73	1,03	1,42	1,02
Molise	0,47	0,02	0,00	0,00
Campania	0,05	0,45	0,20	0,08
Puglia	0,45	1,49	8,22	7,29
Basilicata	0,01	0,14	3,20	0,73
Calabria	0,00	0,13	0,00	0,00
Sicilia	0,16	0,71	0,00	0,00
Sardegna	0,00	0,05	0,00	0,00
Italia	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**

** L'indice è così calcolato: $P_{ij} = (Re_imp_{ij}/VA_{ij}) / (Re_imp_{ij}/VA_{ij})$; dove P_i è il peso delle re-importazioni sul valore aggiunto per il settore j e la regione i; Re_imp_i è il valore delle re-importazioni della regione i per il settore j; VA_i è il valore aggiunto della regione i per il settore j; Re_imp_I è il valore delle re-importazioni dell'Italia per il settore j; VA_I è il valore aggiunto dell'Italia per il settore j*

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Istat

Alla luce di quanto emerge dalle statistiche sul Traffico di Perfezionamento Passivo, è verosimile che, nel giro di pochi anni, numerose imprese pugliesi abbiano iniziato a spostare all'estero una parte sempre più significativa dei processi produttivi rendendo il fenomeno di particolare rilevanza quantitativa.

Come detto, il Traffico di Perfezionamento Passivo è costituito da esportazioni temporanee e da re-importazioni sotto un regime doganale speciale[10]. Questa fonte informativa consente di cogliere solo una parte dei processi di delocalizzazione internazionale, come evidenziato in precedenti contributi che hanno discusso dei limiti di questo indicatore (Schiattarella 1999a; Corò, Volpe 2003). È per questo motivo che all'esame dei flussi di TPP affianchiamo l'analisi delle serie storiche delle importazioni e delle esportazioni a livello provinciale e disaggregati per voci merceologiche. A questo proposito ci rifacciamo ad un filone di studi sull'integrazione internazionale delle PMI, che ha analizzato i processi di decentramento internazionale dei settori del made in Italy attraverso l'analisi degli scambi commerciali relativi alle diverse fasi produttive delle filiere industriali (Schiattarella 1999a, 1999b, 2002)[11].

Nel caso dei sistemi produttivi locali situati nella provincia di Bari e di Lecce e specializzati nei settori abbigliamento e calzature, è evidente una forte integrazione produttiva con alcuni paesi dell'Europa dell'Est e del bacino del Mediterraneo.

Più nel dettaglio, le aziende del comparto tessile-abbigliamento della provincia di Bari hanno iniziato a delocalizzare all'estero alcune fasi della produzione sin dalla prima metà degli anni Novanta, ma fino al 1996 la dimensione del fenomeno è stata modesta. Dal 1998 i rapporti produttivo-commerciali sono cresciuti in maniera rilevante e costante. Dall'analisi dei flussi di import-export si può dedurre l'esistenza di un forte fenomeno di decentramento produttivo verso l'Albania e la Romania. L'andamento delle serie storiche delle esportazioni di prodotti tessili e delle importazioni di abbigliamento mostra chiaramente delle similitudini (molto alta è, infatti, la correlazione). L'Albania è stato il primo paese ad essere interessato da questo fenomeno; inoltre, le relazioni produttive con l'altra sponda dell'Adriatico sono cresciute costantemente nel tempo[12]. I rapporti produttivo-commerciali con la Romania sono più limitati rispetto a quelli con l'Albania, ma hanno mostrato negli ultimi anni (in particolare, dal 2000) una forte crescita.

È da sottolineare che nel corso del tempo non si sono verificati fenomeni significativi di "migrazione" dei flussi commerciali (e degli investimenti da cui origi-

[10] In base al regime statistico le esportazioni e le importazioni sono così suddivise: esportazioni = esportazioni definitive + esportazioni temporanee + ri-esportazioni; importazioni = importazioni definitive + importazioni temporanee + re-importazioni. Il TPP è, quindi, ricompreso nei dati di commercio internazionale.

[11] Rimandiamo a questi studi per una discussione più ampia delle motivazioni che giustificano l'uso dei dati di commercio internazionale per stimare il fenomeno della delocalizzazione produttiva.

[12] È interessante notare che nel 1997, a fronte della forte crisi politica dell'Albania e del conseguente "disimpegno" delle imprese pugliesi, ci sia stato un primo picco nelle relazioni con la Romania. Negli anni successivi, poi, le relazioni con entrambi i paesi sono cresciute costantemente.

nano) né verso altri paesi dell'Est né verso il Nordafrica (con l'eccezione recente, anche se di dimensioni modeste, della Tunisia).

Nel caso della provincia di Lecce si registrano intensi rapporti di integrazione produttiva con l'Albania, già a partire dal 1993. A questi si sono affiancati, più di recente, consistenti e stabili relazioni produttivo-commerciali con la Serbia e Montenegro (dal 2000) e con alcuni paesi del Nordafrica (Egitto e Tunisia dal 2001).

Per quanto riguarda il settore delle calzature, le aziende del distretto di Barletta hanno iniziato a delocalizzare all'estero alcune fasi della produzione sin dalla prima metà degli anni Novanta; ma è dal 1998 che i rapporti produttivo-commerciali sono divenuti via via più consistenti. Nel biennio 2004-2005 si assiste ad una loro stabilizzazione. Dall'analisi dei flussi di import-export della provincia di Bari, relativi alla filiera delle calzature, si può dedurre l'esistenza di un forte fenomeno di decentramento produttivo verso l'Albania. Di entità più modeste le relazioni con la Romania[13]. Nel corso del tempo, non si registrano fenomeni significativi di "migrazione" degli investimenti né verso altri paesi dell'Est, né verso la sponda nordafricana del Mediterraneo.

Dall'analisi dell'export di calzature e cuoio e dell'import di calzature, si può dedurre l'esistenza di un forte fenomeno di decentramento produttivo dalla provincia di Lecce verso l'Albania, la Romania e la Bulgaria, fin dai primissimi anni Novanta. Negli ultimi anni, però, si è assistito ad un calo sia delle esportazioni che delle importazioni verso la Romania (dal 2002) e verso la Bulgaria (nel biennio 2004-2005).

Altri due paesi verso i quali, dalla fine del decennio scorso, si sono diretti gli investimenti delle imprese calzaturiere salentine (in aggiunta a quelli diretti verso i Balcani) sono la Serbia e Montenegro e l'Egitto. Nel biennio 2004-2005 anche per questi paesi si è assistito ad un affievolirsi delle relazioni produttivo-commerciali.

Se si esclude l'Albania, dunque, il distretto calzaturiero salentino ha decisamente ridotto le relazioni con gli altri paesi verso i quali aveva delocalizzato. Una possibile ipotesi interpretativa è cha la contrazione della delocalizzazione sia conseguenza della più generale profonda crisi del distretto iniziata dal 2002 e testimoniata dal drastico calo delle esportazioni di calzature e del numero di imprese attive (si tenga presente che diversi terzisti dell'area hanno spostato integralmente la produzione all'estero, soprattutto in Albania).

Differenti da quelli dei settori tessile-abbigliamento e pelli-calzature, sono i

[13] Si tenga presente che nella forte crescita dell'export di pelli verso la Romania, a partire dall'inizio di questo decennio, sono comprese le esportazioni di pelli per gli stabilimenti di imprese pugliesi che producono divani in quel paese.

processi di integrazione internazionale della produzione delle imprese del mobile, che non si concretizzano in forme di tipo non-equity e non danno origine a scambi commerciali con le aree in cui si delocalizza. La strada intrapresa dalle imprese di questo settore per attuare la strategia della delocalizzazione produttiva è, prevalentemente, quella dell'investimento diretto all'estero (cfr. paragrafo 6).

3. L'indagine di campo

Nei paragrafi successivi sono presentati in dettaglio i risultati dei singoli casi costruiti su una serie di interviste dirette alle imprese[14]. Le tabelle ed il grafico seguenti illustrano il quadro di sintesi degli episodi di delocalizzazione sia in termini di area di destinazione (tab. 2 e 3) che di strumenti utilizzati dalle imprese per trasferire la produzione all'estero (fig. 1).

Tabella 2

Numero di episodi di decentramento produttivo per paesi e aree geografiche di destinazione (Europa centro-orientale)

	Albania	Romania	Bulgaria	Altri paesi dell'Europa centro-orientale[1]	Turchia
Calzature Nord Barese	7	2			
Abbigliamento Nord Barese	4	3	1	2	
Distretto del salotto		3	1	1	
Abbigliamento Sud Barese	1	1			1
TAC* Salento	4	1	2	2	1
Totale	**16**	**10**	**4**	**5**	**2**

1 Area ex Jugoslavia, Montenegro, Lituania

** Settore tessile-abbigliamento-calzature*

Fonte: interviste dirette

[14] Si ringraziano tutti i soggetti intervistati per la collaborazione e l'interesse manifestati per il progetto.

Tabella 3

Numero di episodi di decentramento produttivo per paesi e aree geografiche di destinazione (area extraeuropea)

	Africa settentrionale[1]	Cina	India	Altri paesi asiatici[2]	America meridionale[3]
Calzature Nord Barese			1		
Abbigliamento Nord Barese					
Distretto del salotto		6			2
Abbigliamento Sud Barese		3	1	2	
TAC Salento	4		2		1
Totale	**4**	**9**	**4**	**2**	**3**

[1] Etiopia, Egitto, Tunisia

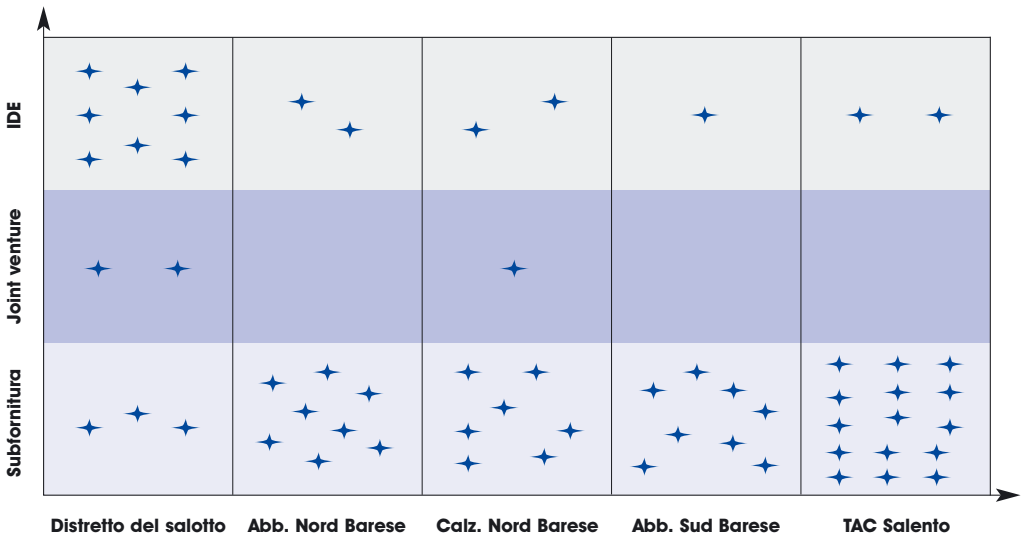
[2] Filippine, Thailandia, Emirati Arabi, Bangladesh

[3] Brasile, Argentina

Fonte: interviste dirette

Figura 1

Numero di episodi di decentramento produttivo per tipologia di decentramento



Fonte: interviste dirette

4. Il caso del distretto calzaturiero di Barletta-Trani-Molfetta[15]

La tradizione calzaturiera del comparto di Barletta risale agli inizi del Novecento, quando iniziarono ad operare i primi artigiani calzolai, chiamati "ciabattini". Successivamente, dal 1950 fino alla metà degli anni Novanta, lo sviluppo del settore è stato alimentato dall'introduzione della suola in gomma vulcanizzata, dei materiali sintetici e della tomaia in panno, ossia di quegli elementi che, attraverso una lavorazione che presentava dei contenuti tecnologici standard, hanno favorito l'industrializzazione dei prodotti calzaturieri e la loro maggiore accessibilità ad un vasto numero di consumatori. Quindi, il particolare tipo di lavorazione che si effettuava fino alla metà degli anni Novanta prevedeva un largo uso di plastica e tela e ciò ha consentito all'apparato produttivo di svilupparsi attraverso lotti di lavorazioni decentrate e diffuse sul territorio e distribuite fra numerosissime piccole aziende terziste produttrici di parti e componenti.

A seguito della forte e agguerrita concorrenza internazionale, il comprensorio di Barletta ha avviato alla metà degli anni Novanta (e concluso alla fine dello stesso decennio) un processo di riconversione produttiva che è sfociato nella nuova specializzazione della calzatura anti-infortunistica e in quella casual (e per il tempo libero) di medio livello. A Molfetta, invece, il cui comprensorio è caratterizzato da una produzione di tipo differente, certamente più tradizionale e più concentrata sulla calzatura da passeggio, l'evoluzione e l'aggiornamento delle collezioni si sono tradotte in un maggior contenuto di moda[16] e in un apprezzabile innalzamento del target di mercato. A Trani, infine, negli ultimi dieci anni non si sono registrati cambiamenti significativi in termini produttivi e di mercato.

Prima di passare ad esaminare alcuni dati statistici, occorre premettere che la produzione di calzature nella provincia di Bari è totalmente concentrata proprio nel distretto di Barletta-Trani-Molfetta; pertanto, i dati su base provinciale corrispondono quasi totalmente alla realtà del predetto distretto[17].

Nel 1961 il settore calzaturiero in provincia di Bari contava circa 1.500 unità locali che, nel 1981, diminuiscono sensibilmente (860) per poi tornare a crescere nel decennio successivo (920). L'andamento degli addetti, circa 2.700 nel

---

[15] Stefano Marastoni è l'autore di questo paragrafo.

[16] Nonostante lo sforzo di creare disegni e modelli originali e di migliorare la qualità complessiva dei prodotti, occorre evidenziare che le calzature casual e da passeggio rimangono, nella stragrande maggioranza delle imprese locali, ancora troppo spesso legate alla logica del "pronto moda".

[17] I dati che di seguito verranno esposti sono contenuti in "Mappa del settore calzaturiero" di Gianfranco Viesti e Giuseppe Di Cillo, studio condotto nell'ambito del Progetto "La Fabbrica del Futuro", http://www.confindustria.bari.it/futuro/.

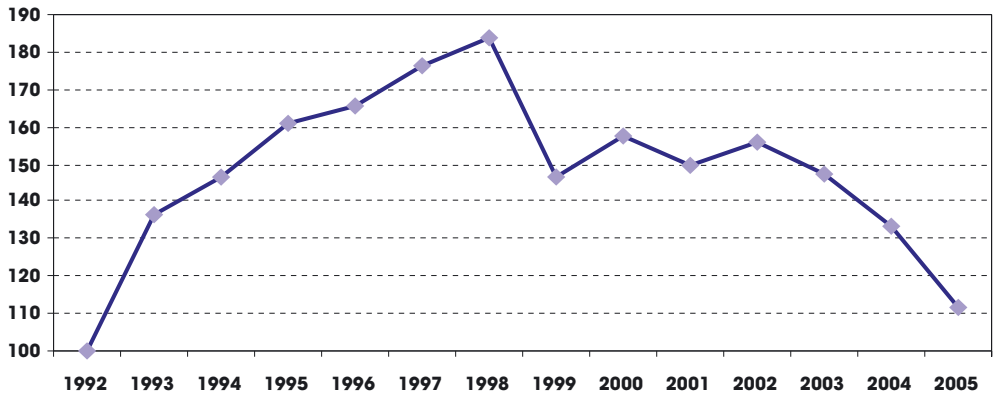
1961, dopo un lieve calo nel 1971, segue una traiettoria di crescita continua fino al 1991 (8.200). Nel 2001 le unità locali erano circa 570 e gli addetti 5.550.

Nel solo comprensorio comunale di Barletta, al 2001, le unità locali erano 320 e gli addetti 3.300. Il fatturato del 2003 era di circa 260 milioni di euro e il valore dell'export di 200. Invece, nel polo di Trani-Molfetta, sempre al 2001 si contavano 190 unità locali e 1.850 addetti; il fatturato nel 2003 era di 140 milioni di euro.

Negli ultimi anni si registrano delle difficoltà da parte delle imprese calzaturiere, come ben evidenziato dall'andamento fortemente negativo delle esportazioni (fig. 2). Il pur consistente calo della provincia di Bari è stato, comunque, meno forte di quello medio nazionale: la provincia di Bari è fra le aree che hanno maggiormente contenuto le perdite.

Figura 2

Andamento dell'export calzaturiero in provincia di Bari, 1992-2005 (1992 = 100)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

In sintesi, l'evoluzione recente del distretto evidenzia sensibili mutamenti: (*i*) la diversificazione produttiva; (*ii*) lo sviluppo di rilevanti processi di delocalizzazione in Albania, con l'obiettivo di ridurre i costi di produzione, che ha portato alla chiusura della maggior parte dei tomaifici locali.

4.1 La delocalizzazione: i risultati dell'indagine di campo

Le aziende intervistate sono ubicate nei poli di Barletta e Trani, poiché a Molfetta non vi sono aziende che delocalizzano. Il campione contiene sia piccole che grandi aziende; inoltre, sono rappresentate tutte le specializzazioni produttive

(anti-infortunistica, casual, passeggio, donna, uomo, gamme media e bassa).

Dalle informazioni ricavate dalle interviste effettuate (incrociate con i dati ufficiali) emerge che, alla fine del 2000, il distretto registrava un lieve calo della domanda dopo diversi anni di crescita continua. La causa di tale flessione è stata attribuita al *cash changeover* tra lira ed euro che ha reso meno competitivi i prodotti locali[18]. Successivamente, a partire dal 2002, le imprese calzaturiere locali (fortemente orientate all'export) sono state messe ancora più in difficoltà dal processo di apprezzamento dell'euro sul dollaro che ha sfavorito le esportazioni. Infine, la criticità più recente è scaturita dalla fine del sistema delle quote di importazione dalla Cina, a seguito dell'ingresso del gigante asiatico nel WTO, e quindi dalla liberalizzazione del commercio tra l'Unione Europea e la Cina a partire dal 2003. Il risultato di questa combinazione di fattori ha prodotto, nel periodo 2002-2005, a parte alcuni casi aziendali isolati, una riduzione generalizzata del fatturato e della redditività nell'ambito del distretto. Tuttavia, nel 2006, grazie ad una ripresa della domanda in Italia e all'estero e alle contromisure di carattere tecnico-produttivo e commerciale attuate dalle imprese, si registra un discreto miglioramento dell'andamento economico e di mercato.

Agli inizi del nuovo millennio, tutte le imprese intervistate già presentavano un sistema produttivo in cui era molto rilevante il ricorso alla delocalizzazione (con l'esclusione di una sola). Dalle informazioni raccolte si evince che solo le imprese finali ancora operanti nel distretto esternalizzano una parte significativa del processo produttivo. Tale fenomeno riguarda le imprese finali di tutte le dimensioni soprattutto nel comprensorio di Barletta e, in misura minore, in quello di Trani. Nell'area di Molfetta, invece, è molto più raro il decentramento all'estero poiché la tipologia di prodotto (di livello elevato) implica delle componenti di lavoro e di tecnologia basate sulla precisione e sulla perizia artigianale, che mal si prestano all'esternalizzazione (anche verso terzisti locali).

Nel comparto calzaturiero il processo di internazionalizzazione produttiva si svolge prevalentemente in forme di tipo non-equity; infatti, la modalità più frequente e diffusa tra le imprese del distretto per attuare la propria strategia di delocalizzazione è quella degli accordi di subfornitura con terzisti esteri. Sono presenti anche le modalità della joint venture e dell'investimento diretto all'e-

[18] Innanzitutto, la diffusa aspettativa (di tipo speculativo) di forti rincari in vista del *cash changeover* ha avuto un riflesso sull'aumento dei prezzi nel periodo a cavallo del passaggio lira-euro. Inoltre, in tale periodo si è registrata una crescita sensibile dei costi di produzione che ha determinato una rincorsa dei prezzi di vendita. In secondo luogo, l'aumento medio dei prezzi in occasione del *cash changeover* fu dovuto principalmente al gran numero di revisioni simultanee dei listini (piuttosto che all'entità delle revisioni). Su questo si veda Gaiotti, Lippi (2005) e l'audizione di Fiorella Kostoris Padoa Schioppa, del 12 luglio 2002, presso le Commissioni Bilancio della Camera dei Deputati e del Senato della Repubblica.

stero, anche se in misura molto limitata. Infine, una sola azienda ricorre contemporaneamente a due tipologie diverse di modalità (investimenti diretti all'estero - IDE e subfornitura).

Si deve evidenziare che la quasi totalità degli scambi, tra le imprese del distretto e i subfornitori, i partner e le proprie unità produttive dislocati all'estero, si svolge in conto lavorazione. Questo vuol dire che vi è quasi sempre un'esportazione temporanea all'estero, seguita da una re-importazione nel distretto e ciò determina un flusso relativo al Traffico di Perfezionamento Passivo quasi pari al 100%.

Dal momento che i soggetti esteri eseguono unicamente la prima o, al massimo, le prime due fasi iniziali del processo produttivo, tutti i semilavorati tornano nel distretto per le successive fasi della lavorazione e, pertanto, nessuna produzione può essere distribuita direttamente sui mercati finali da parte dei centri produttivi esteri.

Le attività decentrate all'estero riguardano soprattutto l'esecuzione della fase della cucitura (od orlatura) della tomaia. Tale fase, infatti, è quella che presenta una maggiore intensità di lavoro rispetto a tutte le altre della filiera: il decentramento ha permesso alle imprese di abbattere notevolmente i costi industriali e, per tale via, di accrescere la propria capacità competitiva (poiché nei paesi in cui si è effettuata la delocalizzazione il costo della manodopera operaia risulta nettamente inferiore a quello italiano). In misura minore le attività delocalizzate riguardano lo svolgimento della fase precedente, ossia quella del taglio (o tranciatura) della tomaia.

Le principali motivazioni che hanno indotto le imprese del distretto a delocalizzare una parte delle proprie attività sono:

- riduzione dei costi di produzione (legati al costo del lavoro);
- accesso a stabilimenti di superficie estesa per portare in un unico luogo una o più fasi lavorative, consentendo di superare la frammentazione del terzismo locale (internamente al distretto);
- possibilità di utilizzare una adeguata capacità produttiva (i tomaifici locali sono quasi tutti estinti).

A fronte dei vantaggi derivanti dalla localizzazione, le imprese segnalano che questo processo ha comportato una maggiore complessità in termini di organizzazione dell'attività industriale. Tra le maggiori criticità si deve evidenziare la difficoltà di coordinare la funzione di controllo della produzione e della qualità, poiché le aziende oggi sono dotate di più centri produttivi. Inoltre, nell'area balcanica talvolta si riscontrano alcuni problemi logistici (i trasporti non risultano sempre "sicuri" durante alcuni attraversamenti in determinati territori) e infrastrutturali (in Albania, per esempio, l'erogazione della corrente elettrica può essere sospesa anche per dei giorni interi, creando un evidente nocumento alla

produzione dei tomaifici) che rallentano il flusso, sia in entrata, sia in uscita, dei semilavorati. Tale rallentamento incide negativamente sia sui tempi di consegna, sia sui costi logistici che, se aumentano, neutralizzano in parte i benefici derivanti dalla riduzione dei costi di produzione a seguito del decentramento. A questo si aggiungono anche i rallentamenti, poco frequenti comunque, determinati da qualche procedura doganale italiana che appesantisce le spedizioni di semilavorati. Infine, si registra qualche remora da parte dei quadri italiani ad accettare dei periodi di permanenza nei paesi esteri per svolgere attività di supervisione e controllo.

L'Albania rappresenta la localizzazione più importante; questo si spiega sia con il basso costo del lavoro, sia con la notevole disponibilità di capacità produttiva nel territorio che si distribuisce tra stabilimenti di grandi dimensioni. Non a caso il numero totale di subfornitori di ciascuna impresa intervistata è nettamente diminuito rispetto al momento in cui fu avviata la delocalizzazione.

In prospettiva, le imprese intervistate ritengono che l'India eserciterà una forte attrazione per le esternalizzazioni del distretto.

4.2 Gli effetti della delocalizzazione sulle imprese

Il decentramento produttivo ha supportato il riposizionamento competitivo e strategico delle imprese del distretto. Infatti, tra la prima metà degli anni Novanta (quando è stata avviata la delocalizzazione) e gli inizi degli anni Duemila, tutte le imprese intervistate (con l'eccezione di una) hanno completato un processo di riposizionamento verso una gamma posta su un gradino più in alto rispetto a quello precedente. Inoltre, fino al 2001 il fatturato registrava, mediamente (con riferimento alle imprese intervistate), una crescita costante e ciò ha consentito di trovare le risorse necessarie per effettuare gli investimenti finalizzati all'innalzamento del target. Sono gli anni in cui le imprese del distretto hanno consolidato la loro forza competitiva sui mercati internazionali ed esprimevano fiducia nel futuro.

Pertanto, negli anni (dal 2003 ad oggi) di "irruzione" prepotente dei competitor asiatici, la carta della delocalizzazione produttiva all'estero, che in altri settori del made in Italy è servita per recuperare competitività nei confronti della concorrenza, nel caso del comparto calzaturiero di Barletta-Trani-Molfetta era stata già giocata. Tuttavia, la delocalizzazione ha consentito alle imprese di "difendersi" e rimanere sui mercati di riferimento, anche se negli ultimi due anni essa non è bastata per contrastare adeguatamente la concorrenza asiatica e recuperare quote di mercato.

L'organizzazione della produzione non ha subito grossi stravolgimenti; si rileva solo una maggiore complessità in merito alla logistica per i flussi dei semila-

vorati per e dai paesi interessati dal decentramento (Albania e Romania). Inoltre, l'attività produttiva a Barletta risulta più sofisticata poiché in essa si riscontra una quantità molto limitata di PVC nelle calzature e, di conseguenza, una tecnica di lavorazione più raffinata, attenta all'estetica e alle rifiniture. Il miglioramento della qualità in termini di design, di nuovi materiali, di progettazione, di contenuto moda, di confort e di cura del prodotto (soprattutto nella fase del finissaggio) rappresenta la contromisura adottata per creare qualche difficoltà alla concorrenza internazionale.

Per quanto riguarda l'organizzazione commerciale non si riscontrano grandi cambiamenti nei canali utilizzati e nelle reti distributive. È in atto un tentativo di trovare soluzioni nuove affidandosi all'acquisto di licenze per lo sfruttamento commerciale di marchi affermati nel tessile-abbigliamento in un'ottica sinergica da "total look".

Per quanto riguarda l'occupazione totale all'interno delle imprese che hanno delocalizzato, si sono rilevati andamenti diversi. In quelle in cui non si rilevano dipendenti diretti all'estero, il numero degli occupati è oggi inferiore o stabile rispetto al periodo pre-delocalizzazione; nelle altre, invece, pur risultando pari o diminuito il numero degli addetti italiani, la presenza dei dipendenti diretti all'estero rende molto più elevato il numero complessivo degli occupati rispetto al momento di avvio della delocalizzazione. Tale dinamica dei livelli occupazionali è dipesa soprattutto dalla flessione generalizzata del fatturato nel periodo 2002-2005 che ha penalizzato la forza lavoro italiana (quella più costosa per le imprese, appunto), mentre ha lasciato pressoché intatta quella estera[19]. In quasi tutte, però, è mutata la composizione della forza lavoro italiana: sono diminuiti gli operai (ma non quelli specializzati) e, contemporaneamente, sono lievemente aumentati gli addetti negli uffici. All'estero, invece, gli addetti operai rappresentano il 100% dell'occupazione.

Non ci sono stati significativi cambiamenti per quanto riguarda i mercati di sbocco; tuttavia, alcune imprese ritengono che la presenza dei subfornitori nell'area balcanica possa facilitare la penetrazione del mercato russo a cui si guarda con molta attenzione e interesse.

[19] Tra la metà degli anni Novanta e il 2001 si è registrata una significativa crescita dimensionale delle aziende intervistate. Tanto è vero che, nonostante la contrazione generalizzata del fatturato nel periodo 2002-2005, il volume rilevato nel 2005 raggiunge comunque un valore che esprime una dimensione superiore a quella esistente nel 1995. Il numero totale degli addetti (italiani ed esteri) risulta più elevato rispetto ai livelli del 1995, anche se esso è decisamente sbilanciato in favore della componente estera.

4.3 Gli effetti della delocalizzazione sul sistema produttivo locale

Nell'ambito del distretto il numero dei produttori (sia aziende finali, sia di fase) si è ridotto notevolmente sin dal 1998. Un'ulteriore selezione sta tutt'ora verificandosi a seguito del nuovo scenario competitivo in cui i produttori asiatici, e cinesi in particolare, si stanno imponendo con una forza straordinaria. L'elevato tasso di mortalità dei calzaturifici finali ha determinato anche una forte ripercussione negativa sull'indotto e sul sistema di subfornitura locale. Per tali ragioni alcuni terzisti del distretto hanno deciso di trasferirsi all'estero, soprattutto in Albania, per continuare l'attività diventata insostenibile in Italia.

Oggi, solo i pochi tomaifici più affidabili in termini di rispetto delle specifiche tecniche e dei tempi di consegna (specie per gli ordini "oggi per domani" che, quindi, non possono essere compatibili con i ritmi dei flussi dei semilavorati per e dall'estero) risultano attivi nel distretto. Ma anche quest'ultimi tendono a non investire in nuovi macchinari che siano all'altezza dei nuovi prodotti di gamma più alta realizzati dai committenti: probabilmente, essi sanno che non potranno sopravvivere ancora per molto tempo a causa dei vantaggi competitivi di cui godono i tomaifici dell'area balcanica nei loro confronti; sono consapevoli che è più conveniente per i committenti rivolgersi all'estero e, pertanto, rinunciano ad investire nella propria attività. Si riscontra, invece, una presenza maggiore di subfornitori soprattutto tra le trancerie e le stamperie.

Per quanto riguarda le imprese finali, si rileva che i calzaturifici rimasti attivi sono quelli più organizzati e capaci di programmare le proprie attività e di decentrare le fasi con maggiore intensità di lavoro all'estero. Invece, i grandi, i medi e i piccoli produttori che hanno preteso di competere con i cinesi nella fascia basic, utilizzando solo la leva del prezzo, e che non hanno mai avviato un percorso di riposizionamento, o sono già estinti o stanno sul punto di chiudere.

L'occupazione è calata nel distretto in misura più preoccupante dal 2003, anche se, proprio grazie alla delocalizzazione produttiva, molte aziende finali sono riuscite a non uscire dal mercato e, quindi, a sopravvivere garantendo il mantenimento di una parte della forza lavoro in organico.

4.4 Le prospettive future

In merito alle prospettive future, fra gli attori intervistati si registrano due linee di pensiero.

Secondo alcuni imprenditori e testimoni privilegiati, il distretto di Barletta è destinato a subire un declino irreversibile e, quindi, anche il tentativo di riposizionamento in corso sarebbe in realtà insufficiente. Stesso destino dovrebbe

riguardare anche la calzatura anti-infortunistica, su cui si sono specializzate le più grandi e importanti aziende barlettane.

Per altri attori locali, invece, le imprese, che hanno investito nell'innovazione di prodotto e nel riposizionamento della qualità verso l'alto, avrebbero un vantaggio competitivo apprezzabile nei confronti dei concorrenti asiatici; in particolare, per quanto riguarda le calzature anti-infortunistiche.

Al di là di queste divergenze, tutti sono prudenti sulle prospettive del sistema produttivo: bisogna ancora percorrere una strada lunga e fare i conti con la scarsità delle risorse determinata dall'assottigliamento dei margini di profitto nel conto economico durante il periodo 2002-2005.

Inoltre, gli operatori ritengono vitale la creazione di un "marchio di garanzia" del prodotto fabbricato nel distretto, nel quale sia ricompresa la certificazione di prodotto (VF Corporation sull'origine, sui materiali, sulla sicurezza e sulla funzionalità della calzatura) e la garanzia del rispetto della legislazione lavoristica, sociale ed ambientale esistente.

5. Il caso del settore tessile-abbigliamento della provincia di Bari[20]

Il settore del tessile-abbigliamento è diffuso su gran parte della provincia di Bari e supera i confini provinciali, senza soluzione di continuità, estendendosi anche nelle province di Brindisi e Taranto (Martina Franca, Francavilla)[21].

Nel periodo 1951-1971 le unità locali del settore tessile-abbigliamento barese sono aumentate in misura notevolissima, per poi ridursi fra il 1981 ed il 2001; l'occupazione, invece, è cresciuta fra il 1951 ed il 1991, mentre si è arrestata nel decennio successivo. Sulla base del Censimento 2001, il settore contava 3.466 unità locali e 18.721 addetti così suddivisi per comparto: 2.000 nelle produzioni tessili, 6.000 nella maglieria, 2.900 nell'intimo, 1.500 nel comparto bambino, 800 negli abiti da sposa e 5.500 nell'altro abbigliamento esterno.

Le dimensioni medie delle imprese sono ridottissime e di molto inferiori alla media nazionale: le imprese con fatturato superiore ai 5 milioni di euro non sono numerose, mentre quelle con un fatturato superiore ai 10 milioni di euro sono meno di dieci.

Le relazioni produttive fra imprese sono fitte, con vaste reti di subfornitura (anche se di estensione differenziata per comparto) e la persistenza di qualche lavorazione a domicilio (nonché vaste fasce di imprese sommerse) anche se in

[20] Stefano Marastoni e Pierfelice Rosato sono gli autori di questo paragrafo.
[21] I dati statistici riportati in questo paragrafo sono tratti da Viesti 2006.

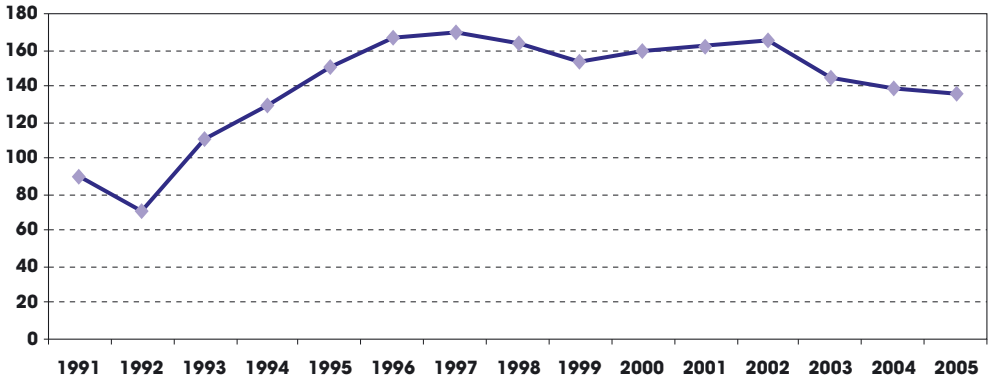
forte calo negli ultimi anni. L'efficienza delle filiere è variabile a seconda della capacità dei terzisti finali rispetto ai tempi di consegna e alla qualità del prodotto. Esistono reti di decentramento internazionale, ma di dimensioni assai variabili per comparto. Per alcune produzioni sono presenti dei consorzi, specie nell'area di Putignano. Alcune imprese hanno proprie reti di franchising.

Dal 2001 ad oggi il settore del tessile-abbigliamento appare in difficoltà, anche se con andamenti differenziati per singolo comparto. Vi è stata certamente una riduzione quantitativa della produzione e una sensibile diminuzione del numero delle imprese: si stima che circa 700 produttori marginali, prevalentemente terzisti, abbiano cessato l'attività nel triennio 2002-2004.

Anche l'export non ha fatto registrare un andamento positivo negli ultimi anni. Nel leggere i dati relativi alle esportazioni bisogna considerare che l'export globale rappresenta una quota non elevata del fatturato: al 2003 si può stimare che costituisse fra il 15 e il 20% del fatturato, anche se con variazioni sensibili per comparti e per imprese[22].

Figura 3

Andamento dell'export tessile-abbigliamento della provincia di Bari, 1991-2005 (milioni di euro)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat

Tuttavia, contemporaneamente, si riscontrano fenomeni in controtendenza, ossia di rafforzamento qualitativo e quantitativo di un ristretto numero di imprese maggiormente strutturate e con propri marchi. Infatti, il numero di società di capitali nel comparto dell'abbigliamento cresce da 339 a 375, pari al 10,6%.

[22] Una stima di Moda Mediterranea indica che, al 2003, il fatturato ammontava intorno agli 800-1.000 milioni di euro.

Quello del tessile, invece, cresce del 5,5%, a conferma che i processi di strutturazione aziendale nelle lavorazioni di maglieria sono molto più difficili.

Il tessile-abbigliamento ha attraversato e continua ad attraversare un periodo di cambiamenti e trasformazioni: uno dei più importanti è rappresentato dal forte incremento della delocalizzazione internazionale di attività produttive da parte delle imprese del settore, prevalentemente in Albania, ma anche in Romania e in altri paesi dell'Europa sud-orientale.

Di seguito esamineremo separatamente le imprese localizzate nell'area del Nord Barese da quelle del Sud Barese, in quanto il fenomeno della delocalizzazione mostra caratteristiche diverse nelle due aree.

5.1 Il settore nel Nord Barese: lo scenario attuale

Nell'area costituita dai comuni del Nord Barese (d'ora in poi NB), sulla base del Censimento 2001, il settore contava 1.708 unità locali e 7.953 addetti. La maggior parte degli addetti si concentrava a Barletta, Andria (con una forte prevalenza di imprese di abbigliamento) e Bisceglie.

Il settore tessile-abbigliamento mostra un elevato peso sul valore aggiunto dell'intera economia del NB e un'alta rilevanza occupazionale. Si tratta di un sistema produttivo locale diffuso capillarmente sul territorio e che presenta discreti legami di fornitura e committenza anche con imprese appartenenti ad altre aree geografiche della provincia. Non è agevole descriverne le caratteristiche e la fisionomia poiché esso non risulta omogeneo ma, piuttosto, iperframmentato, multispecializzato, esteso geograficamente, composito e, per di più, in grande trasformazione.

Nel NB si trovano quasi tutte le tipologie produttive del tessile-abbigliamento: dall'intimo ai tessuti, dalla maglieria ai capispalla, dalla calzetteria alla camiceria. Sicuramente si possono individuare delle tendenze comuni nel settore, ma è bene ricordare che ogni singolo comparto presenta caratteristiche specifiche in termini di dimensione media, di organizzazione produttiva e commerciale, di andamento economico e di propensione all'export e alla delocalizzazione produttiva.

Ad Andria, Canosa e Bisceglie sono concentrate le imprese del comparto dell'intimo/lingerie (produzione di intimo, lingerie, pigiameria). Le tendenze recenti del comparto sono: una forte diminuzione della produzione, che ha portato alla chiusura di molti laboratori; lo spostamento degli acquisti della GDO verso le importazioni, ma con commesse ai produttori locali per prodotti di fascia più alta; la crescita del peso delle aziende maggiormente strutturate che controllano reti di decentramento interno ed internazionale, adottando strategie di commercializzazione diretta; l'"emigrazione" di terzisti verso l'Albania e i paesi limitrofi.

Inoltre, nell'area di Barletta c'è una forte presenza di imprese specializzate nella maglieria. Quasi tutte le aziende di questo comparto sono poco strutturate e senza un'organizzazione di vendita; hanno difficoltà a finanziare lo sviluppo di marchi e molte sono semisommerse. Esse dispongono in genere di macchinari avanzati, ma il livello di capitale umano è molto basso e ci sono fenomeni di "fuga" dal settore. Le reti di decentramento *in loco* sono estese, mentre assai ridotto risulta il decentramento internazionale, in quanto le imprese sono troppo piccole. La produzione avviene su piccoli lotti e il mercato è prevalentemente meridionale, per grossisti e Grande Distribuzione Organizzata (GDO). La competitività si gioca sui bassi prezzi dei prodotti e sulla veloce risposta ai committenti. Esistono aree di contraffazione di marchi nazionali ed estese reti sommerse di commercializzazione (mercati rionali).

5.2 La delocalizzazione: i risultati dell'indagine di campo

Il 2005 rappresenta un anno spartiacque nel settore tessile-abbigliamento del NB, ma anche di tutta l'Italia. Infatti, proprio in tale anno si è acuita la crisi del tessile a livello mondiale e, inoltre, sono state eliminate le barriere doganali nei confronti dell'Estremo Oriente. Pertanto, su una fase di ridimensionamento strutturale del NB che è iniziata nella seconda metà degli anni Novanta, si è innestata una crisi congiunturale causata dapprima dal *cash changeover* tra lira ed euro, poi dall'apprezzamento dell'euro sul dollaro (anche se l'impatto è stato contenuto poiché la quota di export sul fatturato è mediamente inferiore al 20%) e, infine, dal mutato scenario competitivo in cui la concorrenza asiatica ha sottratto consistenti quote di mercato alle imprese locali.

Le imprese intervistate sostengono di non subire in misura preoccupante la pressione competitiva dei concorrenti asiatici e internazionali, poiché avevano per tempo rivisto le loro strategie e portato a termine il processo di riposizionamento verso una gamma più alta[23]. Inoltre, esse, con le eccezioni di due imprese, in tutti i primi anni Duemila hanno registrato un incremento del fatturato, un'evoluzione delle produzioni, un potenziamento della rete commerciale e, quindi, una crescita complessiva. Tale crescita è stata supportata anche dal decentramento produttivo all'estero che è stato avviato in momenti diversi: per un primo gruppo di aziende del campione è iniziato tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio di quelli Novanta; per un secondo gruppo nella seconda

[23] Il campione di aziende intervistate copre pienamente il comparto dell'abbigliamento intimo, mentre vi è una sola azienda che rappresenta ciascuno dei seguenti comparti: capispalla; camiceria; calzetteria. Per le tipologie produttive della maglieria e dei tessuti non è stato possibile ottenere le interviste dalle aziende che operano nei relativi comparti.

metà degli anni Novanta; per un terzo ed ultimo gruppo dal 2003.

Si deve evidenziare che tutte le imprese intervistate hanno concepito e utilizzato la delocalizzazione come uno strumento importante per recuperare competitività e volumi di vendite, invece nessuna di loro (comprese quelle che hanno avviato il decentramento nel 2003) ritiene che la delocalizzazione abbia giocato un ruolo importante nei processi di riposizionamento, anche parziale, verso l'alto in termini di gamma e di qualità. In altre parole, le imprese intervistate non riconoscono un nesso di causa-effetto tra la delocalizzazione e il riposizionamento strategico poiché quest'ultimo era iniziato (e in molti casi concluso) molto prima che si avviasse e sviluppasse la prima. Anzi, in alcuni casi la delocalizzazione è stata avviata con l'obiettivo specifico di aggiungere una fascia bassa all'intera gamma (segmentazione verso il basso).

Il decentramento produttivo, quindi, è servito per accrescere la competitività e per consolidare il posizionamento strategico e competitivo; non è servito, invece, per modificarlo o diversificarlo (tranne nei casi in cui si è verificata una segmentazione verso il basso).

Alla fine del 2005 tutte le imprese intervistate già presentavano un sistema produttivo in cui era molto rilevante il ricorso alla delocalizzazione (con alcune eccezioni).

Dalle testimonianze e dalle informazioni qualitative raccolte si evince che solo le imprese finali di dimensioni più grandi, e più organizzate nel produrre con marchi propri, esternalizzano una parte significativa del processo produttivo.

Il processo di internazionalizzazione produttiva si svolge prevalentemente in forme di tipo non-equity: la modalità più frequente e diffusa è quella degli accordi di subfornitura con terzisti esteri. Anche le modalità della joint venture e dell'investimento diretto all'estero (anche se in misura scarsa) risultano praticate dalle imprese intervistate. In un solo caso si registra il ricorso a due modalità di decentramento contemporaneamente. Si consideri che le imprese intervistate hanno evidenziato come il mercato dell'abbigliamento sia molto flessibile e volatile e anche come esse temano il cosiddetto "rischio paese" in tutti i Balcani. Per tali ragioni le aziende del NB non guardano con favore agli IDE; esse preferiscono ricorrere a modalità di delocalizzazione più flessibili e meno impegnative. Si deve evidenziare che la totalità degli scambi, tra le imprese del NB e i subfornitori, i partner e le proprie unità produttive dislocate all'estero, si svolge in conto lavorazione. Questo vuol dire che vi è sempre un'esportazione temporanea all'estero, seguita da un re-importazione nell'area locale. Nessuna produzione viene distribuita direttamente sui mercati finali da parte dei centri produttivi esteri.

Tutte le attività decentrate all'estero riguardano prevalentemente la fase produttiva dell'assemblaggio nei comparti dell'intimo, dei capispalla e della camiceria. Tale fase è importante per il ciclo del tessile-abbigliamento: essa rappresenta

una parte molto rilevante dell'intero processo lavorativo. Inoltre, l'assemblaggio è caratterizzato da un utilizzo intenso del fattore lavoro e non si può automatizzare. Le imprese intervistate decentrano (in termini di valore) tra il 50 e il 70% (con un paio di eccezioni in cui questa percentuale varia tra il 10 e il 20%) di tale fase in quei paesi dove è possibile concentrare la predetta fase manifatturiera in stabilimenti di grandi dimensioni nei quali è più facile coordinare e razionalizzare la produzione, nonché effettuare le operazioni connesse al controllo di qualità. Le imprese ritengono che sia corretto mantenere tra il 30 e il 50% del valore totale delle subforniture nell'area locale per (*i*) bilanciare il rischio legato al sistema paese; (*ii*) realizzare alcuni modelli più raffinati e pregiati che hanno bisogno di essere lavorati con una sapienza tecnica locale; (*iii*) evadere quegli ordini che presentano dei tempi di consegna più rapidi e che, quindi, non sono compatibili con i ritmi dei flussi dei semilavorati per e dall'estero.

Nel comparto della calzetteria, invece, la fisiologia del processo produttivo impone che le subforniture riguardino tutte le fasi lavorative fino al completamento del prodotto finito.

Le principali motivazioni che hanno indotto le imprese del NB a delocalizzare una parte delle proprie attività sono:

- riduzione dei costi di produzione (legati al costo del lavoro);
- accesso a stabilimenti di superficie estesa per portare in un unico luogo una o più fasi lavorative, consentendo di superare la frammentazione del terzismo locale (interno al sistema produttivo);
- possibilità di utilizzare un'adeguata capacità produttiva.

L'Albania e la Romania rappresentano le localizzazioni più importanti. Per entrambe notevoli sono i vantaggi in termini di contenimento dei costi di produzione, poiché il costo del lavoro risulta molto più basso rispetto all'Italia.

La scelta dell'Albania si spiega anche con la vicinanza geografica al nostro paese e, quindi, con i bassi costi di trasporto che si sostengono per l'interscambio di semilavorati. Per la Romania, in particolare, si spiega con la notevole disponibilità di capacità produttiva presente sul territorio e caratterizzata da stabilimenti di grandi dimensioni.

5.3 Gli effetti della delocalizzazione sulle imprese

Il decentramento produttivo ha permesso alle imprese intervistate di consolidare quel processo di riposizionamento competitivo e strategico che si era sviluppato già molto tempo prima che iniziasse la delocalizzazione. Sicuramente ne ha accresciuto la competitività, ma le aziende intervistate (tutte) sostengono che,

se oggi esse non subiscono in misura preoccupante la pressione competitiva dei concorrenti asiatici e internazionali, ciò dipende fondamentalmente dall'avere revisionato in tempo utile le proprie strategie competitive (innalzamento della gamma, maggiore segmentazione del target) a prescindere dal decentramento e prima ancora di ricorrere ad esso.

A fronte dei vantaggi derivanti dalla localizzazione, le imprese segnalano che il processo di delocalizzazione ha comportato, per quanto attiene all'organizzazione della produzione, una maggiore complessità in merito alla gestione dei tempi di lavorazione dei semilavorati che riguardano il flusso in uscita e in entrata, rispettivamente, per e dall'estero.

Per quanto riguarda l'organizzazione aziendale si registra un rafforzamento dei sistemi informativi e delle tecnologie di ICT. Si registra anche un notevole investimento nell'area marketing/comunicazione e in quella amministrativa, specialmente per la funzione connessa al controllo di gestione delle attività delocalizzate.

Tra le altre criticità connesse al decentramento produttivo si deve evidenziare (*i*) la difficoltà di interpretazione e attuazione delle nuove normative che vengono varate nei paesi interessati; (*ii*) i problemi di carattere doganale e burocratico legati al flusso in entrata e in uscita dei semilavorati che a volte si verificano e incidono negativamente sui tempi di consegna. Inoltre, il recente incremento dei volumi produttivi sta mettendo in crisi il sistema dei trasporti. In alcuni paesi come la Romania e la Bulgaria si riscontra una carenza nella dotazione infrastrutturale e nei collegamenti con l'Italia, il che crea delle difficoltà di carattere logistico.

Per quanto riguarda l'organizzazione commerciale non si riscontrano grandi cambiamenti nei canali utilizzati e nelle reti distributive.

In merito ai livelli occupazionali all'interno delle imprese intervistate, si rileva una tendenza di quasi tutte all'incremento o alla stabilità nel periodo compreso tra l'anno di pre-delocalizzazione e il 2005. Inoltre, in quasi tutte sembra mutare, anche se molto leggermente, la composizione della forza lavoro: in proporzione agli occupati totali c'è una maggiore propensione ad assumere impiegati.

Per quanto attiene ai mercati di sbocco si registra che, rispetto al fatturato complessivo, tra l'anno pre-delocalizzazione e oggi, vi è un'apprezzabile diminuzione del peso percentuale di Italia ed Europa occidentale e un corrispondente aumento del peso percentuale di Europa orientale ed Estremo Oriente. In genere non si esclude che la delocalizzazione produttiva possa costituire una strada per penetrare nuovi mercati (Russia, Cina, India).

5.4 Gli effetti della delocalizzazione sul sistema produttivo locale

Come nel caso del calzaturiero, anche per il tessile-abbigliamento vi è stata una riduzione notevole del numero dei produttori locali (sia aziende finali, sia façoniste) sin dai primi anni Novanta, ossia da quando la delocalizzazione in Albania, Romania e altri paesi balcanici ha progressivamente causato un ridimensionamento del volume delle subforniture nell'area locale e una conseguente diminuzione delle imprese di fase che svolgevano l'attività di assemblaggio per conto delle imprese finali.

Tuttavia, è rimasta intatta la struttura produttiva di quei façonisti locali che hanno avuto in passato rapporti contrattuali con committenti di target medio e medio-alto e che oggi risultano i terzisti più fidelizzati e affidabili per le imprese finali, sia per i tempi di consegna, sia per la tecnica sartoriale. Anzi, tali operatori potrebbero costituire la risorsa produttiva fondamentale per garantire il rilancio del made in Italy che già si prospetta all'orizzonte dei nuovi mercati emergenti, soprattutto quello della Cina.

Oggi si è creato un circolo vizioso per cui: la delocalizzazione determina la chiusura di laboratori terzisti e, a sua volta, la carenza di capacità produttiva nel sistema locale determina un ricorso maggiore al decentramento. Tale situazione ha anche favorito il fenomeno dell'affidamento alla manodopera cinese, localizzata nei territori del NB, di lotti produttivi rigorosamente "sommersi": i cinesi che lavorano in Puglia "al nero" riescono a battere persino la concorrenza dei produttori albanesi e rumeni. Essi sono attivi soprattutto nella zona di Barletta e seguono la strada tracciata dall'esperienza napoletana. Si registra anche un "prestito" di macchinari ai predetti cinesi, da parte di imprese finali, al fine di aumentare l'efficienza produttiva.

5.5 Le prospettive future

Formulare delle previsioni sulle prospettive future del sistema produttivo non è agevole. Secondo alcuni attori locali il tentativo di riposizionamento verso la gamma alta da parte delle aziende più strutturate è molto difficile poiché, nell'ambito di una contrazione strutturale del mercato dell'abbigliamento, specie del target medio-alto, la capacità di vendere è data soprattutto dalla presenza di marchi forti e riconoscibili.

E non sembra che nel territorio locale vi siano aziende che detengano marchi con tali caratteristiche.

Di contro, secondo altri, esisterebbe un nucleo di aziende che potrebbe costituire un polo produttivo di "eccellenza" nel sistema tessile-abbigliamento italia-

no se sostenuto da adeguate campagne pubblicitarie e di comunicazione del brand, dalla qualificazione continua del prodotto, dalle partnership estere finalizzate ad accordi produttivi e commerciali soprattutto nei mercati dell'Estremo Oriente. Un esempio positivo in questa direzione è rappresentato dall'impegno di alcune tra le imprese più evolute per sviluppare un nuovo progetto strategico attraverso la creazione di un "total look" totalmente "autoctono", caratterizzato da capi più ricercati e con forti contenuti di moda.

5.6 Il settore nel Sud Barese: lo scenario attuale

Nel Sud Barese, inteso senza soluzione di continuità anche con riferimento ad alcune aree della provincia di Taranto, le attività si concentrano nei seguenti comparti del complessivo settore del tessile-abbigliamento: (a) "bambino"; (b) abiti da sposa; (c) camiceria; (d) capispalla uomo.

Il segmento "bambino" si concentra nella zona di Putignano dove operano un'impresa leader di dimensioni medio-grandi che attua anche politiche di decentramento produttivo su base internazionale, alcune medio-piccole ed un gran numero (circa 70) di dimensioni piccole e piccolissime. Si è andata sviluppando una vasta rete di decentramento specializzata con relazioni produttive su base locale significative.

Il segmento "abiti da sposa" nel Sud-Est Barese vive su alcune piccole realtà ben strutturate ed una miriade di microimprese. La limitata dimensione aziendale e l'elevata specializzazione produttiva dell'area fanno sì che non risultino, in tale comparto, processi di decentramento produttivo all'estero.

La produzione di camicie si caratterizza per la presenza di un'impresa leader di medio-grandi dimensioni localizzata a Noci, che attua processi di decentramento produttivo su base locale ed internazionale, ed una gran quantità di microimprese che lavorano in massima parte per l'impresa leader.

Il segmento "capispalla uomo" è presente in massima parte nella zona di Noci e Martina Franca. In particolare sembrano emergere alcune realtà di medio-grandi dimensioni che attuano strategie di diversificazione produttiva in una logica di "total look uomo" e di valorizzazione delle produzioni a marchio proprio anche attraverso strategie di penetrazione commerciale verso nuovi mercati di sbocco e l'avvio di decentramento su base internazionale della produzione.

5.7 La delocalizzazione: i risultati dell'indagine di campo

La scelta di avviare processi di delocalizzazione produttiva all'estero è stata avviata da alcune tra le più significative realtà produttive del distretto, in termi-

ni di addetti e fatturato, a partire dai primi anni Duemila[24]. La delocalizzazione appare quindi soltanto di recente nelle scelte strategiche delle imprese in ragione, in massima parte, del significativo sviluppo in termini di competenze accumulate ed economie distrettuali sviluppatesi all'interno del sistema produttivo di Noci-Putignano e di Martina Franca.

Tuttavia, nel corso degli anni, a partire dal momento in cui si sono attivate le prime esperienze di decentramento produttivo all'estero, si è assistito ad un costante incremento nel ricorso a tale opzione strategica da parte delle imprese. Tale trend di crescita nel ricorso a politiche di decentramento produttivo è individuabile con riferimento tanto ad una costante crescita delle quantità prodotte all'estero sul totale della produzione delle imprese che hanno avviato processi di decentramento, quanto con riferimento alla crescita costante dell'incidenza del fatturato rinveniente da produzioni "delocalizzate" sul totale del fatturato. Dall'analisi delle interviste effettuate, sembra potersi ritenere che ad oggi all'estero venga realizzata una percentuale che varia tra il 30% ed il 50% della complessiva produzione delle imprese che hanno avviato processi di internazionalizzazione produttiva.

La motivazione prevalente alla base della scelta di trasferire all'estero parte della complessiva produzione è da ricondursi, nella totalità dei casi aziendali analizzati, alla possibilità di conseguire significative economie di costo in ragione del differenziale nel costo del lavoro tra Italia e paesi oggetto di delocalizzazione produttiva. Si rileva peraltro come tale scelta produttiva si inserisca in un disegno strategico chiaro e definito. Ad essere trasferite all'estero sono infatti le produzioni di fascia medio-bassa destinate al canale della grande distribuzione; sulla base di modelli concepiti e realizzati in Italia, la produzione viene interamente realizzata nei paesi oggetto di delocalizzazione produttiva[25] e, quindi, importata in Italia per poi essere venduta. Le produzioni delocalizzate sono quindi pressoché esclusivamente riconducibili alle linee di fascia bassa dell'azienda, non a marchio e per le quali la caratterizzazione made in Italy non rappresenta un fattore competitivo rilevante. Le imprese in oggetto sono nella condizione di ottenere, attraverso partnership mirate con produttori esteri, produzioni che si caratterizzano per un soddisfacente rapporto prezzo/qualità in ragione dello specifico canale di vendita a cui sono destinate. Le significative economie di costo conseguite sono indispensabili per compensare la significativa contrazione dei margini che la distribuzione impone alle imprese. Le produzioni di fascia alta e/o commercializzate con marchio proprio sono invece realizzate

[24] Una sola impresa risulta aver avviato processi di decentramento produttivo già a partire dal 1988.
[25] Si registrano tuttavia casi di prodotti tagliati in Italia in cui all'estero viene realizzata la fase di confezionamento prima di prevedere il rientro del prodotto in Italia per essere commercializzato.

esclusivamente in Italia all'interno dell'impresa ovvero attraverso politiche di decentramento produttivo su base locale in ragione delle significative competenze che il sistema produttivo locale ha accumulato negli anni.

Tale impostazione strategica al decentramento produttivo non trova riscontro in un'unica realtà produttiva. Con riferimento al caso specifico, l'esperienza accumulata nel processo di selezione *ex ante* dei subfornitori esteri riguardo le capacità tecniche nell'attività produttiva e nel servizio logistico ha fatto sì che l'impresa italiana potesse costruire un sistema di relazioni stabili e consolidate in grado di garantire produzioni di elevata qualità dai subfornitori esteri[26]. La scelta di continuare a produrre nel sistema locale all'incirca il 50% della complessiva produzione risponde all'esclusiva esigenza di diversificare il rischio associato alla definizione di relazioni con fornitori esteri e di garantirsi forniture con livelli del servizio logistico compatibili con tempi di consegna estremamente ridotti e quindi non conciliabili con i tempi associati al flusso di semilavorati da e per l'estero.

La strategia di delocalizzazione attuata è stata, in via pressoché esclusiva, quella di definire rapporti stabili e duraturi di collaborazione produttiva con imprese estere indipendenti attraverso specifici accordi di subfornitura[27].

I paesi di destinazione delle attività di decentramento della produzione da parte delle imprese del sistema locale del Sud Barese sono: Albania, Romania, Turchia, Filippine, Thailandia, India, Cina.

In particolare si segnala come siano emerse tre differenti significative esperienze di decentramento produttivo in Cina a dimostrazione della reale attrattività di tale area. La scelta di delocalizzare in Cina, sempre perseguita attraverso la definizione di rapporti di collaborazione commerciale e produttiva con aziende locali, presuppone alcune specificità degne di nota. Tutte le imprese che delocalizzano in Cina, per ragioni riconducibili alla criticità della logistica, trasferiscono in Oriente la realizzazione dell'intera produzione su modello realizzato all'interno dell'impresa; tale produzione viene quindi importata in Italia e commercializzata come "made in China"; laddove invece la delocalizzazione avviene in altri paesi le differenti imprese possono decidere di realizzare in house la fase del taglio e quindi trasferire all'estero la fase di confezionamento del prodotto. La scelta di delocalizzare in Cina si caratterizza inoltre per l'esi-

[26] Si consideri che all'interno viene realizzata esclusivamente la produzione del primo campione mentre le restanti attività riconducibili alla catena del valore interna dell'impresa sono disegno, design e realizzazione dei modelli che poi vengono prodotti all'esterno.

[27] Solo una delle realtà produttive oggetto d'analisi ha ritenuto conveniente sviluppare, oltre a rapporti di subfornitura con imprese indipendenti, un investimento diretto in Romania, nel 2004, attraverso l'acquisto di un fabbricato e la creazione di uno stabilimento produttivo che occupa circa 150 dipendenti.

stenza di significative barriere dimensionali; individuare la Cina come paese oggetto di delocalizzazione produttiva ha infatti convenienza economica esclusivamente laddove si ha intenzione di produrre elevate quantità e i partner locali hanno dimensioni d'impresa superiori ai committenti italiani, per cui il potere di mercato risulterebbe limitato se non dipendente dalla dimensione relativa dell'ordine.

Le produzioni realizzate all'estero sono nella pressoché totalità dei casi oggetto di re-importazione in Italia per poi poter essere vendute sul mercato locale ovvero, in minima parte, essere nuovamente esportate nei mercati di sbocco delle aziende.

La scelta dei paesi in cui delocalizzare appare non correlata alla definizione di politiche di penetrazione commerciale; le imprese analizzate infatti non considerano, allo stato attuale, tali paesi come mercati di sbocco per le proprie produzioni. Unica eccezione è rappresentata dalla Turchia, dove una delle imprese analizzate dichiara di aver avviato, con risultati incoraggianti, programmi di internazionalizzazione commerciale nell'area. Si segnala inoltre come la Cina, esclusivamente nell'esperienza di una delle realtà analizzate, inizi a rappresentare, sia pure con un'incidenza sull'export totale ad oggi marginale, un possibile mercato di sbocco.

La motivazione addotta nella totalità dei casi per giustificare la scelta strategica di avviare processi di decentramento produttivo all'estero è riconducibile alla possibilità di ridurre in maniera estremamente significativa il costo della produzione in ragione del differenziale in termini di costo del lavoro tra attività realizzate in Italia e attività realizzate nei paesi dell'Europa dell'Est e dell'Estremo Oriente. Per questa via le imprese in oggetto hanno potuto fronteggiare la contrazione dei margini che le imprese della grande distribuzione hanno imposto. Non si registrano, invece, vantaggi riconducibili alla maggiore vicinanza ai mercati esteri di sbocco, in quanto l'intera produzione delocalizzata viene re-importata in Italia, così come non si registrano vantaggi associati alla scelta di localizzare la produzione nella vicinanza di mercati strategici dell'approvvigionamento in quanto la pressoché totalità dei fornitori strategici è localizzata in Italia.

A fronte della possibilità di conseguire significative economie di costo, il processo di decentramento all'estero determina, nella percezione delle imprese, alcune evidenti criticità economico-gestionali riconducibili all'emergere di una maggiore complessità strategico-organizzativa. In particolar modo la scelta di decentrare all'estero parte della complessiva produzione ha comportato: (*i*) la necessità di sviluppare specifiche competenze manageriali/organizzative/giuridiche funzionali alla definizione di rapporti di partnership produttiva su base internazionale; (*ii*) l'esigenza di definire un processo di riorganizzazione della complessiva catena del valore con specifica evidenza per le attività di produzio-

ne e logistica; (*iii*) la necessità di organizzare su basi nuove e con riferimento alla rete di subfornitori esteri l'attività di controllo qualità presso i partner esteri al fine di minimizzare il rischio di ricevere tali produzioni con standard di qualità non conformi alle specifiche richieste.

Dall'analisi emergono, inoltre, alcune problematiche prevalenti che l'impresa riscontra nell'implementazione e nella gestione di relazioni su base produttiva in ambito internazionale, quali: (*i*) la non sempre adeguata professionalità della manodopera estera; (*ii*) la scarsa professionalità del management estero; (*iii*) la diffusa carenza di infrastrutture logistiche e tecnologiche. In particolar modo le carenze nelle infrastrutture logistiche assumono straordinaria rilevanza in quanto incidono in maniera significativa sui tempi di consegna e sui costi delle attività logistiche. Con specifico riferimento ai processi di decentramento produttivo avviati in Cina, oltre alla maggiore complessità economico-gestionale riscontrata con riferimento alle dimensioni citate, emerge l'elevata rigidità gestionale associata al processo di delocalizzazione produttiva. Le imprese che scelgono la Cina definiscono il proprio rapporto commerciale con il partner cinese sulla base di ordinativi di grandi quantità e senza che sia possibile procedere, nell'ambito della stessa stagione, ad effettuare nuovi ordini.

5.8 Gli effetti della delocalizzazione produttiva sulle imprese

Gli effetti dei processi di delocalizzazione produttiva sulle imprese oggetto d'indagine sono stati analizzati con riferimento all'incidenza assunta da tale specifica strategia aziendale su cinque differenti dimensioni della vita di tali imprese: il portafoglio prodotti; la struttura organizzativa; il livello occupazionale; il fatturato; i mercati di sbocco.

Con riferimento al portafoglio prodotti, sembrano emergere strategie tese a raggiungere un doppio obiettivo: (*i*) consolidare la presenza su segmenti di mercato di fascia medio-alta per ridurre la rilevanza della competizione sui prezzi esercitata dai nuovi competitor provenienti dai paesi emergenti; (*ii*) investire in una maggiore ampiezza e profondità della gamma produttiva realizzata e, conseguentemente, potersi specializzare nel "total look" uomo e/o donna con un approccio teso a coprire una vasta gamma di differenti produzioni.

Il processo di posizionamento competitivo su fasce di mercato medio-alto viene realizzato attraverso un percorso teso a valorizzare la produzione a marchio proprio pur continuando contemporaneamente a servire il segmento della grande distribuzione con qualità produttive di fascia medio-bassa. Coerentemente con tale impostazione strategica, le imprese hanno scelto di realizzare le produzioni di fascia medio-alta esclusivamente all'interno del sistema produttivo locale. Tali imprese, inoltre, hanno definito, con intensità e modalità diffe-

renti in relazione alla specifica realtà aziendale, percorsi di valorizzazione delle produzioni commercializzate con marchio proprio ovvero attraverso l'acquisizione di licenze di marchi già affermati sul mercato, al fine di consolidare la presenza commerciale sul mercato nazionale e sui mercati esteri anche attraverso aggressive politiche commerciali e distributive. Rispetto al passato si registra una chiara discontinuità con riferimento alla stessa valenza aziendale assunta dal marchio. In un orientamento che potremmo definire "alla produzione" il marchio assume valore esclusivamente per distinguere le produzioni commercializzate su canali differenti. Ciò ha determinato la scelta di creare un marchio per ogni canale servito con evidente proliferazione degli stessi. L'attuale contesto impone viceversa alle imprese di riconoscere la valenza del marchio quale vettore di valori simbolici capaci di guidare il processo di scelta del consumatore. Le imprese del distretto sono quindi impegnate in significative politiche di ristrutturazione del portafoglio marchi per valorizzarli nei confronti della clientela. A tal fine la scelta di decentrare all'estero parte della produzione risulta funzionale alla possibilità di continuare a produrre per la grande distribuzione pur in presenza di margini ridotti rispetto al recente passato. Il ricorso al decentramento produttivo all'estero viene inoltre percepito come una modalità operativa attraverso cui ampliare la gamma offerta con produzioni che non sono direttamente realizzabili dall'impresa al fine di favorire un compiuto processo di posizionamento competitivo nel segmento del "total look" uomo e/o donna.

La struttura operativa delle imprese oggetto di analisi ha certamente subito significative modifiche in ragione della definizione di processi di decentramento produttivo. Si segnala al riguardo un significativo investimento in attività logistiche, nel controllo di qualità e nelle attività di analisi e selezione dei paesi e quindi delle singole realtà produttive con cui avviare rapporti di collaborazione di natura produttiva e commerciale. Le diverse imprese hanno quindi dovuto attrezzarsi da un punto di vista manageriale ed organizzativo per poter creare e governare un indotto produttivo su base internazionale.

Le imprese analizzate hanno scelto di mantenere all'interno dell'impresa ovvero dell'indotto locale, oltre alla totalità delle lavorazioni che hanno ad oggetto le produzioni di fascia medio-alta del mercato, anche le attività di design, creazione, modellistica, in quanto ritenute a maggior valore aggiunto e quindi indispensabili per accrescere la competitività dell'impresa. Il taglio viene effettuato in Italia con riferimento alle produzioni realizzate nell'Europa dell'Est (Romania *in primis*) mentre è effettuato all'estero nel caso di produzioni di qualità inferiore delocalizzate in Cina.

La crisi che ha investito il settore del tessile-abbigliamento anche nel Sud Barese negli ultimi anni ha certamente determinato una significativa contrazione nei complessivi livelli occupazionali del settore per quanto tali effetti si siano distri-

buiti in modo non uniforme tra medie-grandi imprese e il complessivo sistema dei subfornitori e façonisti che compongono il sistema produttivo locale.

Dall'analisi comparata dei livelli occupazionali pre e post delocalizzazione produttiva emerge in maniera evidente come l'occupazione diretta in Italia di tali imprese sia nel complesso cresciuta. Si passa infatti da circa 450 dipendenti diretti nel periodo precedente alla delocalizzazione ai circa 580 dipendenti del 2005[28]. Tale dato dipende, in primo luogo, dalla circostanza che le attività decentrate all'estero si sono aggiunte ed in massima parte hanno sostituito attività che le imprese oggetto di analisi avevano precedentemente decentrato a subfornitori locali; si è assistito, inoltre, per ragioni solo in minima parte imputabili alla scelta di delocalizzare all'estero attività produttive, ad un significativo processo di crescita aziendale e quindi di espansione nei livelli occupazionali di una delle imprese oggetto di analisi.

La scelta di delocalizzare all'estero la produzione ha inoltre determinato mutamenti di natura qualitativa nella composizione della forza lavoro presente in Italia. Si assiste ad un evidente investimento delle imprese in risorse umane dotate di specifiche competenze di natura manageriale (marketing, progettazione, amministrazione) mentre diminuisce l'incidenza del personale impiegato in produzione.

Dall'analisi comparata del fatturato conseguito dalle imprese nel periodo precedente e successivo (2005) all'avvio dei processi di decentramento produttivo, si riscontra un lieve incremento delle performance complessive delle imprese analizzate. In realtà, dall'analisi dei casi aziendali emerge come la scelta di delocalizzare la produzione abbia in misura marginale contribuito alla crescita fatta registrare dal fatturato. Tale crescita è infatti, nella percezione delle imprese analizzate, funzione delle migliori capacità competitive dimostrate dall'impresa in ragione della scelta di posizionarsi su segmenti di prodotto medio-alto attraverso una politica di valorizzazione delle produzioni a marchio proprio. Il processo di delocalizzazione ha consentito di mantenere invariati i margini sulle produzioni di fascia medio-bassa pur in presenza di una contrazione significativa del fatturato ottenuto su tale canale commerciale. Non sorprende quindi una contrazione del fatturato anche in realtà aziendali che hanno, con successo, definito politiche di decentramento produttivo.

Con riferimento ai mercati di sbocco delle imprese, risulta esserci un legame molto debole tra le scelte di decentramento produttivo e le politiche di penetrazione commerciale. Con l'esclusione della Turchia ed un primo esperimento in Cina, i paesi in cui si delocalizza la produzione non rappresentano mercati di

[28] Tale dato non comprende peraltro i 150 dipendenti dello stabilimento produttivo aperto nel 2004 in Romania.

sbocco per le imprese del sistema produttivo locale. Negli ultimi anni queste imprese hanno incrementato la loro propensione all'export e hanno differenziato i mercati di sbocco internazionali in massima parte per fronteggiare le difficoltà registratesi sul mercato statunitense soprattutto in ragione dell'accresciuta competizione dei paesi emergenti del Sud-Est asiatico.

In conclusione, la scelta di delocalizzare all'estero la produzione ha permesso alle imprese soprattutto di continuare ad operare con una vasta gamma di prodotti e a servire segmenti di mercato da cui altrimenti sarebbe convenuto uscire in ragione della significativa contrazione dei margini. Ha quindi risposto alla necessità, da un lato, di fronteggiare la crescente competizione asiatica, dall'altro, di liberare risorse finanziarie e competenze tecniche e manageriali per sostenere processi di riposizionamento, attualmente in via di consolidamento, su una fascia di mercato più alta. Non rappresenta tuttavia una condizione sufficiente a garantire un recupero di competitività sui mercati.

5.9 Gli effetti della delocalizzazione sul sistema produttivo locale

Negli ultimi anni, i distretti produttivi di Noci-Putignano e di Martina Franca hanno dovuto fronteggiare una congiuntura economica particolarmente negativa. In un simile contesto competitivo le imprese finali di maggiori dimensioni hanno avviato processi di delocalizzazione all'estero delle produzioni di fascia medio-bassa, il che ha determinato una sostituzione di subfornitura locale con subfornitura estera con conseguenze palesemente negative, in termini di perdita di addetti e chiusura di imprese di fase all'interno del sistema produttivo locale. Negli ultimi anni, sulla base delle interviste effettuate, si stima essersi determinata una contrazione nel numero di addetti pari a circa il 60% nel solo distretto di Martina Franca.

Il sistema produttivo locale del tessile-abbigliamento ha quindi subito una significativa contrazione strutturale ed un forzato processo di ristrutturazione e riorganizzazione. In particolare, dall'analisi dei casi aziendali, emerge una chiara tendenza, da parte delle imprese sopravvissute alle difficoltà degli ultimi anni, ad avviare processi di riorganizzazione con l'obiettivo di aumentare la qualità delle produzioni realizzate. I processi di decentramento all'estero e la conseguente sostituzione di subfornitori locali con subfornitori esteri hanno riguardato in massima parte le produzioni di fascia medio-bassa e le attività a minor valore aggiunto, mentre le produzioni di fascia alta continuano ad essere prodotte da imprese façoniste del distretto che hanno saputo innalzare la qualità media delle proprie produzioni. Gli operatori del distretto che hanno quindi saputo riposizionarsi su produzioni a maggior valore aggiunto e di qualità

medio-alta hanno saputo superare le difficoltà degli ultimi anni e ritagliarsi uno spazio di mercato significativo come subfornitori delle imprese del distretto. Si è quindi assistito ad un processo di innalzamento della qualità delle produzioni realizzate nel distretto pur palesandosi una significativa contrazione nel numero di addetti e di imprese attive.

5.10 Le prospettive future

Dall'analisi effettuata sembra evidente che la strategia di decentramento produttivo rappresenti un processo che, allo stato attuale, evidenzia pressoché nulli margini di reversibilità. La totalità delle imprese del distretto analizzate ha visto infatti crescere negli anni il ricorso alla delocalizzazione.

Nonostante ciò, la delocalizzazione produttiva è condizione necessaria, ma non certo sufficiente, per far sì che le imprese del distretto possano garantirsi margini significativi di competitività sui mercati internazionali anche in ragione della crescente pressione esercitata dai nuovi competitor del Sud-Est asiatico.

Si è infatti palesata, nelle medie imprese operanti nel sistema produttivo in oggetto, l'esigenza di accompagnare tale politica di decentramento produttivo ad un complessivo processo di riposizionamento strategico verso segmenti di mercato di fascia medio-alta in cui l'elemento prezzo assume meno rilevanza nel processo competitivo. È convinzione diffusa che sia indispensabile quindi continuare ad investire su elementi materiali ed immateriali che possano contribuire da un lato, a migliorare la qualità intrinseca delle produzioni realizzate, dall'altro a creare una forte identità di marca attraverso il lancio e lo sviluppo di marchi riconoscibili ed apprezzati dal mercato.

Al fine di sviluppare utili considerazioni sulle prospettive future del sistema produttivo del tessile-abbigliamento del Sud-Est Barese, appare imprescindibile distinguere tra le imprese finali e il sistema della subfornitura locale.

Per le medie imprese che hanno già avviato politiche di riposizionamento strategico si registra un cauto ottimismo. Si segnala come, per quanto ad oggi appaia ancora come un fenomeno allo stato embrionale e dagli incerti sviluppi futuri, la presenza produttiva in paesi con significative potenzialità come mercato di sbocco (Cina *in primis*) potrebbe far presupporre la possibilità di avviare significative politiche di commercializzazione delle proprie produzioni nei territori oggetti di decentramento produttivo.

Per le imprese terziste che hanno saputo superare le difficoltà degli ultimi anni, divenendo funzionali alla realizzazione di prodotti di fascia alta per le imprese finali del distretto, le prospettive future appaiono positive. La crisi dei primi anni Duemila ha infatti "scremato" le imprese façoniste e quelle finali di minori dimensioni determinando un processo di razionalizzazione nel numero e

nella tipologia delle imprese attive. Il vero interrogativo attiene alla sostenibilità nel tempo di tale via all'ottenimento di un vantaggio competitivo. Se infatti, come per certi versi prevedibile, i processi di decentramento produttivo si caratterizzeranno per un miglioramento nella specializzazione delle attività da potersi realizzare all'estero, l'attuale posizione competitiva delle imprese del sistema produttivo locale sarà sotto nuova pressione competitiva.

6. Il caso del "triangolo" del salotto[29]

Il distretto del mobile imbottito della Murgia è situato a cavallo tra le province di Matera (Basilicata) e Bari (Puglia). Alle origini esso era localizzato nel triangolo geografico formato dalla città di Matera e dai comuni di Altamura e Santeramo in Colle (in provincia di Bari)[30]. In realtà, con il passare del tempo il distretto si è esteso ad altre aree limitrofe, pur se con diverse modalità e numerosità degli insediamenti, inglobando sul fronte lucano i comuni di Montescaglioso e Pisticci e, sul fronte pugliese, i territori di Gravina in Puglia, Cassano delle Murge, Grumo e, più recentemente, le aree metropolitane di Bari e Taranto. Tuttavia, il peso dei tre comuni storici sui dati provinciali resta tuttora preponderante.

I presupposti per la nascita del distretto si determinarono attorno alla metà degli anni Cinquanta, durante i quali si realizzarono alcune attività produttive di tipo industriale che sfruttavano la presenza nell'area di competenze diffuse nei settori della falegnameria, della maglieria e della lavorazione del cuoio. Questa situazione permise l'innescarsi di una serie di processi di gemmazione e imitazione imprenditoriale che, tuttavia, rischiò di bloccarsi a seguito della crisi che si riscontrò a cavallo degli anni Settanta.

Fu la nascita di quella che diventerà l' "impresa guida", la Natuzzi, a stimolare e trainare lo sviluppo del territorio locale soprattutto con la fortissima spinta all'export (apripista sul mercato statunitense). L'impresa leader ha rappresentato, inoltre, una vera e propria fucina di imprenditorialità (ex dipendenti che si mettono in proprio) e di managerialità (molte imprese del settore hanno assunto ex dipendenti della Natuzzi).

Furono due gli elementi che, nel momento in cui si fusero, determinarono la formazione di un distretto vero e proprio: 1) la pre-esistenza di un numero ristretto di imprese artigiane specializzate nella tappezzeria e nella produzione di salotti di bassa qualità per il mercato locale; 2) la particolare forma di orga-

[29] Stefano Marastoni è l'autore di questo paragrafo.
[30] Vedi Banca Intesa - Servizio Studi e Ricerche (2006).

nizzazione della produzione scelta da Natuzzi ed altri imprenditori basata (*i*) sul decentramento all'esterno di alcune fasi di lavorazione (realizzazione dello scheletro in legno delle sedute, taglio del poliuretano) che facilitò la nascita di un ampio indotto di terzisti e subfornitori, (*ii*) sull'investimento in tecnologie di processo e (*iii*) sulle innovazioni di prodotto. Successivamente, sorsero altre importanti realtà industriali, come la Calia Salotti e la Nicoletti Salotti, entrambe di Matera, grazie alle quali il distretto acquisì il primato nella produzione del mobile imbottito che, fino a qualche tempo prima, era detenuto dal polo produttivo della Brianza.

Nel corso degli anni Ottanta, attraverso una più spinta standardizzazione e industrializzazione del prodotto, le imprese riuscirono ad affacciarsi sui mercati internazionali, decretando la maturazione definitiva dell'assetto distrettuale. Si registrò un notevole incremento delle quote di mercato, che stimolò un'ulteriore crescita del numero di imprese e subfornitori. Dopo la metà degli anni Novanta il distretto conobbe il picco più alto nel trend di nascita di nuove imprese.

Negli ultimi anni, invece, la concorrenza sui mercati internazionali si è fatta più aspra, soprattutto da parte di quei paesi, come la Cina, che commercializzano i propri prodotti in dollari e riescono a collocare sul mercato mobili di gamma medio-bassa (ma in continuo miglioramento) e fattezze simili a quelle italiane, ma a prezzi decisamente più competitivi. Per tali ragioni il distretto murgiano ha registrato una contrazione delle esportazioni e subito degli arretramenti non trascurabili causati anche dalla debolezza del mercato interno. Un trend molto simile si è riscontrato nell'intero settore del mobile imbottito in Italia. Tra i paesi emergenti si stanno affermando, oltre alla Cina, la Polonia e il Messico grazie ai processi di spostamento delle produzioni di imbottiti dai paesi avanzati ai paesi emergenti.

Ancora nel 2003, secondo i dati forniti dal Lieg-Università della Basilicata, il distretto (nel totale delle province di Bari e Matera) contava 534 imprese con 14.000 addetti e un fatturato (2002) di 2.200 milioni di euro. La produzione di divani era pari al 55% del totale italiano e all'11% del totale mondiale; l'80% della produzione era destinato all'export.

Tuttavia, negli anni più recenti, ossia dal 2003 al 2005, si sono registrati diffusi fenomeni di crisi e chiusura di aziende, specie terziste, e una significativa contrazione dell'occupazione, quantificata da fonti sindacali in circa 2.000 unità; la Natuzzi e le altre imprese più grandi hanno, inoltre, fatto ricorso alla cassa integrazione.

Tale trend è dovuto sia alla dinamica del cambio euro/dollaro, particolarmente sfavorevole per le esportazioni negli Stati Uniti, sia soprattutto alla crescente pressione competitiva da parte dei paesi emergenti, che hanno indotto le imprese più importanti a ricorrere in misura crescente al decentramento internaziona-

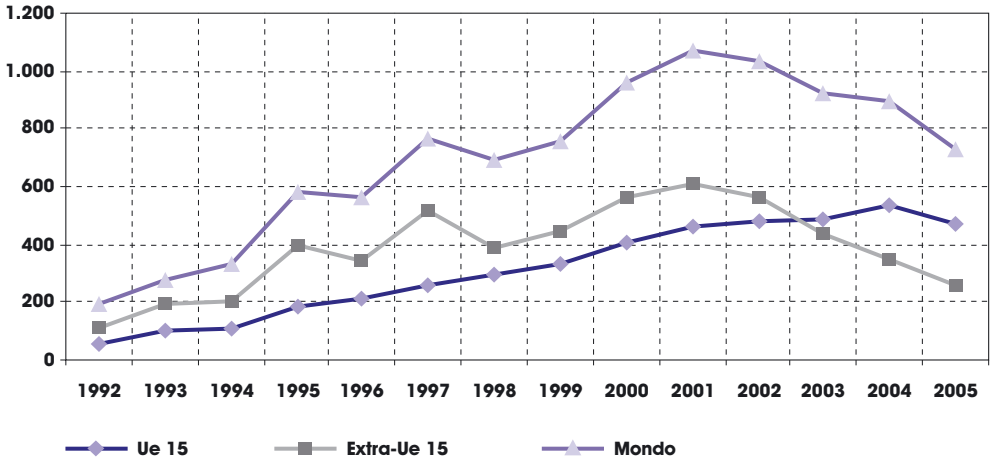
le (per beneficiare di costi di produzione più bassi) verso la Cina e l'Est Europa. La delocalizzazione riguarda eminentemente le produzioni di fascia bassa: tale fenomeno sta comportando una sensibile riduzione degli ordini per i terzisti locali e un'ulteriore riduzione dei livelli occupazionali.

Gli andamenti del mercato, però, sono percepiti in maniera differente dalle imprese, a seconda del mix di mercati esteri e del posizionamento di prodotto. Infatti, alcune imprese, in controtendenza, mostrano fatturati in aumento, anche in misura sensibile. Probabilmente, si sta verificando una redistribuzione di quote produttive fra le imprese. Le principali aziende si stanno espandendo anche sul mercato interno. Il principale fenomeno in corso è l'investimento su strategie di distribuzione diretta attraverso reti di negozi, in Italia e all'estero, seguendo il modello Natuzzi. Inoltre, occorre considerare che le principali imprese delocalizzatrici vendono i salotti realizzati nelle loro piattaforme estere direttamente sui mercati di destinazione, senza alcun rientro del prodotto finito in Italia: anche questo fenomeno ha influenzato la contrazione dell'export nelle province interessate.

Dopo le eccezionali performance esportative degli anni Novanta, il distretto ha rallentato la sua corsa. La recente congiuntura delle economie occidentali ha provocato una diminuzione dell'export, soprattutto sul mercato americano, mentre gli acquirenti europei hanno sostanzialmente mantenuto gli ordinativi.

Figura 4

Esportazioni di mobili* nella provincia di Bari (milioni di euro correnti)



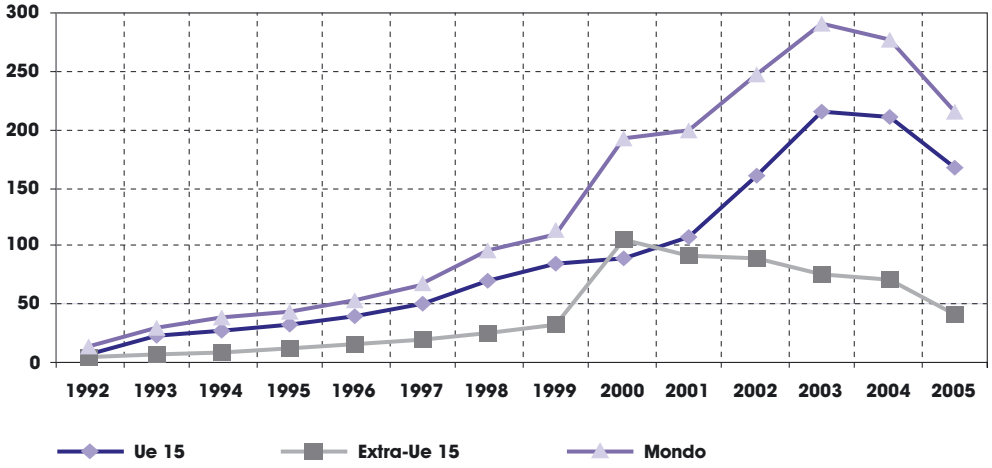
** ATECO DN36.1*

Fonte: Istat

Le principali contromisure adottate a partire dal 2001 dalle imprese più importanti del distretto al fine di ridurre la pressione competitiva dei competitor internazionali, sono le seguenti: (*i*) riposizionamento nella fascia medio-alta del mercato (progetto di marca, miglioramento del prodotto, riqualificazione della struttura distributiva, comunicazione, servizio al cliente); (*ii*) ridefinizione degli assetti produttivi (investimenti in R&S, riorganizzazione degli stabilimenti in Italia, internazionalizzazione di produzioni non sostenibili in Italia); (*iii*) riorganizzazione delle attività e strutture gestionali.

Figura 5

Esportazioni di mobili* nella provincia di Matera (milioni di euro correnti)



** ATECO DN36.1*

Fonte: Istat

6.1 I risultati dell'indagine di campo

Le imprese delocalizzatrici intervistate rappresentano il gotha del distretto murgiano[31]. L'analisi descritta nel precedente paragrafo è confermata dai racconti delle aziende in sede di intervista; infatti, si registra una situazione molto diversa tra due gruppi di imprese.

Nel primo gruppo si registra un momento di difficoltà a causa delle crescenti pressioni competitive esercitate dai paesi emergenti, esacerbate dall'apprezzamento dell'euro. Tali imprese hanno subito notevoli perdite di fatturato, risentendo in particolare delle difficoltà incontrate sul mercato statunitense dove

[31] Sono stati intervistati anche alcuni testimoni privilegiati e due imprese che non decentrano.

hanno dovuto affrontare, spesso in condizioni competitive di inferiorità, i produttori cinesi. Le insidie e gli ostacoli di questo nuovo contesto competitivo hanno portato a rivedere le strategie competitive. In generale si è puntato ad innalzare la qualità del prodotto, cercando di aumentare la quota della produzione di qualità medio-alta e spostando all'estero le produzioni di più basso livello qualitativo, tramite processi di internazionalizzazione produttiva avviati all'inizio dell'attuale decennio.

Nell'altro gruppo di imprese, invece, si riscontra una crescita del fatturato e delle quote di mercato grazie alla capacità di produrre dei salotti per specifici target di mercato e con una diversificazione spinta. Tali imprese, nonostante l'andamento positivo, sono impegnate in una strategia preventiva basata sul recupero di efficienza in tutte le aree aziendali e di maggiore razionalizzazione dell'apparato produttivo: a tal fine è stato effettuato un discreto investimento attraverso l'assunzione di nuovi quadri e manager nell'area della "pianificazione e controllo". Inoltre, esse hanno già sviluppato con convinzione la delocalizzazione (all'estero) della gamma bassa della produzione e avviato un processo di riposizionamento competitivo incentrato sul potenziamento della produzione di gamma medio-alta e, in alcuni casi, alta (quasi d'élite).

Insomma, negli ultimi anni tutte le più importanti realtà produttive del distretto hanno intrapreso processi di delocalizzazione produttiva non trascurabili che nel tempo hanno assunto una crescente importanza. Tra le grandi aziende del distretto solo la Soft Line ha deciso di non delocalizzare la sua produzione. I gruppi Natuzzi, Nicoletti, Calia, Incanto, Contempo, ma anche aziende di dimensioni minori come la Max Divani, a partire dal 2001 hanno progressivamente spostato nei paesi emergenti (*in primis* Brasile, Romania e Cina) le fasi del processo produttivo a più alta intensità di lavoro o le produzioni basic.

A differenza degli altri settori del made in Italy, il processo di internazionalizzazione del settore del mobile imbottito non si concretizza in forme di tipo *non-equity*; la strada intrapresa dalle imprese murgiane per attuare la strategia della delocalizzazione produttiva è, prevalentemente, quella dell'investimento diretto all'estero, compresa la realizzazione di joint venture.

Se si guarda ai paesi in cui sono stati realizzati gli investimenti da parte delle principali imprese del distretto, emerge chiaramente come la Cina rappresenti la localizzazione più importante; questo si spiega sia con il basso costo del lavoro, sia con la vicinanza ad uno dei principali mercati di sbocco: quello americano (costa pacifica). In prospettiva, però, la presenza in Cina diverrà importante anche in funzione delle potenzialità del gigantesco mercato asiatico.

È bene osservare che l'assenza di valori significativi di interscambio con l'estero, diversi da quelli di esportazione di prodotti finiti, significa che non vi sono rientri degli stessi prodotti finiti provenienti dalle aree di delocalizzazione. In

altre parole i prodotti realizzati vengono distribuiti direttamente dalle piattaforme estere sui mercati di destinazione.

Tutte le attività decentrate all'estero riguardano l'intera produzione, ossia lo svolgimento di tutte le fasi fino alla realizzazione del prodotto finito. Ad essere trasferita all'estero è la produzione dei divani di fascia medio-bassa (all'interno del distretto, invece, tutte le imprese hanno mantenuto la gamma alta).

Le principali motivazioni che hanno indotto le imprese intervistate a delocalizzare una parte delle proprie attività sono:

- riduzione dei costi di produzione (legati al costo del lavoro);
- maggiore vicinanza ai mercati esteri di sbocco;
- opportunità strategiche di approvvigionamento nelle aree di delocalizzazione.

Per quanto riguarda la prima motivazione, la riduzione dei costi industriali riguarda soprattutto (ma non solo) il prodotto di bassa gamma per recuperare competitività e, per tale via, ricostruire un cash flow tale da garantire lo sviluppo del processo di riposizionamento verso l'alto delle produzioni italiane.

Rispetto alla seconda motivazione, occorre evidenziare che le localizzazioni in Brasile sono state scelte per diminuire la distanza geografica dal mercato di destinazione degli USA coincidente con l'area della costa atlantica, mentre quelle in Asia sono finalizzate ad avvicinare il mercato di sbocco rappresentato dalla costa pacifica degli USA e dall'Estremo Oriente: entrambe le soluzioni sono molto legate al transit time e, quindi, alla necessità di abbattere i tempi di consegna presso i clienti esteri nell'area americana. Le piattaforme produttive situate nell'Europa dell'Est sono dedicate alle produzioni destinate ai mercati dell'Europa del Nord.

In termini di valore aggiunto, specializzazione produttiva e contenuto tecnico-professionale, le produzioni brasiliane sono considerate quelle meno pregiate, quelle cinesi di standard medio, mentre quelle rumene risultano le più apprezzate.

In merito alla terza motivazione, si rileva che i fornitori strategici (pelli, poliuretano e legno) delle piattaforme estere appartenenti ad alcune imprese intervistate si trovano tutti o quasi nelle stesse aree di delocalizzazione (si pensi, ad esempio, ai fornitori cinesi presenti nel distretto del mobile imbottito di Shangai Scen Zhen). Pertanto, anche i tempi dell'approvvigionamento sono favoriti dalla vicinanza dei fornitori e tale elemento consente di ridurre ulteriormente i tempi di consegna dei salotti ai propri clienti. Per altre imprese, invece, i fornitori strategici delle pelli (si ricorda che il costo della pelle incide per il 60% circa sul costo totale dei materiali incorporati nei salotti) si trovano tutti esclusivamente in Italia (del Nord) poiché si intende garantire uno standard elevato di qualità dell'intero prodotto (le pelli italiane sono considerate le migliori sotto ogni

punto di vista). Per il poliuretano (l'imbottitura dei mobili da salotto) e il legno, invece, si riscontra un mix variabile tra fornitori italiani (tutti ubicati nel Centro-Nord) ed esteri (tra cui vi sono anche quelli situati in prossimità delle strutture produttive estere, ma non in misura preponderante). I fornitori di legno (terza materia prima dei salotti) non sono considerati necessariamente strategici; si consideri, infatti, che i costi di pelle e poliuretano insieme incidono per l'80% sul costo totale dei materiali incorporati nei salotti.

A fronte dei vantaggi derivanti dalla localizzazione, le imprese segnalano che il processo di delocalizzazione ha comportato una maggiore complessità in termini di (*i*) organizzazione dell'attività industriale (difficoltà di ristrutturare l'impresa nella sua dimensione sovra-nazionale; difficoltà di realizzare un sistema di controllo efficace delle strutture estere e di calcolare i costi indiretti, ecc.); (*ii*) sviluppo delle competenze adeguate al processo in atto; (*iii*) organizzazione amministrativa e finanziaria (a causa delle diverse normative commerciali e fiscali in vigore nei paesi esteri).

Vi sono, poi, delle problematiche specifiche relative ai singoli paesi interessati dalla delocalizzazione.

6.2 Gli effetti della delocalizzazione sulle imprese

In termini generali la delocalizzazione ha consentito un riposizionamento strategico delle imprese del distretto, sia attraverso una maggiore specializzazione delle produzioni realizzate in Italia verso la gamma alta, sia attraverso una chiara segmentazione del mercato, puntando a realizzare le produzioni di fascia medio-bassa all'estero. È evidente, dunque, una relazione tra il decentramento produttivo e le scelte di riposizionamento strategico.

Ciò significa che le aziende più in difficoltà (che coincidono con quelle più grandi sul piano dimensionale) hanno potuto effettuare i necessari investimenti nel riposizionamento competitivo solo garantendosi un certo volume di fatturato e, quindi, marcando una forte presenza sui mercati tradizionali, assicurata dal decentramento, offrendo prodotti con prezzi accessibili e competitivi.

Si sottolinea che per i gruppi industriali più grandi sarà vitale, ancora per i prossimi 5-7 anni, permanere in quei mercati in cui l'approccio alla qualità non è determinante come il fattore prezzo. Per queste ragioni la vera difficoltà sta, oggi, nel confrontarsi con l'abbassamento del prezzo di vendita nell'ambito del target basic, anche perché il decentramento produttivo non consente una reale parificazione della capacità competitiva tra aziende concorrenti. Infatti, in Cina le aziende controllate dalle imprese intervistate producono, comunque, con una logica occidentale nella quale l'etica dell'impresa e del lavoro risulta un dato acquisito e rispettato dal management. Questa differente impostazione della cul-

tura d'impresa rispetto ai competitor asiatici determina inevitabilmente una struttura dei costi (sistemi di sicurezza, attrezzature igienico-sanitarie, macchinari e strumenti di lavoro moderni che riducono la fatica umana) più pesante e, quindi, una capacità competitiva inferiore. Si aggiunga che i produttori cinesi stanno diventando sempre più bravi e competenti nella manifattura del mobile imbottito. Se si riuscirà a superare indenni le sfide che si prospettano entro il medio periodo (ossia nei prossimi 5-7 anni), le imprese del distretto potrebbero avere un futuro di lungo periodo meno gravoso poiché, nel frattempo, avranno modificato in maniera radicale i driver del proprio sviluppo e si saranno attrezzate per competere su altri target di mercato.

Per queste ragioni le aziende più grandi ritengono di aver sviluppato un processo di "internazionalizzazione produttiva" piuttosto che una mera delocalizzazione: attraverso la soluzione del decentramento internazionale è stato possibile mantenere le postazioni italiane in una fase di enorme pressione competitiva e, anzi, garantire delle prospettive di rilancio[32].

Tabella 4

Addetti in Italia e all'estero nelle imprese del settore del mobile intervistate

	Italia	Romania	Bulgaria	Brasile	Cina
Anno pre-delocalizzazione	5.960	-	-	-	-
Anno 2005	5.650	1.250	70	1.140	1.900
Differenza in valore assoluto	- 310	-	-	-	-
Differenza %	- 5,2	-	-	-	-

Fonte: interviste dirette

I principali effetti della delocalizzazione produttiva sulle imprese riguardano: l'organizzazione della produzione, l'organizzazione aziendale, la forza lavoro.

Per quanto riguarda l'organizzazione della produzione, il principale cambiamento intervenuto con il decentramento riguarda, in generale, una maggiore pervasività delle tecnologie informatiche sulle linee produttive. Si riscontra, inoltre, la necessità di un maggior coordinamento logistico delle produzioni tra piattaforme localizzate in aree geografiche molto distanti tra loro.

Rispetto all'organizzazione aziendale si registra un rafforzamento dell'area "pianificazione e controllo", degli uffici acquisti e vendite, nonché un potenzia-

[32] Le imprese intervistate ammettono che senza l'intervento della cassa integrazione guadagni ordinaria, cui esse hanno fatto ricorso in misura significativa, la riduzione dei livelli occupazionali sarebbe stata molto più pesante e con effetti negativi sul piano della coesione sociale nei territori locali.

mento dei sistemi informativi su cui si è investito molto per favorire l'integrazione tra i vari *asset* aziendali.

In merito all'occupazione italiana delle imprese che hanno delocalizzato, si rilevano andamenti diversi: in quelle che hanno registrato una contrazione delle commesse, gli occupati sono oggi in numero inferiore rispetto al periodo di pre-delocalizzazione; nelle altre in cui si è verificato un trend di crescita del fatturato e delle quote di mercato, invece, è vero il contrario. Nel periodo che intercorre tra l'anno di pre-delocalizzazione (diverso a seconda delle aziende) e il 2005, il saldo complessivo relativo all'occupazione italiana, nell'ambito delle imprese intervistate, è pari a -5,2% (tab. 4), ossia un valore che indica un forte contenimento della crisi occupazionale, date le condizioni del nuovo scenario competitivo a livello mondiale. La maggior parte dell'occupazione persa nel distretto ha riguardato essenzialmente le imprese terziste e quelle finali che non sono riuscite a reggere la forza d'urto dei produttori asiatici. Infine, si evidenzia che l'occupazione globale (italiana ed estera insieme), sempre nel periodo che intercorre tra l'anno di pre-delocalizzazione e il 2005, risulta cresciuta del 67,9% nelle imprese intervistate, a dimostrazione che l'operazione di delocalizzazione è riuscita con successo.

In tutte le imprese, però, è mutata la composizione della forza lavoro: sono diminuiti gli operai (ma non quelli specializzati) e gli addetti di produzione "indiretti", e sono aumentati gli impiegati e i quadri.

Invece, non ci sono stati significativi cambiamenti per quanto riguarda i mercati di sbocco a seguito della delocalizzazione; infatti, in generale le imprese non ritengono che essa possa costituire una strada per penetrare nuovi mercati. Tuttavia, le aziende intervistate fanno un'eccezione: il decentramento in Cina può senz'altro essere considerato come uno strumento "indiretto" per favorire la penetrazione proprio del mercato cinese, anche se, all'avvio degli investimenti, ancora non si pensava a tale eventualità. Per i nuovi consumatori "ricchi" della Cina, il made in Italy rappresenta un vero e proprio status symbol; i salotti venduti loro sono tutti di gamma alta e devono essere rigorosamente prodotti in Italia. Per queste ragioni si deve definire la delocalizzazione come un mero strumento "indiretto"; dalle piattaforme cinesi non si vende direttamente ai consumatori cinesi, ma la presenza italiana in Cina attraverso stabilimenti e impianti produttivi promuove senz'altro l'immagine e veicola la conoscenza delle aziende italiane sul territorio.

Comunque, le aziende intervistate ritengono che le prospettive di mercato in tutto l'Estremo Oriente siano molto positive.

6.3 Gli effetti della delocalizzazione sul sistema produttivo locale

All'interno del distretto si registra una contrazione rilevante dei volumi produttivi ed una meno drammatica dei livelli occupazionali. Tale situazione ha determinato una riduzione della produttività che è stata parzialmente compensata dal ricorso alla CIG ordinaria e da un innalzamento dei listini alla produzione dei salotti di gamma più elevata realizzati negli stabilimenti distrettuali. La minore produttività, infine, ha determinato un abbassamento della redditività (e anche la chiusura in perdita di alcuni bilanci d'esercizio).

I produttori locali che sono usciti dal mercato e hanno cessato l'attività sono sia i terzisti (generalmente di piccola dimensione) che non garantivano affidabilità sugli standard di qualità e sui tempi di consegna nella logica dell'ordine "oggi per domani", sia quelli finali (di dimensioni più grandi) che hanno preteso di sfidare i competitor cinesi e orientali utilizzando unicamente la leva del prezzo.

Le imprese che hanno trasferito parte della loro produzione all'estero hanno notevolmente ridotto l'indotto locale proprio a seguito della delocalizzazione. In genere, i subfornitori locali non hanno seguito le imprese principali all'estero, perdendo l'occasione di ricostruire le condizioni distrettuali in territori non italiani in un contesto di maggiore favore relativamente ai costi industriali.

Rispetto alla media delle imprese intervistate, si può calcolare che esse hanno dimezzato, tra il 2002 e il 2006, il ricorso ai subfornitori locali. Infatti, si sottolinea che gli investimenti all'estero sono stati realizzati per il 20-30% in sostituzione di attività svolte negli stabilimenti italiani, per il 50-60% in sostituzione di attività svolte da terzisti locali (dell'area murgiana) e per il 10-15% in aggiunta ad attività già realizzate dall'impresa o da subfornitori italiani (si tratta, soprattutto, di quelle produzioni destinate ai mercati dell'Estremo Oriente).

Attualmente, i subfornitori locali che vengono ancora utilizzati eseguono sia il prodotto finito, sia alcune fasi di lavorazione, a seconda delle richieste delle imprese committenti (mediamente il 50% per ciascuna modalità in termini di valore degli ordini ai terzisti).

6.4 Le prospettive future

Tutte le imprese intervistate concordano sul fatto che, nei prossimi anni, le strategie delle principali realtà produttive del polo del salotto saranno indirizzate verso investimenti (*i*) nelle politiche di marca, (*ii*) nella sempre maggiore qualificazione del prodotto, (*iii*) nelle produzioni ad alto valore aggiunto. Inoltre, esse punteranno anche a sviluppare politiche di internazionalizzazione non subordi-

nate al potere negoziale dei grandi distributori al fine di entrare nei mercati esteri anche con i salotti di alta gamma e con marchi riconoscibili e riconosciuti.

Inoltre, qualcuno sta anche valutando la possibilità di trasferire tutta l'attività produttiva all'estero e lasciare in Italia solo le funzioni terziarie e il "cervello". Comunque, l'imperativo rimane quello di investire nello sviluppo del brand e di individuare il posizionamento migliore dei marchi.

Una delle imprese intervistate sostiene che il ricorso alla delocalizzazione nei prossimi anni sarà inversamente proporzionale alla qualità e alla gamma delle produzioni. Essa ritiene che, una volta completato il riposizionamento strategico delle principali imprese distrettuali verso l'alta gamma, vi sarà un ritorno in grande stile del made in Italy trainato dalla domanda asiatica. Pertanto, quella che oggi si può definire come capacità produttiva in eccesso del distretto, domani diventerà una risorsa importante per il rilancio industriale del salotto murgiano.

7. Il settore del tessile-abbigliamento-calzature nel Salento[33]

L'industria della moda è fortemente radicata in Puglia, dove operano oltre 7 mila imprese distribuite su tutto il territorio regionale. All'interno del territorio regionale, la provincia di Lecce ha da sempre evidenziato una forte vocazione in questo settore.

Anche il dato dell'export conferma il peso del settore sull'intera economia del Salento: nel 2005, è pari al 61% del totale provinciale; alla formazione di questo valore contribuisce in modo particolare il comparto delle calzature. Tale dato, però, sebbene considerevole, evidenzia un calo rispetto a quanto fatto rilevare nel quinquennio precedente. Anche il contributo alla composizione dell'export del settore moda nazionale fa rilevare un calo pressoché costante negli ultimi sei anni.

Nonostante gli andamenti recenti, è indubbio che queste realtà produttive rappresentano tuttora uno dei pilastri per lo sviluppo del territorio in esame.

Il comparto delle calzature evidenzia una produzione in gran parte incentrata sulle scarpe da uomo, tradizionalmente in prevalenza nella versione classica, con una tendenza recente ad essere presente anche nei comparti da passeggio e sportive; per ciò che riguarda l'abbigliamento, si producono differenti tipologie di prodotto: pantalone jeans, classico, a cinque tasche, denim; maglieria, t-shirt, giubbotti; calze (da uomo e sportive); cravatte.

Al fine di descrivere lo stato dell'arte del contesto in esame occorre innanzi-

[33] Pierfelice Rosato è l'autore di questo paragrafo.

tutto fare una distinzione tra il comparto del tessile-abbigliamento e quello delle calzature.

Nel primo caso, stante la varietà dello stesso, possiamo individuare differenti orientamenti:

- un primo orientamento, molto importante per il ruolo che può esercitare nello sviluppo dell'area, è quello verso l'affermazione della marca, operato in prevalenza da Romano SpA, grazie al marchio Meltin'Pot che sta consentendo alla stessa di acquisire risultati interessanti; il ruolo di traino per il territorio si materializza nella scelta, da parte del management, di produrre *in loco* la quasi totalità del prodotto a marchio;
- una serie di imprese, anche di media dimensione, che continuano ad evidenziare una difficoltà in merito alla capacità di affrontare l'attuale mercato senza una marca ben definita e pertanto sempre orientate verso una produzione conto terzi;
- talune realtà di nicchia, che in vari comparti, dalla biancheria alle calze, sono state in grado di ritagliarsi piccole nicchie di mercato non appetibili per le grandi imprese;
- una miriade di conto terzisti che ancora oggi sono impegnati nella produzione per conto sia delle imprese del luogo che di imprese soprattutto nazionali ed in rari casi internazionali; tali realtà hanno l'imperativo di assumere atteggiamenti in grado di consentire una emersione dall'anonimato prima che la crisi di competitività che ha investito il settore e la strategia di decentramento internazionale della produzione non producano l'effetto di togliere loro ogni probabilità di sopravvivenza.

Per ciò che concerne il settore calzaturiero, anche in tal caso si è di fronte ad una duplice realtà: da un lato, due grandi imprese, dall'altro, una miriade di imprese di piccola dimensione che stentano a competere, non avendo le risorse per poter affrontare una concorrenza su produzioni di fascia medio-bassa.

Le imprese del settore tessile-abbigliamento hanno percepito, con anticipo rispetto al settore delle calzature, la necessità di riposizionarsi verso una gamma di qualità superiore. La strategia di marca della Romano inizia, infatti, nel 1995. Tale processo di riposizionamento ha tuttavia interessato, come prevedibile, soprattutto le imprese di maggiori dimensioni, mentre le imprese più piccole continuano a faticare nella ricerca di una strategia di riposizionamento.

Nel comparto delle calzature il riposizionamento competitivo è risultato più complesso ed è stato avviato solo a partire dal 2000 laddove si è percepita l'impossibilità, anche con le strategie di decentramento, di fronteggiare la concorrenza di competitor emergenti nella fascia medio-bassa del settore. Anche per tale realtà la strategia in parola ha interessato in modo pressoché esclusivo le due

realtà di maggiori dimensioni (Filanto ed Adelchi) lasciando in una posizione marginale le diverse imprese di minori dimensioni.

Dunque, se escludiamo le tre realtà di maggiore dimensione, le quali evidenziano una produzione il cui orientamento è in direzione del perseguimento di una qualità tale da consentire il collocamento anche ad un target medio-fine, per il resto si tratta di poche realtà di nicchia (anche terzisti "specializzati") e di imprese che realizzano prodotti per la fascia bassa del mercato, ponendo particolare attenzione al contenimento del costo. Tali soggetti, però, non hanno manifestato capacità finanziarie e manageriali tali da consentire un percorso di decentramento, tant'è che in taluni casi hanno assunto, nella migliore delle ipotesi, il ruolo di subfornitori delle realtà più grandi, mentre in altri hanno cessato la propria attività.

7.1 I risultati dell'indagine di campo

Il tessuto imprenditoriale del tessile-abbigliamento-calzature (TAC) salentino evidenzia la presenza di tre imprese di maggiori dimensioni che hanno, ormai da più di tre lustri, attivato un percorso di decentramento all'estero e di un elevato numero di piccole realtà imprenditoriali che, raramente, hanno intrapreso tale scelta strategica. Con un'unica eccezione sembra, quindi, potersi affermare che la scelta di avviare processi di decentramento produttivo nel Salento abbia riguardato esclusivamente le poche realtà di maggiori dimensioni.

I percorsi di delocalizzazione osservati hanno evidenziato tendenze pressoché simili: il primo passo è stato il decentramento delle fasi labour intensive (inizio anni Novanta) a minor valore aggiunto, al fine di recuperare margini di efficienza, e quindi competitività, per mezzo del minor costo del lavoro. Successivamente, al crescere delle capacità espresse dalla manodopera del paese ospitante, si è proceduto con il decentramento dell'intera attività inerente la realizzazione del prodotto.

Inizialmente tale strategia si è concretizzata nelle aree dell'Europa dell'Est: Albania, Ungheria, Bulgaria ed Ucraina sono state le principali mete delle imprese salentine. Degno di nota l'investimento diretto di Filanto in Argentina per la creazione di una conceria che oggi tratta le pelli non esclusivamente per l'impresa proprietaria. Nel corso degli anni tale situazione si è modificata. L'ingresso sulla scena internazionale di nuovi competitor e l'incremento del costo del lavoro in alcuni dei paesi citati hanno condotto le imprese in esame verso un ridisegno del processo attuato. Si consideri, per fare un esempio, che il costo del lavoro in Albania è cresciuto negli ultimi anni fino a valori prossimi a un ottavo di quello italiano; di pari passo, si sono affacciate sulla scena mondiale nuove aree territoriali, asiatiche ed africane, che, per costo del lavoro e situazione sia

politico-sociale che economica, sono particolarmente attrattive al pari di ciò che rappresentavano in precedenza le aree dell'Est Europa: il riferimento è a paesi quali il Bangladesh, l'India, l'Etiopia, l'Egitto, la Tunisia e gli Emirati Arabi. Tali territori rappresentano anche il viatico per la distribuzione delle produzioni finali in altre nazioni, diversamente non raggiungibili; citiamo, per esempio, il caso dell'impresa Filanto che distribuisce prevalentemente in Giappone le scarpe prodotte in Bangladesh.

Un altro aspetto degno di citazione concerne il fatto che in tali paesi le imprese commissionarie sono gestite talvolta da imprenditori di origine italiana: per esempio, in Egitto vi è un'impresa del calzaturiero che lavora per conto terzi, la cui proprietà è di origine toscana.

Delle realtà indagate, solo Filanto decentra parte della produzione in strutture di proprietà. A tal proposito va detto che Romano fino a qualche anno fa era titolare della proprietà di un'impresa localizzata in Albania; tale investimento diretto è stato successivamente ceduto a favore di un dipendente per consentire allo stesso un maggior controllo della produttività dell'impianto (si considerino le difficoltà insite in tale attività per il management Romano non sempre presente *in loco* per evidenti difficoltà organizzative) e recuperare altresì qualità ed efficienza dello stesso.

Ciò che emerge per l'area in esame, probabilmente per le frequenti variazioni che si avvertono in termini di attrattività dei paesi, è l'assenza, se si eccettua il caso appena citato, di forme di evoluzione dei rapporti da semplici commesse, talvolta durature e totalitarie per le commissionarie, ad investimenti di tipo diretto.

Per ciò che concerne le calzature, il decentramento ha riguardato sia la produzione della tomaia che la produzione dell'intera calzatura. Da tener presente che la produzione della tomaia è la parte del processo che richiede un maggior impiego di manodopera, ragione che giustifica l'adozione di tale strategia.

Nel comparto dell'abbigliamento, la strategia ha evidenziato contenuti differenti, dalla realizzazione di camicie, t-shirt, pantaloni (Romano) alla produzione di capi in pelle (Leather Company). Nel primo caso, il processo si compie sia con l'intera produzione dei capi all'estero e la relativa spedizione al distributore finale, sia con la realizzazione di talune fasi di lavorazione, completate al rientro in Italia. Si consideri, a tal proposito, che Romano dispone di una lavanderia che realizza trattamenti con l'ausilio di tecnologie di raro utilizzo nel panorama italiano; risulta dunque evidente che per i prodotti di qualità non bassa si richiede il rientro ed il completamento del ciclo nello stabilimento di Matino.

Per l'altra realtà esaminata, il decentramento concerne l'intera produzione, peraltro realizzata con materie prime acquisite, su specifiche pattuite, direttamente dal produttore turco grazie agli incentivi statali di cui usufruisce; realizzato il

prodotto, lo stesso è direttamente inviato al committente dell'impresa salentina.

Per ciò che concerne le tre realtà di maggiore dimensione, a stimolare il ricorso a tale strategia è stato anche il Traffico di Perfezionamento Passivo. Tale regime, negli anni scorsi, ha contribuito non poco a stimolare l'adozione del percorso di decentramento. Al fine di cogliere appieno la bontà dell'iniziativa si consideri, per esempio, che nel comparto delle calzature la produzione di tomaie oltre confine prevede l'invio delle fodere e della pelle, con un valore, quest'ultima, di gran lunga superiore a quello della stessa tomaia che rientra in Italia, ragione per cui talvolta non vi è dazio da corrispondere.

Nel contesto attuale, le tre realtà produttive, che hanno evidenziato una direzione decisa verso l'utilizzo di tale strategia, mostrano oramai un ricorso costante al decentramento, quantomeno per le produzioni non a marca. Ciò che prima si faceva sul territorio salentino, oggi è realizzato quasi interamente all'estero, cercando di usufruire di maggiori economie nelle fasi di lavorazione definite appunto labour intensive. Le motivazioni di tale percorso strategico, che ormai è divenuto la caratteristica principale delle realtà in esame, sono riconducibili ad un unico obiettivo: risparmiare sul costo del lavoro, facendo in modo che i costi di transazione non assorbano i benefici derivanti dell'operazione. Ed infatti, trattasi di un percorso strategico che potremmo definire di tipo "difensivo", che in certi casi ha manifestato tutti i suoi limiti.

La modalità con cui giuridicamente si perfeziona il rapporto è un contratto di collaborazione per la subfornitura di attività di lavorazione, di parti componenti o del prodotto finale; il documento giuridico contiene le indicazioni circa le modalità con cui realizzare la commessa e si concretizza con un conseguente contratto di compravendita che è stipulato non appena il prodotto o semilavorato è pronto per essere utilizzato.

La scelta del fornitore è dipendente da valutazioni inerenti variabili: la tipologia di lavorazione da effettuare, l'oggetto della subfornitura, le materie da utilizzare e, talvolta, anche il mercato verso cui indirizzare il prodotto finale.

Per ciò che concerne la variabile lavorazione, possiamo citare il caso della Leather Company che, nel selezionare l'impresa cui decentrare la produzione di capi in pelle, ne ha scelta una in Turchia, innanzitutto per le capacità dimostrate per ciò che concerne la realizzazione della manifattura, dal momento che la abilità di trattare e lavorare le pelli da parte delle imprese localizzate in quel paese ha pochi eguali in Europa. A ciò si aggiunga che la localizzazione nella città di Istanbul consente di perseguire un elevato grado di ottimizzazione delle operazioni logistiche e che l'impresa commissionaria si occupa dell'acquisto delle materie prime in quanto nel paese vige un sistema di incentivi per le esportazioni, ragione per cui per la stessa e per il committente, tale operazione presenta margini di ulteriore economicità.

Un esempio di maggiore attenzione alla tipologia produttiva è rappresentato dalla Romano che, nonostante usufruisca del servizio di imprese in grado di fornire un buon livello di specializzazione, solitamente destina la subfornitura in considerazione della tipologia di prodotto da realizzare: i cinque tasche e i b-side in Egitto, cinque tasche e chino in Tunisia, i tessuti molto leggeri negli Emirati Arabi, giubbotti e camicie (dal 2006, perché prima erano prodotte in Portogallo) in Romania.

Una scelta in relazione alle materie prime necessarie è stata adoperata da Filanto allorquando si è trattato di delocalizzare la produzione in India, paese principale produttore di pelle, peraltro a prezzi molto convenienti. Si consideri che inizialmente da tale paese veniva acquisita la pelle; successivamente si è dato vita ad un decentramento della produzione della tomaia, che comunque consentiva il pagamento di un dazio inferiore a quello da sostenere per l'importazione della pelle, mentre oggi si decentra in tale paese l'intera produzione della calzatura proprio per le capacità che tali realtà hanno acquisito. Ciò avviene grazie a 10 produttori locali, non esclusivi, che hanno integrato la produzione dell'intera calzatura per conto dei grandi committenti esteri.

La variabile "mercato di destinazione" è stata considerata importante specie nei primi anni di esperienza in termini di decentramento internazionale della produzione. La vendita del prodotto nei mercati dell'Est dell'Europa, in particolare per l'esperienza Filanto, è stata resa possibile dal fatto che si operava direttamente *in loco*, risparmiando sia sul costo di produzione che su logistica e distribuzione, data la imminenza del mercato finale; a ciò si aggiunga la considerazione che tali paesi mostravano particolare interesse per i prodotti realizzati dalle imprese straniere *in loco* ed altresì, fattore non meno importante, che le stesse imprese consentivano alle popolazioni di acquisire opportunità di lavoro.

Un altro aspetto da osservare concerne il legame creato fra ciascuna impresa ed il subfornitore estero. Le tre esperienze indagate consentono di osservare situazioni differenti. Adelchi, per esempio, decentra la sua attività verso terzisti nei confronti dei quali stipula in prevalenza contratti di collaborazione al 100%; Filanto, viceversa, opera prevalentemente con subfornitori non esclusivi, i quali a loro volta stipulano contratti sia con partner loro connazionali che con altre imprese straniere. I circa 30 laboratori che operano per conto di Romano lo fanno, in taluni casi, esclusivamente per l'impresa salentina, in altri anche per imprese diverse. Si consideri, per tale ultimo caso, che in Egitto l'impresa usufruisce della disponibilità di un'azienda che conta circa 5.000 dipendenti, ragion per cui non è pensabile che una simile struttura possa essere legata in esclusiva ad un'impresa committente.

Dunque, per le realtà indagate i vantaggi derivanti dall'adozione di simili percorsi possono essere sintetizzati nel risparmi di costo e nella conseguente possi-

bilità di continuare a competere nonostante l'agguerrita concorrenza attuata dalle imprese orientali; anche per tale via si è stati in grado di collocare i propri prodotti in aree in cui, dati i prezzi di vendita, era impensabile essere presenti qualche hanno fa. Certamente, tutto ciò ha comportato svantaggi derivanti soprattutto dalla necessità di investire risorse per attivare tali processi e per poterli governare efficientemente, alla luce anche del fatto che i benefici conseguiti possono col tempo ridursi, per cui si manifesta la necessità di intervenire sul altri territori; si consideri, inoltre, la perdita di appeal dell'impresa nei confronti del territorio, che vede ridimensionarsi il peso della stessa in termini di assorbimento dell'occupazione.

7.2 Gli effetti della delocalizzazione sulle imprese

In questo caso, gli effetti dei processi di delocalizzazione produttiva sono stati analizzati con riferimento a quattro differenti dimensioni: il portafoglio prodotti; la struttura organizzativa; il livello occupazionale; il fatturato.

Con riferimento al portafoglio prodotti, le differenti imprese del sistema produttivo locale hanno avviato, in relazione alle specifiche esigenze di mercato del proprio segmento, significativi processi di riposizionamento verso fasce più alte del mercato.

La Filanto negli ultimi dieci anni ha attuato un complesso processo di riposizionamento strategico verso la fascia medio-alta del mercato; si consideri che in Filanto tale produzione ha raggiunto una percentuale del 15% del fatturato laddove dieci anni fa l'impresa era pressoché assente da tale segmento di mercato (rappresentava appena 1,5% del complessivo fatturato). La Nuova Adelchi ha incrementato, negli ultimi anni, gli investimenti in innovazione di processo e in attività di R&S sul prodotto. Tali programmi d'investimento hanno peraltro portato alla definizione di un innovativo sistema di areazione per calzature per il quale l'impresa è in attesa della registrazione del brevetto. Il processo di riposizionamento strategico della Romano si basa viceversa sulla politica di valorizzazione del marchio. L'impresa ha infatti progressivamente limitato la produzione per conto terzi per concentrarsi sullo sviluppo di propri marchi che potessero avere una forte identità. Ciò ha portato al lancio e al continuo processo di valorizzazione del marchio Meltin' Pot e alla recente acquisizione della licenza per il marchio NfY. I processi di decentramento su base internazionale hanno certamente contribuito a rendere attuabile una simile strategia di riposizionamento di mercato; le imprese hanno infatti scelto di produrre all'estero la totalità della fascia bassa per mantenere i margini unitari e liberare risorse e competenze interne all'azienda per realizzare *in loco* quasi interamente la produzione destinata al segmento medio-alto del mercato. La Romano infatti realizza interamente all'e-

stero le produzioni conto terzi mentre la produzione a marchio è realizzata in Italia, con esclusione della sola attività di cucitura.

La struttura operativa delle imprese oggetto di analisi ha certamente subito significative modifiche in ragione della definizione di processi di decentramento produttivo. È, tuttavia, importante sottolineare come le maggiori trasformazioni nella complessiva catena del valore tali imprese le avessero già subite con riferimento alla scelta di de-verticalizzare attraverso il ricorso a processi di decentramento produttivo su scala locale. La scelta di delocalizzare all'estero ha per certi versi comportato un trasferimento di attività già decentrate dal subfornitore locale al subfornitore estero senza modificare la struttura della complessiva catena del valore[34]. Tale scelta ha tuttavia comportato, per la totalità delle imprese analizzate, la necessità di investire in attività e competenze la cui rilevanza strategica si è accresciuta in ragione della scelta di avviare processi di decentramento produttivi all'estero. Si segnala al riguardo un significativo investimento in attività logistiche, nel controllo di qualità e nelle attività di analisi e selezione dei paesi e, quindi, delle singole realtà produttive con cui avviare rapporti di collaborazione di natura produttiva e commerciale.

Le imprese analizzate hanno scelto di mantenere all'interno dell'impresa, oltre alla maggior parte delle lavorazioni che hanno ad oggetto le produzioni di fascia medio-alta del mercato, anche le attività di design, creazione e modellistica ritenute a maggior valore aggiunto e quindi indispensabili per accrescere la competitività dell'impresa.

La scelta di delocalizzare la produzione ha anche consentito all'impresa di affacciarsi sui mercati di sbocco dei paesi in cui si decentra. Il fatturato conseguito sui mercati oggetto di delocalizzazione produttiva, per quanto ad oggi poco significativo, rappresenta un primo segnale di una possibile tendenza futura allorquando la scelta del decentramento produttivo potrebbe con maggiore evidenza legarsi alle politiche di internazionalizzazione commerciale.

I livelli occupazionali delle imprese che hanno attuato questa scelta non hanno subito significative variazioni negative, in quanto la contrazione dell'occupazione si era già manifestata con l'attuazione di politiche di decentramento su base locale. Come avremo infatti modo di evidenziare di seguito è in massima parte l'occupazione a livello di sistema produttivo locale a risentire della scelta di delocalizzare all'estero le produzioni. Si segnala, in tale contesto, la specificità dell'impresa Filanto laddove il processo di de-verticalizzazione, accompagnato da decentramento produttivo all'estero, è più recente ed ha determinato dal 2000

[34] Diversa è la scelta perseguita dall'impresa Filanto. Tale impresa ha infatti optato per una scelta di integrazione verticale prima e di decentramento produttivo su base internazionale poi, *in primis* in Albania ed Argentina.

ad oggi una contrazione nell'occupazione diretta in Italia pari a quasi 2.150 unità (si è passati dalle 2.423 del 2000 alle 284 del 2005) mentre si registra al 2005 un'occupazione diretta estera per complessive 1.250 unità (1.200 in Albania e 50 in Argentina). Per contro l'impresa ha negli ultimi anni favorito la nascita di due imprese spin off sul territorio per iniziativa di ex dipendenti, impegnate rispettivamente nella produzione di suole (200 dipendenti) e nella lavorazione delle pelli (400).

La scelta di delocalizzare all'estero la produzione ha inoltre determinato mutamenti di natura qualitativa nella composizione della forza lavoro presente in Italia: sono diminuiti gli operai (non quelli specializzati) a fronte di un seppur lieve incremento di personale amministrativo.

Un andamento simile ai livelli occupazionali è riscontrabile con riferimento alle dinamiche del fatturato. Nella maggior parte dei casi per le imprese analizzate la crisi che ha investito il settore ha determinato un significativo ridimensionamento nel fatturato che la scelta di delocalizzare non è stata in grado di evitare. I benefici del decentramento sono infatti riconducibili alla possibilità di mantenere, grazie alle economie di costo conseguibili, invariati i margini unitari conseguibili dalle produzioni di fascia medio-bassa senza tuttavia essere in grado di garantire un recupero di competitività all'impresa; si assiste infatti ad un'evidente erosione negli ultimi dieci anni delle quote di mercato.

In conclusione, la scelta di decentrare all'estero la produzione sembra caratterizzarsi per le imprese del TAC salentino analizzate come una strategia funzionale al mantenimento di condizioni di equilibrio economico e finanziario. Non rappresenta tuttavia condizione sufficiente a garantire un recupero di competitività sui mercati laddove appare indispensabile un riposizionamento su fasce medio-alte del mercato.

La delocalizzazione all'estero ha quindi permesso alle imprese soprattutto di continuare ad operare con una vasta gamma di produzione e a servire segmenti di mercato da cui altrimenti sarebbe convenuto uscire in ragione della significativa contrazione dei margini. Ha, quindi, risposto alla necessità da un lato di fronteggiare la crescente competizione asiatica, dall'altro di liberare risorse finanziarie e competenze tecniche e manageriali per sostenere processi di riposizionamento su una fascia di mercato più alta.

7.3 Gli effetti della delocalizzazione sul sistema produttivo locale

La scelta di decentrare all'estero parte del complessivo processo produttivo risale, con riferimento al settore delle calzature, alla fine degli anni Ottanta. Fino alla metà degli anni Novanta tale scelta non ha, tuttavia, determinato una signi-

ficativa diminuzione nell'occupazione a livello di sistema produttivo locale; in quegli anni, infatti, grazie anche alla svalutazione della lira (1992-1996), la forza competitiva del prodotto delle imprese in esame ha fatto sì che il processo di decentramento all'estero fosse funzionale a sostenere un processo di crescita delle imprese. Ciò ha consentito di mantenere in Italia gli stessi livelli occupazionali, sia a livello d'impresa che di distretto. La crisi occupazionale del settore a livello d'impresa e in misura molto più significativa a livello di sistema produttivo locale è iniziata circa dieci anni fa per andarsi ad acuire negli ultimi anni in ragione di una serie di concause riconducibili alla fine della stagione delle svalutazioni competitive prima e alla recente rivalutazione dell'euro sul dollaro poi e, soprattutto, alla crescente competizione su base internazionale delle produzioni orientali. Tale concorrenza ha quindi di fatto annullato gli effetti delle strategie di decentramento produttivo fino a quel momento adottate.

In un simile contesto competitivo, le imprese finali hanno accelerato nella scelta di delocalizzare all'estero la produzione, ma in questa "seconda fase" si è trattato di uno spostamento di attività realizzate da subfornitori locali con conseguenze drammatiche in termini di perdita di addetti e chiusura di imprese di fase all'interno del sistema produttivo locale.

Il crescente ricorso alla delocalizzazione produttiva all'estero delle imprese di maggiori dimensioni ha inoltre spinto molte imprese terziste a trasferire la propria attività all'estero, soprattutto in Albania. Si assiste ad un fenomeno consistente, per quanto difficilmente quantificabile, riassumibile nella scelta di trasferire all'estero la propria impresa di fase per beneficiare di differenziali positivi nel costo del personale e, per questa via, continuare a svolgere all'estero l'attività divenuta non più sostenibile in Italia.

Con specifico riferimento al settore delle calzature, sembra evidente come il crescente ricorso alla delocalizzazione produttiva su base internazionale abbia significativamente contribuito a ridurre la presenza nel distretto di tomaifici affidabili in termini di rispetto delle specifiche tecniche e dei tempi di consegna determinando un generalizzato quanto significativo, almeno sulla base delle risultanze delle interviste effettuate, rischio di perdita di competenze tecniche specifiche che hanno negli anni caratterizzato il sistema produttivo del Salento.

7.4 Le prospettive future

Al fine di sviluppare utili considerazioni sulle prospettive future del sistema produttivo salentino, appare imprescindibile distinguere in primo luogo tra il settore del tessile-abbigliamento e quello delle calzature e, quindi, all'interno dei due specifici sistemi produttivi, tra le imprese finali e il sistema della subfornitura locale.

Con riferimento al settore del tessile-abbigliamento, dall'analisi delle interviste effettuate, sembrano emergere dinamiche di sviluppo estremamente differenziate tra le medio-grandi imprese finali ed il tessuto delle piccole realtà produttive terziste. Le prospettive di crescita delle maggiori imprese finali del distretto, per le quali si registra un cauto ottimismo, sembrano infatti indissolubilmente legate alla riuscita del processo di riposizionamento strategico e competitivo in atto verso fasce medio-alte del mercato attraverso la valorizzazione delle produzioni realizzate con marchio proprio. In tale contesto competitivo si inserisce la scelta di decentrare all'estero la produzione di fascia medio-bassa. Il ridimensionamento nei volumi, iniziato a metà anni Novanta, potrebbe quindi essere compensato dal maggior valore unitario delle produzioni che il processo di riposizionamento competitivo dovrebbe garantire. Sempre con riferimento alle imprese finali, sembra emergere, nelle imprese di minori dimensioni, la convinzione che sia possibile superare le difficoltà dell'attuale contesto competitivo attraverso la scelta di una politica di focalizzazione su nicchie "globali". La scelta è quella di individuare nicchie di mercato che possano essere servite in ragione di un posizionamento mirato, sviluppando contratti di licenza con imprese che detengono un marchio forte e riconoscibile e attuando un decentramento produttivo su base internazionale mirato al contenimento dei costi di produzione. Sembra quindi emergere, attraverso l'analisi del caso della Leather Company, la possibilità di attuare politiche di decentramento produttivo anche con riferimento ad imprese di minori dimensioni.

Le prospettive di crescita del complessivo sistema locale con specifico riferimento alle imprese "terziste" appaiono di più complessa lettura. Negli ultimi anni la crisi del settore ha certamente comportato un ridimensionamento nel numero di imprese e negli occupati per quanto si assista, negli ultimi due-tre anni, all'emergere di segnali incoraggianti anche con riferimento al sistema della subfornitura. A fronte infatti delle difficoltà di imprese façoniste che hanno subito gli effetti della competizione portata dai paesi del Sud-Est asiatico, si assiste ad un recente e significativo processo di riposizionamento di imprese terziste di dimensioni non piccolissime (dai 30 ai 60 dipendenti) verso un decentramento "di qualità". Tali imprese hanno infatti saputo porsi quali "terzisti" specializzati nello svolgere alcune attività e, in alcuni casi, l'intera produzione per conto di imprese di fascia alta del sistema moda Italia localizzate fuori dal distretto (si segnalano a titolo meramente esemplificativo Max Mara e Burberrys). Tali imprese hanno, quindi, saputo porsi quali interlocutori privilegiati delle maggiori imprese del made in Italy in ragione di un processo di sviluppo e accumulazione di competenze tecniche specifiche indispensabili per realizzare produzioni di fascia alta ed a riparo dalla competizione di imprese estere in ragione della minore rilevanza che assume la variabile prezzo nel

definire le politiche di decentramento delle imprese committenti[35].

Con riferimento al settore delle calzature, a livello di imprese finali, si registra un cauto ottimismo per le medie imprese che hanno già avviato politiche di riposizionamento strategico. Aspetto centrale di tale processo in atto è certamente la definizione di un'adeguata politica di marca e la capacità di penetrare in nuovi mercati che possano compensare le difficoltà riscontrate in quelli tradizionalmente significativi per le imprese del Salento.

Si segnala inoltre come, per quanto ad oggi appaia ancora come un fenomeno allo stato embrionale e dagli incerti sviluppi futuri, la presenza produttiva in differenti paesi potrebbe far presupporre la possibilità di avviare significative politiche di commercializzazione delle proprie produzioni nei territori oggetto di decentramento produttivo.

[35] In molti casi tali imprese hanno portato all'interno competenze di natura artigianali, a titolo esemplificativo di sartoria, per garantire lo svolgimento di attività sartoriali realizzate a mano.

Riferimenti bibliografici

- Amiti M., Wei S. J. (2004), *Fear of service outsourcing: Is it justified?*, International Monetary Fund, working paper, n. WP/04/186, October.
- Banca Intesa - Servizio Studi e Ricerche (2006), *Il distretto del mobile imbottito della Murgia*.
- Basile R., Giunta A., Nugent J. B. (2003), *Foreign Expansion by Italian Manufacturing Firms in the Nineties: an Ordered Probit Analysis*, in *Review of Industrial Organization*, 23(1), pp. 1-24.
- Berger S. (2006), *Mondializzazione: come fanno per competere?*, Garzanti, Milano.
- Bhagwati J., Panagariya A., Srinivasan T. N. (2004), *The muddles over outsourcing*, in *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 18, N. 4, pp. 93-114.
- Corò G., Volpe M. (2003), *Processi di integrazione internazionale della produzione in un distretto del tessile-abbigliamento: problemi e implicazioni di policy*, paper presentato al Convegno ICE "Internazionalizzazione dei distretti industriali", 20-21 marzo, Roma.
- Feenstra R., Hanson G. (1996), *Foreign Investment, Outsourcing and Relative Wages*, in Feenstra R., Grossman G., Irwin D. (eds.), *Political economy of trade policy: Essays in honor of Jagdish Bhagwati*, Cambridge (MA): MIT Press.
- Feenstra R., Hanson G. (1999), *The Impact of Outsourcing and High-Technology Capital on Wages: Estimates for the U.S.*, 1979-1990, in *Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 907-940.
- Ghiotti E., Lippi F. (2005), *L'introduzione dell'euro e le politiche di prezzo: analisi di un campione di dati individuali*, Temi di discussione a cura del Servizio Studi della Banca d'Italia, n. 541.
- Hanson G. H., Mataloni Jr. R. J., Slaughter M. J. (2003), *Expansion Abroad and the Domestic Operations of U.S. Multinational Firms*, Tuck School of Business at Dartmouth, mimeo.
- Hummels D., Ishii J., Yi K.-M. (2001), *The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade*, in *Journal of International Economics*, 54(1), pp. 75-96.
- Jones R., Kierzkowski H., Lurong C. (2005), *What does evidence tell us about fragmentation e outsourcing*, in *International Review of Economics and Finance* 14(3), pp. 305-316.
- Mariotti I., Micucci G., Montanaro P. (2004), *Le forme dell'internazionalizzazione nei distretti industriali: un'analisi su microdati di impresa*, in Bollino C. A., Diappi L. (a cura di), *Innovazioni metodologiche nelle scienze regionali*, FrancoAngeli, Milano.
- Riess A., Uppenberg K. (2004), *The internationalisation of production: moving plants, products and people*, in *EIB Papers,* Vol. 9, n. 1.

- Schiattarella R. (1999a), *La delocalizzazione internazionale: problemi di definizione e di misurazione. Un'analisi per il settore del "made in Italy",* in *Economia e Politica Industriale*, n. 103, pp. 207-39.
- Schiattarella R. (1999b), *Delocalizzazione internazionale e occupazione: un'analisi per i settori tradizionali italiani*, in Pizzuti F. R. (a cura di), *Globalizzazione, istituzioni e coesione sociale*, Donzelli Editore, Roma.
- Schiattarella R. (2002), *Gli effetti della delocalizzazione internazionale nei Paesi Terzi Mediterranei. Un'analisi per il comparto del made in Italy*, in *Argomenti*, n. 6.
- Viesti G. (2002), *I vicini sono tornati. Italia, Adriatico, Balcani*, Laterza, Bari.
- Viesti G. (2006), *Analisi dei sistemi produttivi territoriali nella regione Puglia*, Rapporto per Sviluppo Italia.

Appendice
Alcuni casi aziendali*

Igam SpA - Canosa di Puglia (BA)

Denominazione completa dell'azienda: **Igam SpA**
Fatturato nel 2005: **15 milioni di euro**
Numero dei dipendenti al 31/12/2005: **74**
Principali prodotti venduti: **capi per l'intimo uomo, donna, bambini e neonati**
Percentuale dell'export sul fatturato del 2005: **3%**

Caratteristiche dell'impresa

Igam SpA è un'azienda formata da una sola unità produttiva finale ubicata nel territorio di Canosa (BA). Tale unità realizza, quindi, solo ed esclusivamente il prodotto finito.

I prodotti di Igam (capi per l'intimo uomo, donna, bambini e neonati) hanno target di mercato molto differenziati tra loro, ognuno dei quali è coperto da marchi distinti: "Nottingham" (nato nel 1991) che rappresenta la linea per l'intimo uomo e donna con un posizionamento sul segmento medio-alto; "Bimbissimi" (nato nel 1994) che costituisce la linea dedicata all'intimo per bambini e neonati, anch'essa posizionata nella gamma medio-alta; "Milani Intimo" che comprende la linea per l'intimo posizionata sul segmento medio; "Filosofia" che rappresenta la linea per l'intimo di "primo prezzo", ossia posizionata nella gamma bassa, ed è caratterizzata da un prodotto d'importazione.

Si deve aggiungere che l'85% della produzione è destinato alla vendita con i marchi propri, mentre il restante 15% viene venduto con marchi di terzi, soprattutto internazionali, anche se indirizzati solo verso il mercato italiano (operatori

* A cura di Stefano Marastoni.

della media distribuzione licenziatari dei predetti marchi internazionali).

L'azienda esporta all'estero una parte molto esigua del proprio fatturato (3%). Al mercato italiano viene destinato il 97% delle vendite. Il principale mercato di sbocco estero è rappresentato dall'area dell'Europa dell'Est (Russia, Estonia, Bielorussia) quasi al 100%. Tuttavia, la Igam registra una crescita tendenziale del proprio fatturato estero pari al 5% nel 2006 e si prevede di raggiungere l'obiettivo del 10% nel 2007. Quello della Russia è senz'altro il mercato di sbocco più interessante e con le maggiori prospettive di crescita.

L'80% della produzione viene svolta per il magazzino, mentre il restante 20% si effettua sulla base di una raccolta ordini. Le produzioni per il magazzino sono quelle che presentano un ciclo di vita più lungo e per le quali è possibile creare delle scorte, mentre quelle su commessa sono caratterizzate da un maggiore contenuto di pronto moda.

La Igam presenta una struttura commerciale organizzata con agenti di vendita plurimandatari (anche se le altre aziende rappresentate dai predetti agenti non sono concorrenti della Igam) in tutte le regioni italiane. Inoltre, vi è un responsabile dell'area commerciale che dirige una forza di vendita interna per la gestione dei clienti direzionali (esteri) e dei rapporti con gli stessi agenti. Ogni singola unità della forza di vendita interna è un corrispondente di uno o più agenti di vendita.

Infine, da qualche tempo la Igam ha avviato una campagna pubblicitaria e di comunicazione che sta conseguendo dei risultati molto importanti, soprattutto in riferimento alla sinergia sviluppata con Mediaset e con il Milan Calcio. La strategia è quella di investire nel marchio, accrescendo moltissimo la visibilità dei brand "Nottingham" e "Bimbissimi". In Russia la Igam ha anche avviato una campagna pubblicitaria su alcune riviste specializzate nel campo della moda.

Le attività di delocalizzazione

Le principali motivazioni che hanno indotto la Igam a delocalizzare all'estero solo parzialmente una fase del proprio processo produttivo consistevano e consistono ancora oggi nella necessità di ridurre i costi industriali relativi all'"assemblaggio". Tale fase, infatti, è quella che presenta una maggiore intensità di lavoro rispetto a tutte le altre del processo produttivo: il decentramento ha permesso alla Igam di liberare delle risorse economiche che sono state dedicate e concentrate sul miglioramento della qualità e sul potenziamento della customer satisfaction.

La delocalizzazione è stata avviata nei primi anni Novanta attraverso il ricorso a subfornitori ubicati nell'area balcanica (Albania, Romania e Montenegro). Tali subfornitori sono tutti di nazionalità italiana e localizzati precedentemente nel

Nord Barese; si tratta di aziende che hanno deciso di trasferire all'estero tutta l'attività. La scelta del trasferimento è stata obbligata in alcuni casi (per problemi di fallimento, insolvenza e altro in Italia) e meditata in altri (per mantenere in vita l'attività e recuperare quei livelli di redditività che in Italia si erano annullati). Pertanto, la Igam già conosceva tali soggetti poiché precedentemente utilizzati come subfornitori nel territorio locale: è stato semplice proseguire tale rapporto all'estero. I fornitori strategici della Igam (tessuti e prodotti finiti) sono localizzati per il 90% (in termini di numerosità) all'estero (di cui 80% Turchia per i tessuti e 10% India per i prodotti finiti) e per il 10% (tessuti) nelle regioni italiane del Centro-Nord.

I fornitori indiani producono capi di "primo prezzo" rientranti nella linea "Filosofia" dell'azienda. La Igam detta le specifiche tecniche del prodotto ai fornitori indiani, dai quali, poi, lo acquista nella versione finale: tali soggetti sono considerati dei "partner", piuttosto che dei meri "fornitori", anche perché, nel tempo, i livelli di collaborazione sono diventati sempre più intensi e proficui. L'incidenza (in termini di valore) dei fornitori strategici localizzati all'estero è considerata molto rilevante (50% circa del valore di tutta la fornitura strategica) ed è in aumento tra il 2005 e il 2006.

Attualmente, la strategia di delocalizzazione consiste nel miglioramento dei rapporti con il sistema di subfornitura indiano al fine di elevare la qualità del prodotto di bassa gamma. La Igam crede molto nella delocalizzazione produttiva e non esclude alcun tipo di operazione in futuro.

Tutte le attività decentrate all'estero riguardano, come detto, la fase produttiva dell'assemblaggio. Tale fase è importante nella produzione dell'intimo e rappresenta una parte molto rilevante dell'intero processo lavorativo. Inoltre, l'assemblaggio è caratterizzato da un utilizzo intenso del fattore lavoro e non si può automatizzare. Per queste ragioni si preferisce decentrare tale fase in paesi nei quali il costo della manodopera risulta più basso.

Dall'avvio del processo di delocalizzazione produttiva ad oggi, il personale di produzione è rimasto invariato. Infatti, anche prima della delocalizzazione, l'assemblaggio veniva eseguito da subfornitori (locali). Nell'unità produttiva di Canosa viene eseguito il taglio dei tessuti; successivamente i semilavorati vengono esportati temporaneamente presso i subfornitori esteri, che assemblano gli stessi semilavorati, e poi re-importati a Canosa per il completamento delle altre fasi del processo produttivo (finissaggio, stiro e confezionamento). Pertanto, l'aver spostato nell'area balcanica una quota (circa il 50%) dell'intera subfornitura non ha causato ripercussioni sul personale interno di produzione. Invece, risulta leggermente aumentato il personale soprattutto nell'area marketing/comunicazione, nell'ICT e in amministrazione (controllo di gestione per le attività estere).

Con l'area balcanica si registra un flusso relativo al Traffico di Perfezionamen-

to Passivo pari al 100%, poiché tutti i semilavorati prodotti a Canosa vengono esportati solo in via temporanea. Tali semilavorati ritornano a Canosa assemblati e pronti per le successive fasi produttive.

I vantaggi della delocalizzazione sono indubbiamente rappresentati dal fattore costo anche se la Igam ritiene che le risorse economiche liberate hanno consentito di focalizzarsi sul miglioramento della qualità di prodotto e sul potenziamento della customer satisfaction.

Il processo di delocalizzazione, avviato nei primi anni Novanta, si può considerare del tutto consolidato. Pertanto, la Igam non registra alcuna criticità nelle sue attività estere: in 16 anni ha acquisito la necessaria professionalità per risolvere in tempo reale tutti i problemi che possono presentarsi e neutralizzare le criticità eventuali.

Gli effetti della localizzazione sull'impresa

La Igam ritiene che il decentramento produttivo abbia favorito il processo di diversificazione della propria gamma produttiva. L'occasione della delocalizzazione all'estero ha determinato degli effetti diretti sull'evoluzione e la diversificazione della gamma e dei modelli.

L'organizzazione della produzione è rimasta abbastanza intatta. Si riscontra solo una maggiore complessità in merito alla gestione dei tempi di lavorazione dei semilavorati che partono per l'area balcanica e che ritornano a Canosa. Per quanto riguarda l'organizzazione aziendale, si registra un rafforzamento dei sistemi informativi e delle tecnologie di ICT. Si registra anche un notevole investimento nell'area marketing/comunicazione e in quella amministrativa, specialmente per la funzione connessa al controllo di gestione delle attività delocalizzate.

Rispetto alle decisioni cruciali che determinano il risultato manifatturiero negli impianti dei subfornitori, si osserva che: la Igam invia ai terzisti i semilavorati; sull'utilizzo dei macchinari le decisioni spettano unicamente ai façonisti; il controllo di qualità viene effettuato da tecnici della Igam; la direzione del processo produttivo è di competenza dei subfornitori. I tecnici italiani della Igam effettuano un controllo di qualità anche negli stabilimenti dei fornitori indiani di prodotti finiti.

In merito ai rapporti produttivi con le altre imprese del Nord Barese, la Igam ha ridotto strutturalmente l'indotto locale a seguito della delocalizzazione all'estero, anche se il ricorso alla subfornitura estera è rimasto stabile tra il 2005 e il 2006. Tuttavia, i façonisti pugliesi realizzano oggi il 50% (di cui il 40% operanti nel Nord Barese) di tutta la subfornitura (assemblaggio). Il loro utilizzo rimane comunque rilevante poiché ci sono alcuni tipi di capi intimo più raffinati e pre-

giati che hanno bisogno di essere lavorati con una sapienza tecnica locale e con dei materiali esclusivamente italiani.

In realtà, a causa dell'incremento dei volumi produttivi, il rapporto di subfornitura estero è stato realizzato per l'80% in sostituzione di attività svolte dai terzisti locali (che sono in gran parte gli stessi che si sono trasferiti all'estero e che continuano a lavorare per la Igam) e per l'altro 20% in aggiunta alle attività già realizzate dagli stessi façonisti locali.

Non si registra una relazione tra il decentramento produttivo e il riposizionamento competitivo e strategico della Igam. Infatti, l'azienda è stata solo sfiorata dalla pressione competitiva dei paesi asiatici in quanto era già posizionata anche sulla gamma medio-alta. La Igam aveva già proceduto ad individuare i target di mercato nella fase precedente al decentramento. Invece, la delocalizzazione ha consentito alla Igam di trovare le risorse per riposizionarsi verso l'alto in termini di qualità per tutte le gamme prodotte. Tale qualità si è concretizzata in un miglioramento continuo del design, dei tessuti, della tecnica sartoriale, della vestibilità dei capi ed, infine, del packaging. Inoltre, la Igam ha potuto fare un maggiore ricorso a stilisti esterni per la messa a punto delle collezioni. Si sottolinea che il suo fatturato è cresciuto del 2% tra il 2004 e il 2005.

La delocalizzazione non ha comportato variazioni significative per quanto riguarda i mercati geografici di sbocco.

Gli effetti della delocalizzazione sul sistema produttivo locale

All'interno del sistema produttivo locale del Nord Barese, la Igam osserva una bassa propensione agli investimenti verso una qualità migliore, una gamma più elevata e una politica di marchio. Si riscontra una scarsa lucidità strategica che determina le condizioni affinché le produzioni esistenti rimangano confinate nei segmenti medio e medio-basso, ossia in quelli più facilmente aggredibili dalla concorrenza asiatica e internazionale in genere.

Si rileva che i cambiamenti dello scenario internazionale hanno indotto le aziende più organizzate del sistema locale a decentrare le fasi con maggiore intensità di lavoro all'estero. Tale fenomeno ha ridotto il numero dei produttori locali, lasciando però intatta la struttura produttiva dei terzisti più fidelizzati e affidabili in termini di tecnica sartoriale, ossia quei façonisti locali che hanno avuto in passato rapporti contrattuali per capi intimo di gamma medio-alta.

Attualmente, la performance del sistema locale si deve considerare positiva giacché si assiste ad una ripresa del mercato. Tuttavia, la Igam ritiene cha la scarsa cultura imprenditoriale del sistema produttivo impedirà il processo di riposizionamento delle aziende locali.

Le prospettive future dell'azienda

Le prospettive future della Igam consistono nell'investire ulteriormente: nelle campagne pubblicitarie e di comunicazione del brand; nella sempre maggiore qualificazione del prodotto; nelle partnership estere finalizzate ad accordi produttivi e commerciali.

Natuzzi SpA - Santeramo (BA)

Denominazione completa dell'azienda: **Natuzzi SpA**
Fatturato nel 2005: **670 milioni di euro**
Numero dei dipendenti al 31/12/2005: **8.100**
Principali prodotti venduti: **poltrone e divani in pelle e in tessuto**
Percentuale dell'export sul fatturato del 2005: **88%**

Caratteristiche dell'impresa

Natuzzi SpA è un'azienda formata da più unità produttive finali. Tali unità realizzano, quindi, solo ed esclusivamente il prodotto finito.

I prodotti di Natuzzi si suddividono in due distinti target di mercato, ognuno dei quali presenta un marchio distinto e riconoscibile rispetto all'altro: Natuzzi, che rappresenta la linea destinata prevalentemente al mercato europeo ed italiano e con un posizionamento sul segmento medio-alto (in Italia il marchio Natuzzi viene veicolato attraverso l'insegna Divani&Divani by Natuzzi); ItalSofa, che costituisce la linea dedicata quasi totalmente al mercato americano e con un posizionamento sul segmento medio-basso.

Nell'ambito della linea che si collega al marchio Natuzzi rientrano anche i complementi d'arredo che possono far risaltare le caratteristiche degli stessi salotti Natuzzi. La scelta di fornire anche i complementi d'arredo è stata dettata dalla volontà di diversificare l'offerta in concomitanza di un innalzamento della qualità media dei salotti.

L'azienda, così come è facile desumere dai dati riportati nella sezione precedente, esporta all'estero una parte assai maggioritaria del proprio fatturato (88%). Al mercato italiano viene destinato il 10% delle vendite. I principali mercati di sbocco sono rappresentati dai seguenti paesi e/o aree: USA (45% dell'intero fatturato); Europa (50% di cui il 10% in Italia e il restante 40% distribuito principalmente tra Inghilterra e Spagna); Estremo Oriente 5%.

I clienti principali sono i soggetti della distribuzione organizzata costituiti sia da Special T stores (specializzati nell'arredamento), sia da Special T Chains (catene di negozi dedicati ai salotti) presenti nell'ambito dei paesi che costituiscono i mercati di sbocco. Inoltre, sono stati allestiti in Italia e all'estero numerosi punti vendita di proprietà in cui sono presenti anche i complementi d'arredo.

Nel triennio 2004-2006 si afferma la consapevolezza che il vecchio modello di business capace di assicurare alle imprese del distretto un grande dinamismo e una crescita quasi vertiginosa è giunto al termine. La Natuzzi si rende conto che la stagione del prodotto molto ingegnerizzato e realizzato con un processo produttivo seriale, caratterizzato dalla distribuzione di fasi all'interno del sistema produttivo del distretto e favorito dal cambio vantaggioso, è tramontata definitivamente. È per tali ragioni che l'azienda ha provveduto a ridurre la propria capacità produttiva nell'ambito del distretto.

Inoltre, continua il processo di riposizionamento del business attraverso l'allestimento di negozi di proprietà con vendita diretta finalizzato a sostenere le produzioni made in Italy e la strategia complessiva della Natuzzi nella quale rientrano grossi investimenti in comunicazione e sviluppo del brand. Il Progetto ItalSofa registra un ritorno finanziario importante che consente lo sviluppo e l'evoluzione della qualità delle produzioni italiane. Pertanto, l'impresa ritiene di aver sviluppato un processo di "internazionalizzazione produttiva" piuttosto che una mera delocalizzazione poiché attraverso questa soluzione è stato possibile mantenere le postazioni italiane in una fase di enorme pressione competitiva e, anzi, garantire delle prospettive di rilancio. Ossia, l'internazionalizzazione è servita per non trasferire all'estero tutta la produzione.

Le attività di delocalizzazione

Le principali motivazioni che hanno indotto la Natuzzi a delocalizzare una parte delle proprie attività consistevano nella necessità di ridurre i costi industriali relativi al prodotto di bassa gamma per recuperare competitività e, per tale via, ricostruire un cash flow tale da garantire lo sviluppo del processo di riposizionamento verso l'alto delle produzioni italiane. Inoltre, la delocalizzazione garantiva una maggiore vicinanza ai mercati di sbocco delle aree delocalizzate. Tale fattore consente di ridurre i tempi di consegna presso i clienti esteri.

La delocalizzazione è stata avviata nell'ultimo trimestre del 2001 attraverso l'apertura di una scuola di formazione per artigiani del mobile imbottito in Brasile. Successivamente, sempre in Brasile, è stato effettuato un investimento diretto (stabilimento) con l'obiettivo di risparmiare sul versante dei costi e di ridurre la distanza geografica dal mercato degli USA relativo alla costa atlantica. In

seguito la Natuzzi ha allestito in Romania un centro di formazione tecnica per l'industria del salotto a cui ha fatto seguito un investimento diretto (stabilimento) con l'obiettivo di ridurre il costo del lavoro delle produzioni destinate ai mercati dell'Europa del Nord. Infine, è stata avviata una partnership con una compagine imprenditoriale cinese, sotto forma di joint-venture, che ha preparato il terreno per un investimento diretto in Cina, finalizzato ad avvicinare il mercato di sbocco rappresentato dalla costa pacifica degli USA e dall'Estremo Oriente. Si tratta di una scelta molto legata al transit time per garantire la continuità del business nell'area americana.

I fornitori strategici dell'azienda (pelli, imbottito e legno) si trovano tutti nelle aree delocalizzate. Pertanto, anche i tempi dell'approvvigionamento sono favoriti dalla vicinanza dei fornitori e tale elemento consente di abbattere ulteriormente i tempi di consegna dei salotti ai propri clienti.

Attualmente, la strategia di delocalizzazione di Natuzzi consiste nella valutazione di ulteriori ampliamenti dell'apparato produttivo estero da effettuarsi con IDE e solo in presenza di un adeguato incremento della domanda di mercato.

Tutte le attività decentrate all'estero riguardano esclusivamente l'intera produzione, ossia lo svolgimento di tutta la filiera produttiva fino alla realizzazione del prodotto finito. In termini di valore aggiunto, specializzazione produttiva e contenuto tecnico-professionale, tutte le produzioni estere sono meno pregiate di quelle italiane.

Il numero complessivo degli addetti di Natuzzi al 31 dicembre 2005 nei paesi interessati dal decentramento produttivo si può suddividere nel seguente modo: Brasile 1.000; Romania 1.100; Cina 1.200 (Italia 3.800). All'inizio del processo di decentramento (anno 2001) si contavano 500 addetti circa in Brasile (Italia 4.500).

Le produzioni estere di Natuzzi vengono esportate direttamente. Pertanto, non si registra alcun flusso relativo al Traffico di Perfezionamento Passivo. Le produzioni di Brasile e Cina raggiungono il mercato americano (rispettivamente nell'area atlantica e in quella pacifica), mentre quelle rumene sono destinate in Europa, soprattutto in Inghilterra, Germania e Spagna. Rispetto al totale dei volumi esteri, la produzione cinese e quella brasiliana rappresentano ciascuna il 35%, mentre quella rumena il 30%. Anche una quota rilevante delle produzioni italiane viene esportata verso mercati più evoluti e sofisticati.

Il processo di delocalizzazione ha comportato una maggiore complessità in termini di organizzazione dell'attività industriale. Quindi, tra le maggiori criticità connesse al decentramento produttivo si devono evidenziare le difficoltà collegate alla ristrutturazione dell'impresa nella sua dimensione sovranazionale e la necessità di sviluppare le competenze adeguate al processo in atto. Si avverte qualche debolezza nella gestione delle metodologie organizzative che ha deter-

minato un deficit di coerenza organizzativa e di coordinamento delle funzioni centrali.

Gli effetti della localizzazione sull'impresa

Gli effetti del decentramento sulla gamma produttiva della Natuzzi sono costituiti dalla conferma del core-business e da un piano di diversificazione comprendente un living room più esteso e coordinato.

L'organizzazione della produzione si è modificata attraverso una maggiore pervasività delle tecnologie informatiche sulle linee produttive. Per quanto riguarda l'organizzazione aziendale, si registra un rafforzamento delle funzioni centrali, dell'area di "pianificazione e controllo", degli uffici acquisti e vendite, nonché un potenziamento dei sistemi informativi su cui si è investito molto per favorire l'integrazione tra i vari stabilimenti.

A seguito del decentramento produttivo, la composizione della forza lavoro nell'unità produttiva italiana si è modificata in quanto vi è stata una riduzione degli operai di produzione, soprattutto gli addetti nelle attività indirette. Tuttavia, la Natuzzi sta operando per la riorganizzazione dei processi con la logica di ricollocare e riqualificare gli esuberi. Si registra una stabilità dei livelli occupazionali riguardanti impiegati e quadri, mentre vi è stato un forte investimento nel management. All'estero, gli operai di produzione sono aumentati con una percentuale a doppia cifra nel periodo 2001-2005.

In merito ai rapporti produttivi con le altre imprese del distretto, la Natuzzi ha notevolmente ridotto l'indotto locale a seguito della delocalizzazione. I subfornitori locali non hanno seguito l'azienda all'estero, perdendo l'occasione di ricostruire le condizioni distrettuali in territorio straniero, ma in un contesto di maggiore favore relativamente ai costi industriali.

Si registra una relazione tra il decentramento produttivo e il riposizionamento competitivo e strategico della Natuzzi. Infatti, solo in virtù del recupero di competitività e di cash flow raggiunto con il trasferimento della gamma medio-bassa all'estero, la Natuzzi ha potuto innalzare il livello qualitativo delle produzioni italiane e posizionarsi nel segmento medio-alto con il proprio marchio. Pertanto, il riposizionamento si può configurare come ampliamento della gamma e maggiore segmentazione dei mercati di riferimento.

Il processo di delocalizzazione ha richiesto e continua a richiedere figure professionali nelle funzioni di direzione degli stabilimenti esteri, di tecnici nell'area informatica, di capi-reparto, di addetti nel controllo di gestione e nella logistica e di tecnici di produzione per le fasi più critiche (taglio delle pelli).

Gli effetti della delocalizzazione sul sistema produttivo locale

All'interno del territorio del distretto si registra una crescita dell'orientamento al consumatore e un netto miglioramento dei servizi connessi al prodotto. Tale cambiamento è stato determinato dalla maggiore competizione internazionale. Si rileva che i cambiamenti dell'organizzazione della produzione nel distretto sono andati nella direzione per cui tutte le aziende più grandi in flessione di fatturato hanno riportato al proprio interno quelle attività che prima venivano affidate in outsourcing. Pertanto, solo le piccole aziende subfornitrici che sono riuscite a garantire lo svolgimento di tutta la filiera produttiva al proprio interno, fino alla realizzazione del prodotto finale, sono riuscite a sopravvivere e continuano ad operare nell'ambito del distretto soprattutto per l'esecuzione degli ordini "oggi per domani".

Attualmente, la performance distrettuale si deve considerare ottima dal momento che l'impatto sociale dovuto al ridimensionamento dell'apparato produttivo è stato limitato, anche grazie all'internazionalizzazione produttiva. Sono stati ridotti i danni in merito ai livelli occupazionali e contemporaneamente si sono create le condizioni per un rilancio del distretto. Tuttavia, bisogna essere consapevoli che nel breve-medio termine il processo di riposizionamento sarà difficile e carico di difficoltà.

Le relazioni non produttive tra le imprese del distretto risultano stabili, ma poco concrete.

Le prospettive future dell'azienda

Le prospettive future della Natuzzi consistono nell'investire ulteriormente: nelle politiche di marca; nella sempre maggiore qualificazione del prodotto; nelle produzioni ad alto valore aggiunto; in un sistema di formazione coerente con le caratteristiche del territorio. Si prevede, inoltre, di sviluppare politiche di internazionalizzazione non subordinate al potere negoziale dei grandi distributori al fine di entrare anche nei mercati esteri con i salotti di alta gamma per affermare il prestigio internazionale di un marchio (Natuzzi) riconoscibile e riconosciuto. Si sta lavorando per gestire un mercato caratterizzato da nuovi equilibri tra domanda-offerta e prezzi di determinate linee di salotti.

CAPITOLO 2

La delocalizzazione nei sistemi produttivi abruzzesi: i settori tradizionali

di Lelio Iapadre
e Giovanni Mastronardi*

1. Introduzione

La delocalizzazione internazionale, intesa come il trasferimento della produzione o di alcune sue fasi all'estero, rappresenta una modalità di internazionalizzazione delle imprese che negli ultimi anni ha accompagnato in modo intenso e crescente le tradizionali forme di presenza sui mercati esteri attraverso le esportazioni. Essa risponde a una logica di frammentazione produttiva tra più unità, attuata per vari motivi, sintetizzabili in alcune categorie principali: ridurre il costo dei fattori produttivi; garantirsi fonti convenienti di approvvigionamento delle materie prime; ottenere condizioni di maggiore efficienza nella produzione e/o nella commercializzazione; accedere più facilmente ai mercati di sbocco; seguire strategie di rafforzamento dell'impresa nel medio-lungo termine, tenuto conto del comportamento dei concorrenti.

La delocalizzazione internazionale, specialmente nei settori tradizionali dei beni di consumo per la persona e per la casa, può essere interpretata come la fase attualmente più significativa di un lungo processo di riorganizzazione, iniziato con il decentramento della produzione verso unità esterne più piccole e flessibili, strettamente collegate sul piano territoriale. In un paese come l'Italia, molto differenziato al suo interno nelle peculiarità dei sistemi produttivi locali, e dove è stata a lungo incentivata l'industrializzazione delle regioni meridionali, il decentramento produttivo ha assunto anche il carattere di delocalizzazione interregionale, un processo per diversi aspetti simile a quello più recente di tipo internazionale.

La scelta di spostare la produzione al di là dei confini nazionali è ovviamente più complessa del decentramento produttivo nell'ambito del cosiddetto indotto,

* Università dell'Aquila.
Gli autori sono grati a tutti i soggetti intervistati per la collaborazione e l'interesse manifestati per il progetto. Desiderano inoltre ringraziare Alessandro Cisotta e Marta Tresca per la preziosa assistenza prestata in varie fasi della ricerca.

o della delocalizzazione interregionale. La progressiva riduzione delle barriere tra i mercati, derivante dal processo di integrazione economica internazionale – multilaterale e regionale – e dalle innovazioni nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ha fatto sì che negli ultimi anni il fenomeno si sia sviluppato costantemente, soprattutto dai principali paesi sviluppati verso quelli in via di sviluppo o in transizione.

Nelle forme più complesse, la delocalizzazione viene realizzata attraverso investimenti diretti esteri (IDE), che implicano l'apertura di nuovi stabilimenti o l'acquisizione di aziende preesistenti, oppure tramite joint-venture con partner esteri. Tali modalità sono normalmente usate da imprese medio-grandi, capaci di gestire trasformazioni di tipo societario e/o impegni di collaborazione di lungo termine sui piani tecnologico, produttivo e commerciale.

Negli ultimi anni, stimolate dal più difficile ambiente competitivo, anche le piccole e medie imprese hanno imboccato percorsi di internazionalizzazione, seppure in forme generalmente diverse da quelle appena menzionate – forme "leggere", non azionarie – meno impegnative perché non implicanti alcuna connessione di tipo societario. Esse consistono in accordi contrattuali prevalentemente a breve termine, salvo il caso delle collaborazioni sul piano della distribuzione, che tendono a configurarsi sul medio-lungo termine.

A causa della particolare struttura industriale italiana, con la sua ampia componente di piccole e medie imprese in settori tradizionali e, come già detto, a causa della politica di incentivazione degli investimenti nelle regioni meridionali, l'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane si è sviluppata più tardi rispetto agli altri paesi sviluppati, interessando fino alla seconda metà degli anni Novanta prevalentemente i grandi gruppi industriali nei settori oligopolistici.

Successivamente essa si è estesa ai comparti di maggiore specializzazione delle piccole e medie imprese – tessile-abbigliamento, pelli-cuoio-calzature, mobili – dove è più intensa la concorrenza dei produttori dei paesi emergenti, a più basso costo del lavoro, almeno per quanto riguarda le fasce di mercato meno qualificate.

Le aree verso le quali il processo si è sviluppato maggiormente sono l'Europa orientale, il Nordafrica e più recentemente, ma in modo sempre più intenso, l'Estremo Oriente. I rapporti tra le imprese italiane e quelle collocate nei primi due gruppi di paesi si possono prevalentemente rappresentare come una forma di estensione internazionale della rete di subfornitori di fasi della lavorazione. Invece, con le imprese dell'Estremo Oriente, in particolare con quelle cinesi, i rapporti tendono sempre di più ad assumere il carattere di fornitura di prodotti finiti, con la conseguente trasformazione delle imprese manifatturiere italiane in imprese di servizi avanzati (ideazione e progettazione dei prodotti, assistenza

tecnica, controllo di qualità, logistica), oppure in imprese che si limitano alla sola commercializzazione del prodotto.

Questa ricerca si è posta l'obiettivo di analizzare i processi di delocalizzazione internazionale che stanno coinvolgendo in maniera sempre più intensa i sistemi produttivi locali abruzzesi nei settori tradizionali del tessile-abbigliamento e del cuoio-pelli-calzature. Si tratta di due aree che nel testo saranno convenzionalmente denominate "teramano" e "Abruzzo centrale". La prima comprende i comuni del distretto Vibrata-Tordino-Vomano (VTV) e i sistemi locali del lavoro (SLL) di Teramo e Giulianova (quest'ultimo in buona parte si sovrappone al distretto VTV). La seconda è composta da alcuni comuni appartenenti agli SLL di Pescara (che include il comune di Chieti), Atessa, Penne, Guardiagrele e Vasto.

La ricerca è stata realizzata tramite un'indagine di campo, condotta con approfondite interviste a rappresentanti di imprese, associazioni di categoria, sindacati e altri "interlocutori privilegiati", volte a ottenere informazioni sulle ragioni che hanno indotto le imprese ad adottare strategie di delocalizzazione produttiva, sulle modalità di tali processi e sull'impatto che questi ultimi hanno avuto per le singole imprese e per i sistemi produttivi locali.

Benché l'analisi sia basata principalmente sulle informazioni qualitative tratte dalle interviste, si è fatto ricorso anche all'evidenza statistica disponibile, a livello regionale e provinciale, presentata nel paragrafo 2. Nel paragrafo 3 saranno analizzati i risultati dell'indagine di campo, articolati per ciascuno dei quattro sistemi produttivi locali considerati e posti sullo sfondo delle trasformazioni recenti nella loro struttura economica. Seguirà una sintesi delle principali indicazioni e proposte politiche che sono state avanzate dai soggetti intervistati, per affrontare i problemi posti dalla crescente integrazione internazionale di tali sistemi. Infine saranno presentate alcune considerazioni conclusive.

2. L'evidenza statistica

Le fonti statistiche per lo studio delle attività internazionali delle imprese sono ancora molto limitate, soprattutto per quel che riguarda le analisi a livelli territoriali sub-nazionali.

Il punto di partenza consueto sono le statistiche valutarie sugli IDE pubblicate dall'Ufficio Italiano Cambi, che tuttavia soffrono di diverse limitazioni, sia perché riguardano soltanto il valore dei flussi di investimento e quindi non offrono informazioni adeguate sulle caratteristiche economiche delle imprese coinvolte, sia perché non sempre consentono una corretta determinazione della destinazione geografica dei flussi. Questi problemi possono essere parzialmente risolti

facendo ricorso alla banca dati *Reprint Politecnico di Milano-ICE*, che contiene informazioni sulle partecipazioni delle imprese italiane all'estero in termini di numero di imprese, occupati e fatturato realizzato dalle affiliate estere.

Ambedue queste fonti, però, riguardano soltanto le forme più impegnative di internazionalizzazione produttiva, che implicano partecipazioni azionarie e mutamenti negli assetti proprietari delle imprese. Restano dunque fuori tutte le attività che si realizzano tramite accordi di collaborazione, più o meno strutturati, con imprese di altri paesi. Queste forme di frammentazione internazionale della produzione, che configurano la tessitura di reti di imprese collocate in paesi diversi, appaiono particolarmente adatte alle caratteristiche delle aziende di dimensioni minori, per le quali gli IDE richiederebbero un impegno organizzativo e finanziario superiore alle loro normali capacità[1].

Per tentare di colmare questa lacuna, le ricerche empiriche si sono orientate da qualche anno sull'uso di informazioni indirette, tratte dalle statistiche sui Traffici di Perfezionamento Passivo (TPP: esportazioni temporanee di merci che vengono sottoposte a lavorazioni successive all'estero e poi re-importate), che vengono posti in essere proprio da imprese impegnate in accordi di collaborazione con partner stranieri. Tuttavia, questi dati non sono disponibili a livello provinciale e il loro valore informativo dipende dalla misura in cui le imprese scelgono di usare la particolare procedura doganale che genera le statistiche. Poiché questa scelta è legata al livello dell'agevolazione tariffaria che ne deriva, il processo di liberalizzazione delle importazioni dai paesi dell'Europa centro-orientale, che ha preparato gli ultimi allargamenti dell'Unione Europea, si è tradotto in un minor ricorso delle imprese alle procedure di TPP e ha ridimensionato il valore delle statistiche. In altri termini, il fatto che i dati disponibili mostrino negli ultimi anni un ridimensionamento dei TPP, più che rivelare una flessione reale del fenomeno, che anzi presumibilmente continua a svilupparsi, sembra dipendere soltanto dalla minore rappresentatività delle statistiche.

Un metodo alternativo consiste nell'elaborazione dei dati provinciali di commercio estero, al massimo livello di dettaglio consentito dalle fonti, al fine di identificare casi in cui l'andamento comparato delle esportazioni e delle importazioni nella stessa filiera possa essere considerato un segno attendibile della presenza di reti produttive transnazionali, creando le premesse per una stima della consistenza del fenomeno.

Dati i limiti evidenti dell'insieme di fonti statistiche disponibili, questa ricerca ha privilegiato la strada dell'indagine di campo, basata su colloqui diretti con

[1] All'analisi economica di questo tipo di processi si è indirizzato il filone di ricerca sulla *industrial fragmentation*.

le imprese e altri interlocutori privilegiati, con l'ambizione di riuscire a costruire un quadro più completo del fenomeno in esame e soprattutto di capirne meglio le ragioni e le modalità, nonché la sua articolazione territoriale al livello dei principali sistemi produttivi locali situati all'interno della regione.

Prima di presentare i risultati dell'indagine, appare tuttavia utile analizzare brevemente l'evidenza statistica disponibile a livello regionale, in modo da inquadrare meglio le analisi successive.

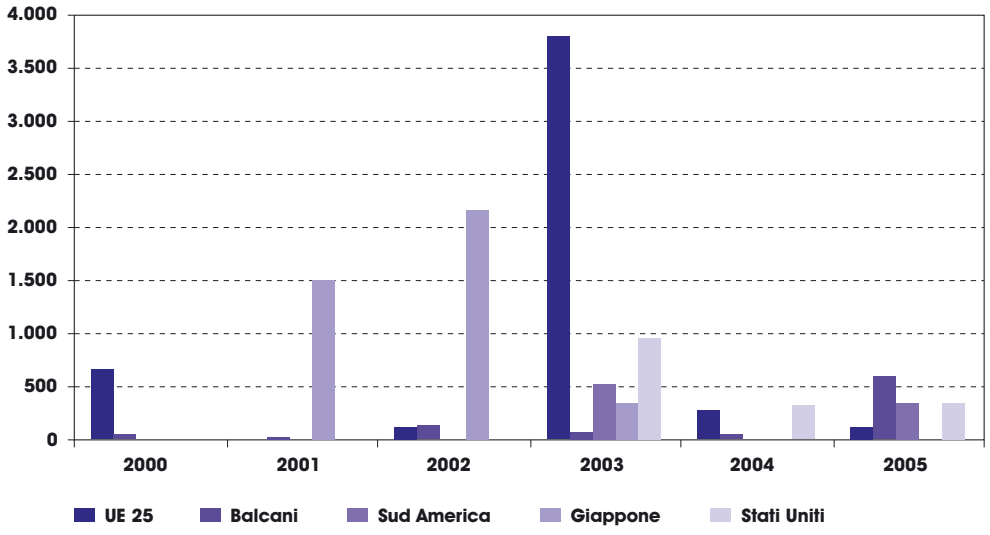
La figura 1 riassume i dati valutari sugli IDE delle imprese abruzzesi nell'intero raggruppamento dei settori considerati nella ricerca. Si tratta evidentemente di flussi molto limitati e assai irregolari sia come profilo temporale, sia come distribuzione geografica.

Il picco mostrato nel 2003 dagli IDE verso l'Unione Europea è attribuibile in gran parte al Lussemburgo, il che conferma i dubbi sul reale significato economico delle informazioni valutarie sulla destinazione degli IDE, inevitabilmente condizionate da fattori di convenienza fiscale.

Si può comunque notare che gran parte dei flussi sembrano dirigersi verso paesi sviluppati e dunque sono presumibilmente motivati più dall'obiettivo di migliorare le condizioni di accesso a tali mercati che da quello di ridurre i costi di produzione. Soltanto nel 2005 appare un flusso non trascurabile diretto verso i Balcani.

Figura 1

Abruzzo: IDE in uscita nei settori tessile, abbigliamento, cuoio e calzature (migliaia di euro)



I dati Reprint sulle partecipazioni all'estero delle imprese abruzzesi sono riportati nella tabella 1. Analogamente a quanto appare dai dati valutari, si tratta a prima vista di un fenomeno di dimensioni modeste, anche in relazione agli altri settori dell'economia regionale. Tuttavia, alcune importanti partecipazioni all'estero di imprese abruzzesi dei settori considerati hanno per oggetto filiali commerciali e sono quindi classificate nel settore dei servizi, indipendentemente dalla collocazione manifatturiera dell'impresa titolare della partecipazione.

Tabella 1

Partecipazioni di imprese abruzzesi all'estero al 1° gennaio 2005

Settore	Numero delle imprese partecipate	Addetti	Fatturato 2004 (milioni di euro)
Tessile	1	35	n.d.
Abbigliamento	6	333	18
Cuoio-pelli-calzature	1	69	n.d.
Totale industria manifatturiera	37	2.632	153
Totale settori	104	2.986	371

Fonte: banca dati Reprint (ICE – Politecnico di Milano)

Nel complesso, la scarna evidenza statistica disponibile sulle forme più impegnative di produzione all'estero sembra dunque confermare la convinzione diffusa che esse siano poco adatte ai modelli di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese dei settori tradizionali dei beni di consumo per la persona.

Un quadro non molto diverso emerge tuttavia dai dati sul TPP, rappresentati nelle figure 2 e 3. Sia nel tessile-abbigliamento, sia – in misura minore – nella filiera del cuoio, le imprese abruzzesi appaiono impegnate in rapporti di collaborazione produttiva con partner dell'Europa centro-orientale, che danno luogo alla creazione di valore aggiunto all'estero (la differenza tra il valore delle reimportazioni e quello delle esportazioni temporanee). Nel periodo di massimo divario tra i due flussi, verso l'inizio del decennio in corso, si può stimare che gli addetti esteri coinvolti nei TPP con l'Europa centro-orientale siano circa 240, pari a meno dell'1% degli occupati abruzzesi in questi settori, secondo il censimento del 2001. Numeri ancora più piccoli appaiono nel Nordafrica.

Figura 2

Andamento delle esportazioni temporanee e delle re-importazioni del tessile-abbigliamento in Abruzzo (milioni di euro)

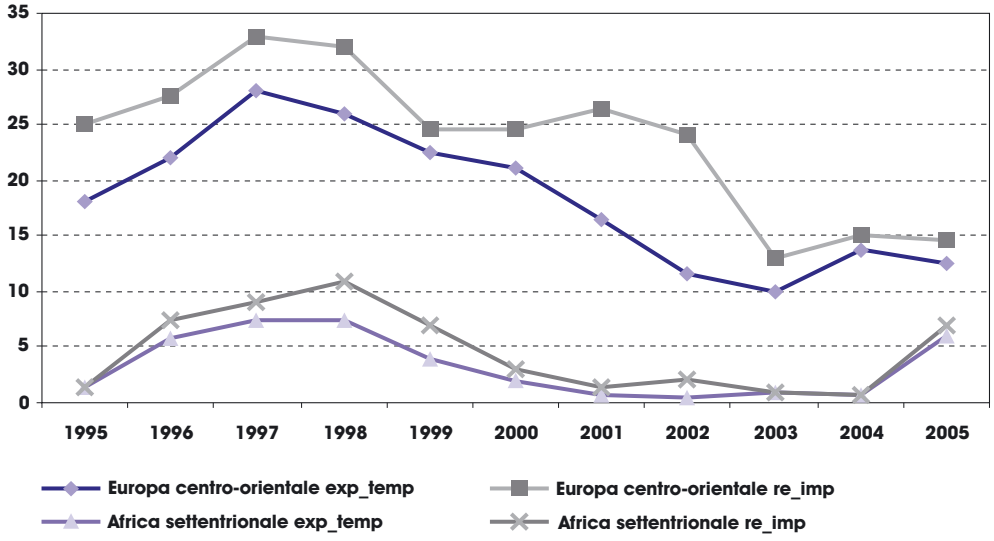
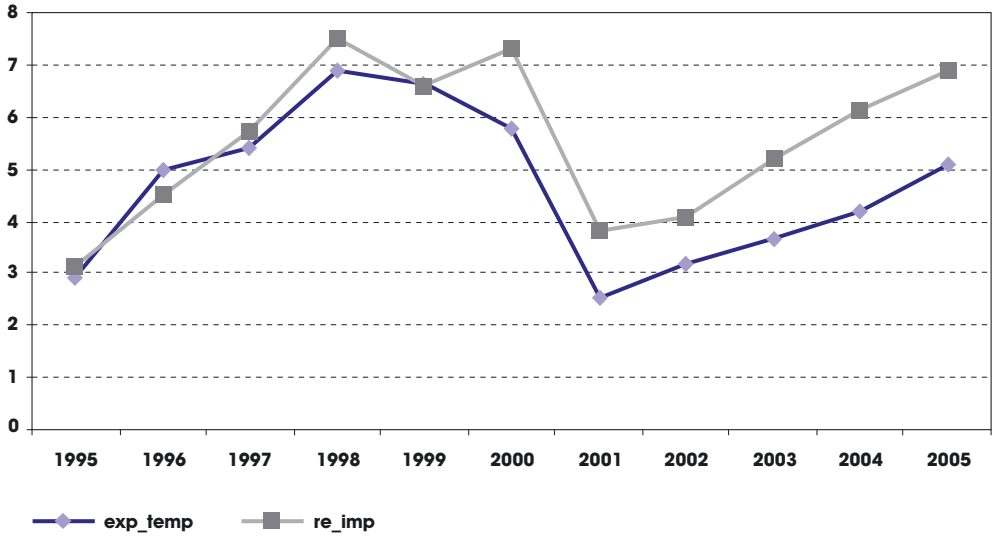


Figura 3

Andamento delle esportazioni temporanee e delle re-importazioni dei prodotti in cuoio verso l'Europa centro-orientale in Abruzzo (milioni di euro)



Va tuttavia ricordato che questi dati catturano soltanto una parte del fenomeno della delocalizzazione produttiva, e non necessariamente la principale. Anche la tendenza declinante che appare nel TPP del tessile-abbigliamento a partire dalla fine degli anni Novanta va letta con grande cautela, alla luce delle considerazioni svolte prima sui limiti di rappresentatività delle statistiche.

Per cercare di arricchire l'analisi, come già accennato, sono stati elaborati i dati di commercio estero tra le province abruzzesi e i loro paesi partner, al massimo livello di disaggregazione consentito dalle fonti statistiche, al fine di cogliere ulteriori tracce della presenza di reti produttive transnazionali basate su accordi di collaborazione tra imprese.

Nelle figure seguenti si presentano i casi più significativi nei quali la somiglianza tra i percorsi temporali delle esportazioni e delle importazioni fa intuire una situazione simile a quella dei TPP, con flussi di beni intermedi o semilavorati che escono dai sistemi locali abruzzesi e vengono importati nuovamente dopo aver subito un processo di lavorazione all'estero.

Figura 4

Interscambio tra la provincia di Teramo e la Tunisia nel tessile-abbigliamento (valori in euro)

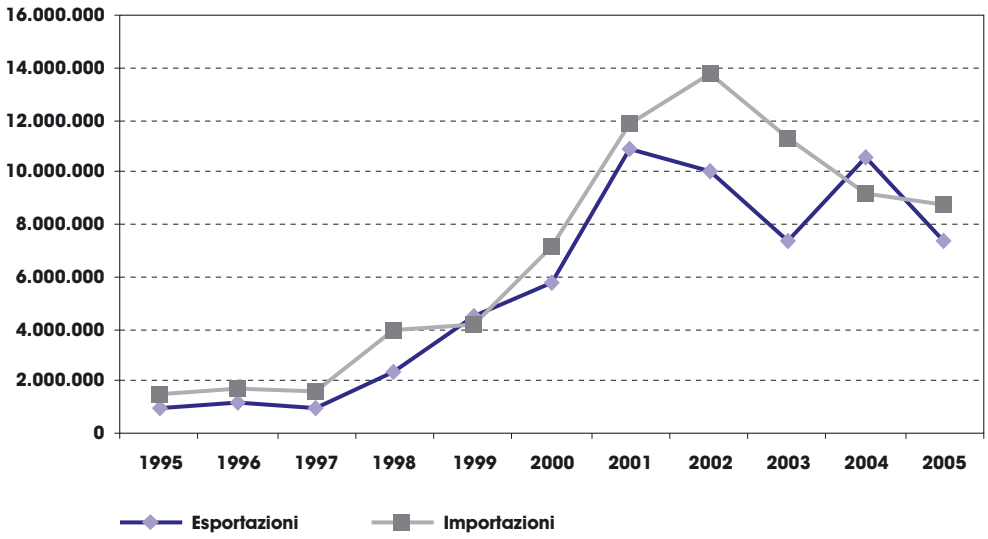


Figura 5

Interscambio tra la provincia di Teramo e la Romania nel tessile-abbigliamento (valori in euro)

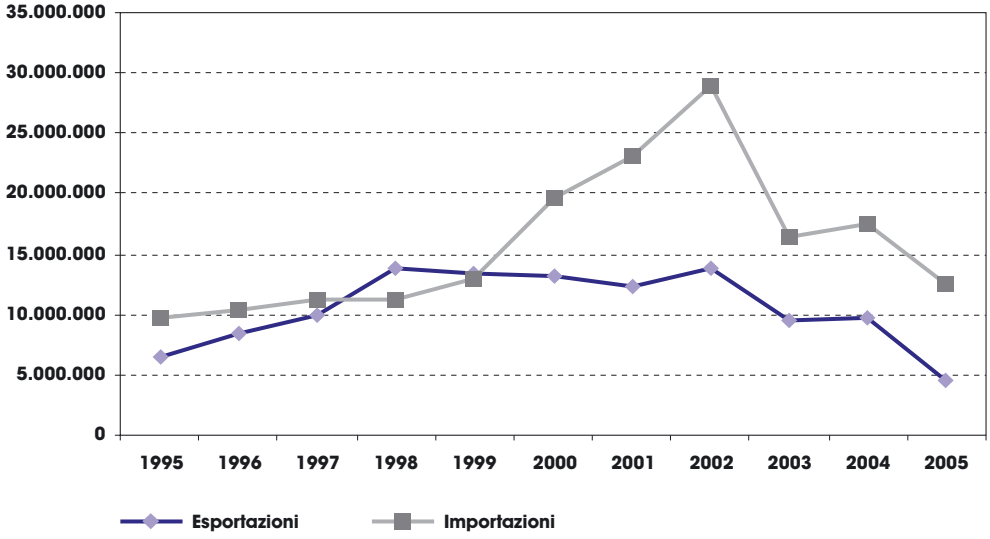


Figura 6

Interscambio tra la provincia di Teramo e l'Albania nel tessile-abbigliamento (valori in euro)

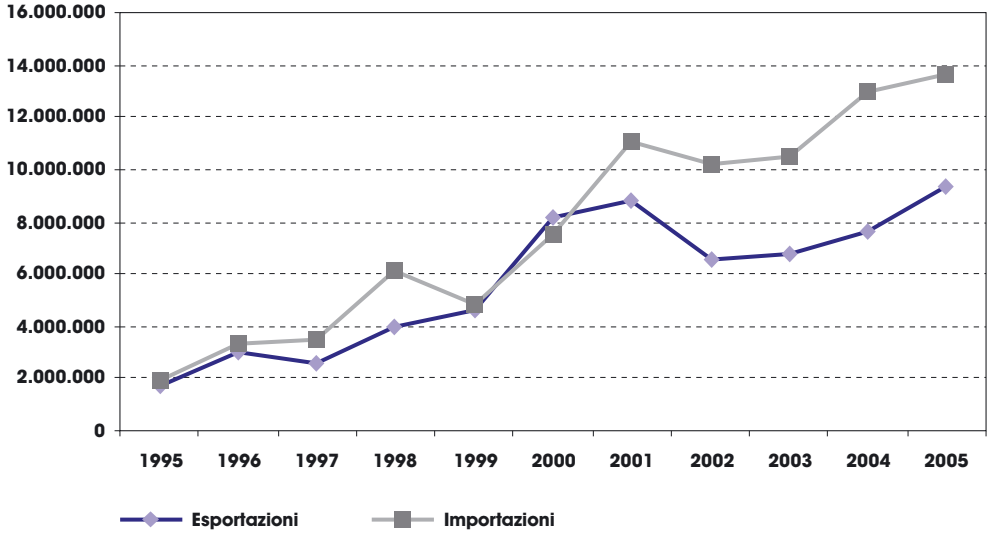


Figura 7

Interscambio tra la provincia di Teramo e l'Albania nel cuoio-pelli-calzature (valori in euro)

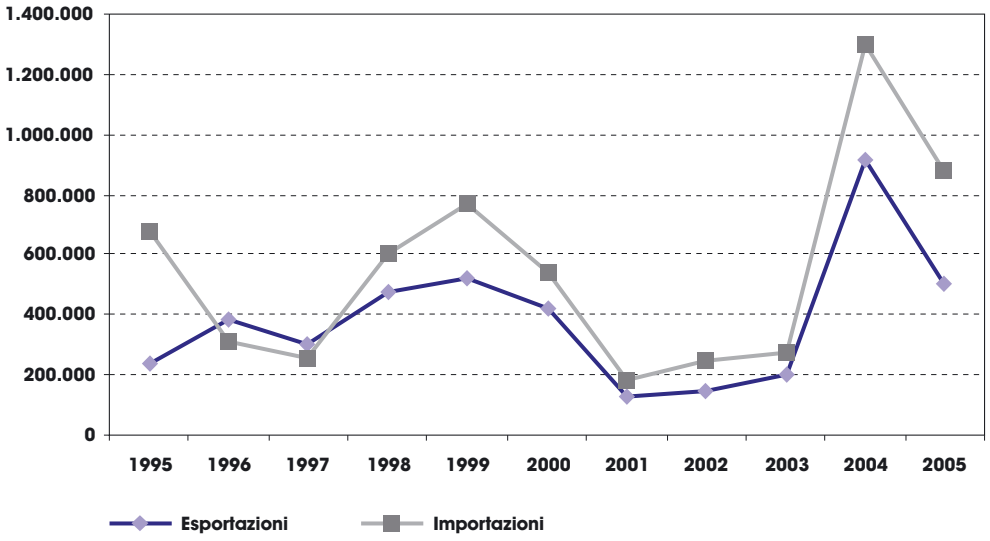


Figura 8

Interscambio tra la provincia di Teramo e la Romania nel cuoio-pelli-calzature (valori in euro)

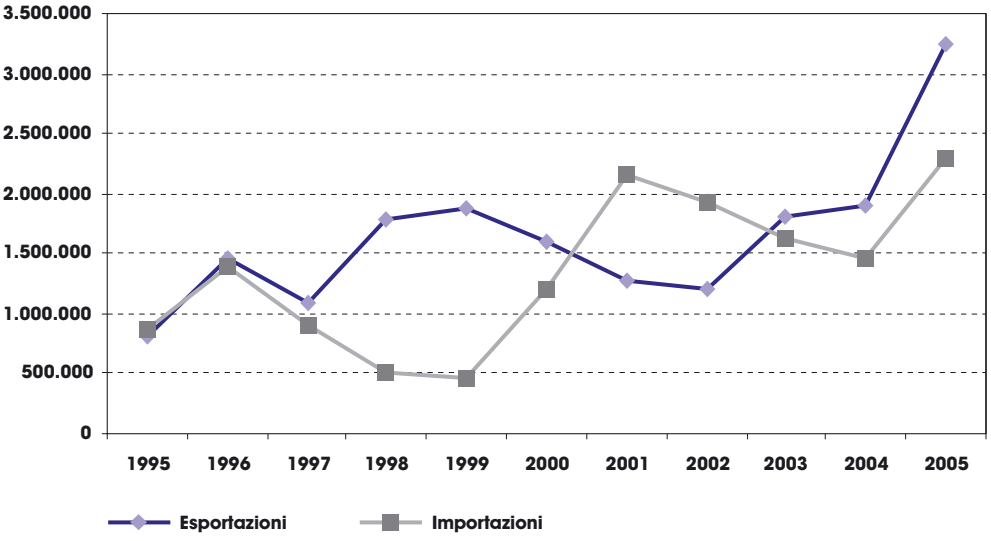


Figura 9

Interscambio tra l'Abruzzo centrale e la Tunisia nel tessile-abbigliamento (valori in euro)

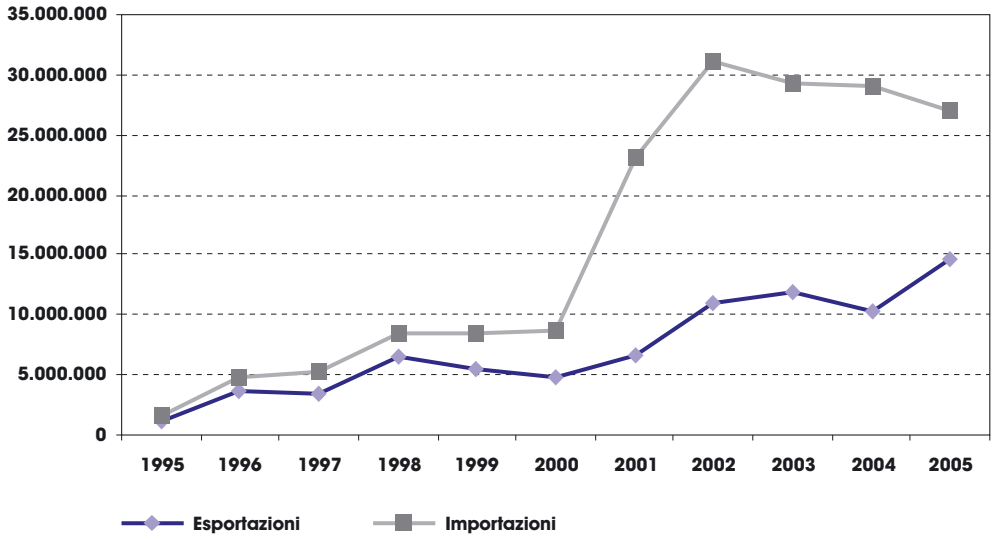


Figura 10

Interscambio tra l'Abruzzo centrale e la Romania nel tessile-abbigliamento (valori in euro)

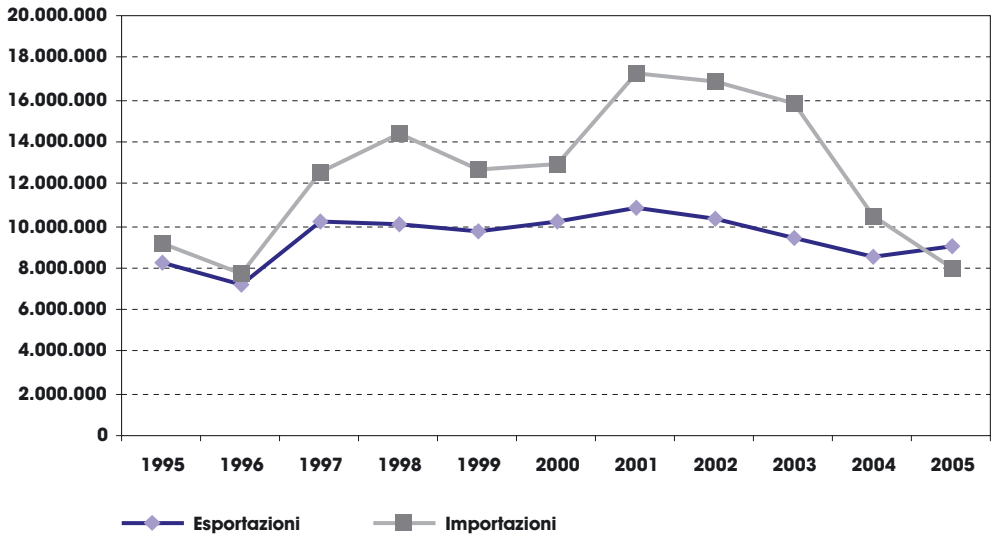


Figura 11

Interscambio tra l'Abruzzo centrale e la Bulgaria nel cuoio-pelli-calzature (valori in euro)

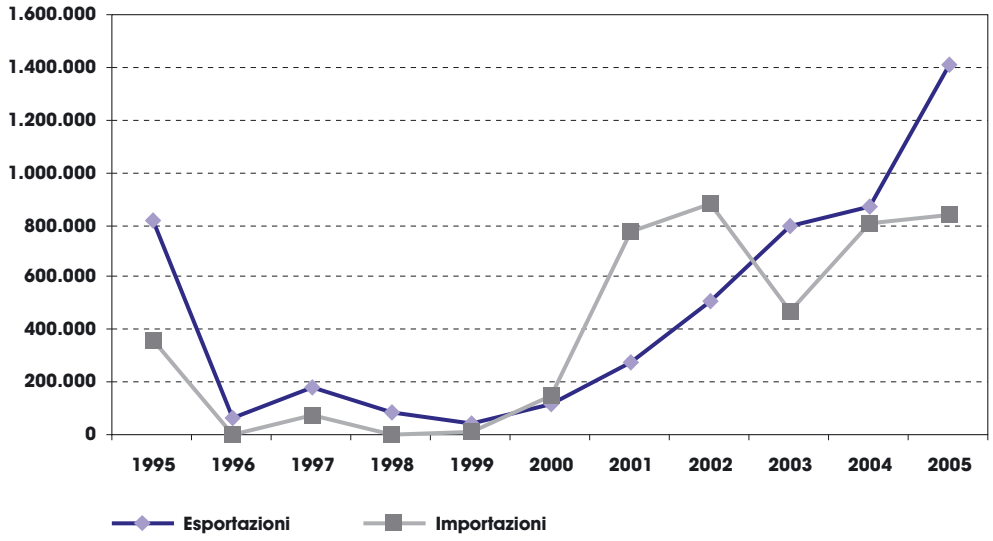
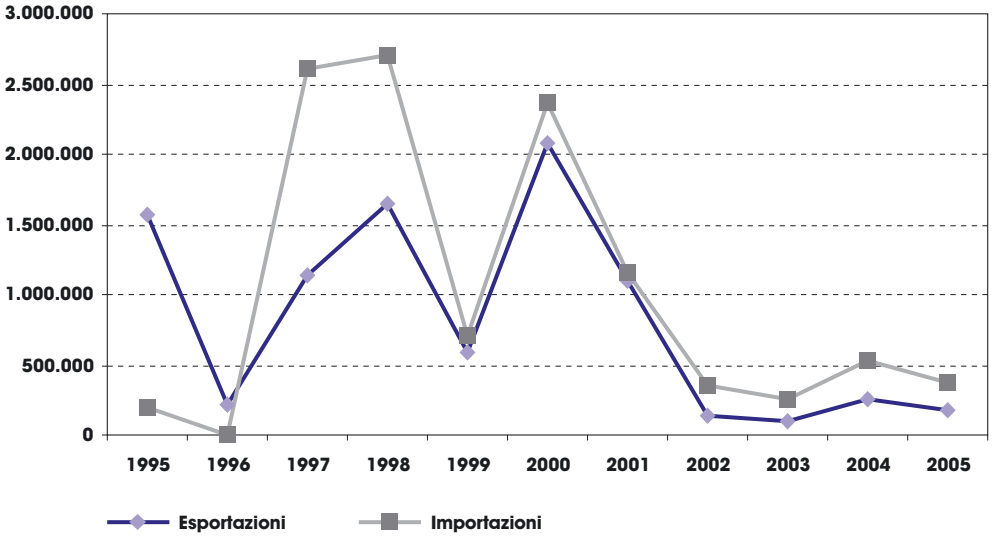


Figura 12

Interscambio tra l'Abruzzo centrale e la Romania nel cuoio-pelli-calzature (valori in euro)



L'insieme di questi grafici mostra con evidenza indizi significativi di reti di produzione transnazionale tra i sistemi produttivi locali abruzzesi e alcuni paesi dell'Europa centro-orientale e del Nordafrica[2]. Il fenomeno si manifesta quasi esclusivamente nel tessile-abbigliamento e con alcuni paesi appare già in fase di ridimensionamento, anche se in questi casi si può ipotizzare che le produzioni realizzate all'estero vengano direttamente vendute su altri mercati esteri, senza ritornare in Italia. Usando lo stesso metodo approssimativo già applicato per i TPP, si può stimare che nel tessile-abbigliamento i processi di delocalizzazione così identificati coinvolgano circa 600 addetti, pari al 3,3% dell'occupazione totale del settore nelle tre province abruzzesi di riferimento.

In conclusione, l'insieme delle fonti esaminate finora sembra consegnare l'immagine di una regione che, almeno nei settori tradizionali, non sviluppa ancora fenomeni molto rilevanti di delocalizzazione internazionale della produzione. Ciò appare in contrasto con l'evidenza aneddotica raccolta nei sistemi produttivi locali, che suggerisce un legame tra il calo dell'occupazione registrato in questi settori e lo spostamento all'estero di quote significative di produzione.

L'indagine di campo presentata nelle pagine seguenti si propone di contribuire a ridurre l'incertezza sulla rilevanza di questi processi, portando l'analisi a un livello territoriale ancora più vicino a quello dei principali sistemi produttivi locali abruzzesi specializzati nei settori considerati.

3. I risultati dell'indagine di campo

L'indagine di campo, condotta attraverso interviste a imprese e interlocutori privilegiati, ha mirato a ottenere un quadro della genesi e dell'evoluzione dei principali sistemi produttivi locali abruzzesi specializzati nei beni di consumo per la persona e, in modo più mirato, a comprendere le motivazioni, le forme e gli effetti del processo di delocalizzazione internazionale della produzione che li ha investiti negli ultimi anni.

In sintesi, l'indagine ha confermato che tali sistemi stanno attraversando una fase di trasformazione della loro struttura industriale, strettamente collegata ai cambiamenti in corso nella divisione internazionale del lavoro, e ne ha rivelato le specificità, sia in relazione ai settori e alle aree territoriali, sia in relazione alle caratteristiche dimensionali, organizzative e produttive delle imprese.

Prima di presentare dettagliatamente i quattro casi indagati, può essere utile offrirne un quadro di sintesi, costruito tramite un semplice conteggio degli epi-

[2] Grafici simili per la Cina rivelano soltanto il grande sviluppo delle importazioni, senza flussi di esportazioni di dimensioni paragonabili.

sodi specifici di delocalizzazione produttiva internazionale a cui hanno fatto riferimento i soggetti intervistati. Benché l'indagine abbia coinvolto i principali protagonisti dei sistemi produttivi locali, essa ha avuto comunque inevitabilmente un carattere parziale, anche perché non sempre le risposte sono state esaurienti e circostanziate. La sintesi offerta dalle tavole seguenti va dunque valutata con cautela e non rappresenta una stima della consistenza dei processi.

Complessivamente sono stati menzionati 70 episodi di delocalizzazione produttiva internazionale, ripartiti equamente tra le due aree territoriali considerate (l'Abruzzo centrale e il teramano), ma con una netta prevalenza del tessile-abbigliamento rispetto alla filiera del cuoio.

La tabella 2 mostra la distribuzione degli episodi di delocalizzazione identificati nell'indagine in base alla modalità di internazionalizzazione prescelta.

Tabella 2

Numero di episodi di decentramento produttivo per forma di internazionalizzazione

	Abruzzo centrale		Teramo		
	Tessile, abbigliamento	Cuoio, pelli, calzature	Tessile, abbigliamento	Cuoio, pelli, calzature	Totale
I.D.E.	5		5	1	11
Joint venture			1		1
Subfornitura	25	3	28	2	58

Appare confermata la scarsa rilevanza numerica delle forme più impegnative di produzione all'estero, già evidenziata dalle statistiche presentate nel paragrafo precedente. Sembrano invece relativamente più consistenti gli episodi di delocalizzazione realizzati tramite rapporti "leggeri" di collaborazione produttiva con imprese straniere, pari all'80% del totale.

La tabella 3 mostra la distribuzione del fenomeno per paese di localizzazione delle iniziative. Sul totale di 70 episodi, 25 riguardano l'Europa centro-orientale (al cui interno emerge nettamente la Romania, con 11 episodi), 23 l'Asia sud-orientale (principalmente Cina e India) e 14 i paesi mediterranei extra-UE, tra cui prevale la Tunisia.

Tabella 3

Numero di episodi di decentramento produttivo per paesi di collocazione

	Abruzzo centrale		Teramo		Totale
	Tessile, abbigliamento	Cuoio, pelli, calzature	Tessile, abbigliamento	Cuoio, pelli, calzature	
Albania	1		2		3
Bangladesh	1				1
Bielorussia			2		2
Bulgaria		1	1	1	3
Cina	4		4		8
Corea del Sud	1				1
Croazia			1		1
Egitto			1		1
Germania	1				1
Giappone	1				1
Grecia	1				1
Hong Kong	1		1		2
India	4		2	1	7
Macedonia	1				1
Madagascar			1		1
Marocco	2		1		3
Messico			1		1
Moldova			2		2
Pakistan			1		1
Polonia			1		1
Portogallo	1		1		2
Romania	3	1	6	1	11
Serbia	1				1
Spagna	1				1
Stati Uniti	1				1
Tunisia	3	1	3		7
Turchia	1		2		3
Vietnam	2				2
Totale	**31**	**3**	**33**	**3**	**70**

3.1 Il settore del tessile-abbigliamento nel teramano

3.1.1 Lo sviluppo e il consolidamento dell'industria

Lo sviluppo del settore tessile-abbigliamento nel teramano inizia negli anni Sessanta, quando l'economia dell'intera regione abruzzese intraprende il sentiero dell'industrializzazione[3], favorita dalla possibilità di avvalersi delle politiche per il Mezzogiorno[4]. Il tessuto di piccole e medie imprese del tessile-abbigliamento sorge da cinque fonti principali: in primo luogo, un'imprenditoria endogena trasforma in attività industriali le precedenti attività artigiane, sviluppando propri prodotti e commercializzandoli con propri marchi; in secondo luogo, fondano aziende manifatturiere imprenditori locali che dall'inizio degli anni Settanta ritornano in Abruzzo dopo aver maturato in altre regioni e all'estero l'esperienza necessaria per la conduzione di imprese proprie; in terzo luogo, nuove aziende industriali vengono create da imprenditori di estrazione diversa, specialmente mercantile; in quarto luogo, nell'abbigliamento, molte imprese subfornitrici della fase del confezionamento – prevalentemente piccoli laboratori basati sul lavoro familiare – nascono e crescono grazie a commesse ricevute dalle imprese finali dell'area e del Centro-Nord; in quinto luogo, una parte delle imprese del teramano emerge dal processo di riconversione seguito alla crisi di una grande azienda abruzzese, la Monti. Quest'ultimo fenomeno interessa soltanto la zona più meridionale dell'area oggetto di indagine, quella contigua alla provincia di Pescara, con al centro Roseto degli Abruzzi (appartenente al SLL di Giulianova).

La Monti era una grande impresa pescarese, produttrice di abiti maschili, che si era sviluppata negli anni Cinquanta. Nel periodo di massima espansione, sul finire degli anni Sessanta, l'impresa contava tre stabilimenti, il primo nel centro della città di Pescara con circa 400 addetti, il secondo a Montesilvano con circa 1.500 addetti ed il terzo a Roseto degli Abruzzi con circa 1.000 dipendenti. Nel 1970, a causa della forte concorrenza dei grandi gruppi industriali del Nord Italia, la Monti inizia a scontrarsi con difficoltà di mercato, che la portano rapida-

[3] In Di Giacinto V., Nuzzo G. (2005), *Lo sviluppo economico abruzzese: un'analisi delle determinanti storiche*, in *Rivista di storia economica*, anno XXI, aprile, il Mulino, Bologna, si approfondisce l'esame del processo di convergenza del PIL pro capite regionale rispetto ai livelli medi nazionali, evidenziandone le principali determinanti mediante l'utilizzo degli strumenti analitici della contabilità della crescita.

[4] Uno studio interessante sulle modalità di attuazione in Abruzzo della politica straordinaria per il Mezzogiorno è quello di Mutti A. (2001), *Il particolarismo come risorsa. Politica ed economia nello sviluppo abruzzese*, in Felice C. (2001). L'autore esamina l'andamento degli interventi in Abruzzo e la loro distribuzione territoriale interna alla luce della capacità di pressione politica delle società locali, rappresentate da specifiche personalità con ruoli istituzionali importanti a livello nazionale.

mente alla chiusura, nel 1972. In quello stesso anno interviene la Gestioni e Partecipazioni Industriali (GEPI), con l'obiettivo di salvaguardare non soltanto l'occupazione, ma anche il patrimonio di competenze professionali che la Monti aveva generato. La sua azione si realizza secondo due linee: incentivando l'intervento di imprese esterne, che acquisiscono parte dell'azienda e poi estendono la propria influenza in tutta la Valle del Vomano, e stimolando la creazione di nuove imprese da parte dei lavoratori più esperti dell'azienda, che così arricchiscono il tessuto produttivo locale[5].

Nel nucleo territoriale di più stretto riferimento per la nostra indagine, il sistema di piccole e medie imprese matura e si consolida negli anni Settanta e Ottanta, estendendosi lungo la filiera, dal tessile all'abbigliamento, alla produzione di accessori, alle lavanderie e stirerie industriali, senza però completarsi. In primo luogo, non si sviluppa il segmento della meccanica strumentale: ancora oggi le imprese locali acquistano i macchinari prevalentemente da aziende del Nord Italia, tedesche e giapponesi, con l'ausilio di intermediari specializzati. In secondo luogo, gli intensi legami tra le imprese locali e quelle esterne assumono talvolta caratteri quasi esclusivi: ancora oggi è diffuso il caso di imprese tessili che vendono la maggior parte dei propri prodotti a committenti esterni e solo una quota marginale alle imprese dell'abbigliamento del sistema locale. In compenso, la maggior parte delle forniture di tessuti a queste ultime proviene dai distretti specializzati del Nord Italia, specialmente lombardi. I rapporti all'interno del sistema sono invece intensi per la fornitura degli accessori e per le lavorazioni di perfezionamento e preparazione finale dei capi, effettuate dalle lavanderie e dalle stirerie industriali.

La gamma dei prodotti arriva a coprire tutte le fasce di mercato, ma con una certa prevalenza di prodotti standardizzati di qualità media, in particolare *jeans*, venduti soprattutto sul mercato nazionale. Questo orientamento si rivela un fattore di debolezza per le imprese del territorio, che già nella seconda metà degli anni Ottanta incominciano ad avvertire le prime difficoltà, legate alla concorrenza delle importazioni dai paesi a minor costo del lavoro. Ciò vale sia per le imprese finali dell'abbigliamento, sia – più indirettamente – per le aziende tessili e della subfornitura.

Ne deriva un primo effetto di selezione delle imprese, con la scomparsa di quelle marginali e meno efficienti, incapaci di innovarsi e troppo dipendenti dalle vendite ai grandi committenti. La trasformazione del sistema si manifesta

[5] Il secondo processo si manifesta sia attraverso la creazione di una grande cooperativa (la Paganese di Roseto degli Abruzzi, con circa 100 addetti) che si colloca nel mercato della subfornitura, ottenendo commesse dalle grandi imprese del Nord Italia, sia attraverso l'emergere di imprese di medie dimensioni, tra le quali la Vela Confezione, sempre di Roseto, la Standard Tela di Notaresco, attualmente del Gruppo Zucchi, la Sebino Est di Basciano, ora unità produttiva della Golden Lady.

in un duplice senso: in primo luogo, diverse imprese adottano la strategia di innalzare la fascia qualitativa dei propri prodotti e di modificare i canali di distribuzione, per difendersi dalla concorrenza delle importazioni di qualità medio-bassa; in secondo luogo, a imitazione dei comportamenti dei produttori esterni all'area, specialmente del Nord-Est, si hanno i primi episodi di delocalizzazione internazionale di fasi della produzione.

3.1.2 L'avvio della delocalizzazione

Nel corso degli anni Novanta il settore del tessile-abbigliamento teramano registra una fase di crisi, che intensifica il processo di selezione delle imprese. Le cause sono molteplici e interrelate.

Un primo elemento dipende dal fatto che all'inizio del decennio si esaurisce la politica di intervento straordinario nel Mezzogiorno e l'Abruzzo esce dal gruppo di regioni del cosiddetto Obiettivo 1. Molte imprese si scontrano quindi, per la diminuzione del sostegno pubblico, con serie difficoltà nel coprire i più elevati costi di produzione[6] e finanziare gli investimenti. Un secondo fattore deriva dal rallentamento della domanda interna, che si manifesta in quegli anni e che continuerà a lungo, rendendo in parte vano il tentativo di alcune imprese di sostenere il fatturato tramite l'innalzamento della qualità dei prodotti. Il ruolo più importante sembra però svolto da fenomeni esterni. In quel periodo, specialmente nel secondo quinquennio, i mercati internazionali si integrano ulteriormente. I paesi emergenti aumentano il loro peso come esportatori, soprattutto per i prodotti finali di qualità medio-bassa e per la subfornitura, e attraggono in misura crescente le scelte di localizzazione produttiva delle imprese dei settori tradizionali[7].

Questi mutamenti di contesto mettono in luce i limiti strutturali del tessuto imprenditoriale locale dal punto di vista delle capacità strategiche. Le piccole e medie imprese scoprono così di essersi concentrate per anni sugli aspetti produttivi della gestione e di aver trascurato la necessità di sviluppare le altre funzioni direzionali. Questa lacuna viene aggravata dalle carenze del sistema loca-

---

[6] Molti intervistati hanno sostenuto che la sola eliminazione degli sgravi contributivi nel 1994 ha prodotto un aggravio del costo del lavoro dell'ordine del 10%.

[7] Bisogna considerare che le produzioni del settore tessile-abbigliamento sono caratterizzate da un elevato grado di standardizzazione dei processi produttivi. Fa eccezione una limitata gamma di beni, che include quelli caratterizzati da un alto contenuto di sapienza e maestria, come i prodotti di alta sartoria; quelli che, sulla base di una buona conoscenza dei gusti dei consumatori, seguono bene o addirittura anticipano le tendenze della moda; quelli altamente differenziati, poco imitabili, realizzati con metodi all'avanguardia dal punto di vista tecnologico; quelli di particolare pregio creativo che, valorizzati da marchi del made in Italy famosi nel mondo, riescono a mantenere le proprie quote di mercato.

le, dove non si era adeguatamente sviluppato il settore dei servizi avanzati alle imprese, anche a causa della scarsa domanda, e allo stesso tempo non erano maturate le relazioni orizzontali e verticali tipiche dei sistemi distrettuali.

Non tutte le imprese, e non tutte immediatamente, sanno reagire. In particolare, non tutte avvertono tempestivamente che la delocalizzazione produttiva, dopo una prima fase in cui appariva guidata essenzialmente dalla ricerca di nuove opportunità, diventa ora una necessità.

Qualche impresa più solida dal punto di vista patrimoniale-finanziario ed economico – capace di contenere i costi e/o di difendere le quote di mercato grazie alle caratteristiche qualitative dei prodotti – non accusa grandi difficoltà, oppure le supera e si trasforma opportunamente, ma senza rinunciare alla produzione svolta in Italia, dove può contare su una fitta rete di rapporti consolidati, in particolare con i subfornitori delle aree specializzate del paese. Questi ultimi, rispetto ai produttori dei paesi emergenti, oltre alla maggiore prossimità geografica, godono di vantaggi sul piano della produttività, qualità, affidabilità, puntualità, capacità di variare la produzione, capacità di evadere ordini urgenti, tecnologia, esperienza produttiva, economie esterne.

Altre imprese ribadiscono in una prima fase la volontà di mantenere il carattere nazionale della produzione, ritenendo che ciò possa costituire una solida fonte di vantaggio competitivo. In diversi casi le aziende di dimensioni minori subiscono la maggiore apertura alla concorrenza internazionale, rispetto alla quale si scoprono impreparate. La volontà di restare in Italia è allora determinata più dalle difficoltà e dai costi dell'internazionalizzazione produttiva che da una scelta strategica razionale e motivata. Gli esiti di questo comportamento non sono pienamente positivi. Alcune imprese resistono bene in un primo tempo, ma anche esse seguiranno più tardi la strada dello spostamento all'estero di alcune fasi della produzione, specialmente quella dell'assemblaggio dei capi. Altre restano legate ai rapporti consolidati con i produttori italiani, ma subiscono crisi strutturali che comportano il loro ridimensionamento o la chiusura dell'attività[8].

Le imprese che subiscono maggiormente le trasformazioni degli anni Novanta sono quelle della subfornitura. Sia gli importanti committenti del Centro-Nord, sia quelli locali si orientano verso nuove destinazioni, selezionando tra i subfornitori teramani soltanto quelli che possono offrire servizi più difficilmente trasferibili verso i paesi a più basso costo del lavoro.

[8] In molti casi alle crisi concorrono i problemi di ricambio generazionale tipici delle imprese a conduzione familiare: molte aziende vanno in pensione con il loro fondatore, sia perché le difficoltà del contesto competitivo sono tali da non consigliare di mettere a rischio il patrimonio familiare, sia perché i figli dei fondatori non sono disposti a seguire l'attività di famiglia.

Un quarto gruppo di imprese, operanti in segmenti di mercato nei quali si ritiene impossibile competere con i produttori dei paesi emergenti, intraprende velocemente la strada della delocalizzazione internazionale di gran parte della produzione, riorganizzandosi nelle funzioni.

L'ultimo gruppo è rappresentato dalle imprese che colgono l'opportunità dell'internazionalizzazione in modo radicale, cioè trasferendosi all'estero. Dall'indagine di campo non si sono avute informazioni circostanziate su questo fenomeno, ma è emerso che, come per altre regioni, alcuni imprenditori si trasferiscono all'estero accompagnati dal personale più esperto della propria azienda, scontando così la previsione di una modifica strutturale delle convenienze localizzative. I principali paesi destinatari di queste migrazioni di imprenditori sono l'Albania e la Romania. In entrambi i casi si seguono percorsi già tracciati da imprenditori più intraprendenti, che assumono quasi la funzione di ricercatori delle migliori condizioni, in una sorta di arbitraggio tra sistemi locali a livello internazionale. Le imprese che si trasferiscono all'estero mantengono stretti legami con il sistema locale.

3.1.3 Tendenze recenti

Nei primi anni del nuovo secolo i processi avviatisi nel decennio precedente si consolidano e si estendono, ma allo stesso tempo la direzione degli eventi assume caratteri in parte diversi.

La concorrenza dei paesi emergenti si intensifica e aumenta ulteriormente la loro capacità di attrarre capitali e risorse imprenditoriali dai paesi più sviluppati. Mentre la domanda interna ristagna, il rafforzamento dell'euro viene subito da molte imprese come un fattore ulteriore di erosione della loro competitività di prezzo, soprattutto nelle produzioni standardizzate. Registrano tuttavia un calo delle vendite anche diverse imprese produttrici di beni di elevata qualità, ma non sorretti da marchi famosi.

D'altro canto, le imprese che già negli anni Novanta avevano rafforzato la propria posizione sui mercati internazionali, adattando la qualità dei prodotti, sostenendo i marchi con azioni pubblicitarie, modificando i canali di distribuzione e delocalizzando all'estero fasi della produzione, riescono a proteggere il fatturato, compensando in parte le perdite sul mercato interno con un incremento delle vendite all'estero, soprattutto nei più dinamici paesi emergenti, come quello russo. Tuttavia, anche questi mercati non sono privi di difficoltà. La fonte di domanda più interessante è quella dei consumatori ad alto reddito, sensibili al fascino del made in Italy e quindi attratti dai grandi nomi della moda italiana. Per conquistarli, occorre però affermarsi con una strategia di sostegno del marchio, che è molto costosa per imprese piccole e medie.

L'industria tessile, più complessa dal punto di vista tecnologico e quindi meno esposta alla concorrenza dei produttori dei paesi emergenti, riesce più facilmente a reagire ai problemi, ricollocandosi su segmenti di mercato caratterizzati da un più elevato livello qualitativo, e talvolta anche riportando in Italia e internalizzando linee produttive precedentemente delocalizzate all'estero[9].

Le difficoltà competitive colpiscono prevalentemente le imprese dell'abbigliamento e spingono molte di esse a spostare all'estero produzioni che non possono più essere realizzate a costi accettabili nel sistema locale.

La mappa delle convenienze territoriali si modifica: diminuisce l'importanza relativa dell'Est europeo a favore dell'Asia orientale e del Nordafrica. Cambiano anche i pesi dei singoli paesi all'interno delle aree, in particolare nell'Est europeo. Uno dei primi paesi interessati dalla delocalizzazione produttiva, la Bielorussia, già negli anni Novanta era stato sostituito con la Romania e in minor misura con la Bulgaria. Uno spostamento analogo, anche se di dimensioni più contenute, avviene negli anni più recenti verso la Moldova, dove si riscontrano condizioni simili a quelle delle prime fasi della delocalizzazione, mentre in Romania e Bulgaria il processo di preparazione all'entrata nell'Unione Europea innalza i costi del lavoro e spinge ad applicare normative che limitano la flessibilità produttiva, appannando l'attrattiva di questi paesi come destinazione delle iniziative di delocalizzazione.

In Albania, oltre alle relazioni con gli imprenditori di origine italiana già presenti nel paese, spesso ex dipendenti delle prime imprese che vi si erano insediate, si intensificano i rapporti con gli imprenditori locali, sia pure in ritardo rispetto al resto della regione, date le diverse condizioni di partenza. In Bielorussia, Romania e Bulgaria, infatti, come in altri paesi dell'Est europeo, le vecchie imprese di Stato, prima di essere privatizzate, erano state generalmente suddivise in piccole unità, che potessero essere acquisite dai loro stessi dipendenti. In Albania, invece, il tessuto produttivo preesistente è per gran parte troppo vecchio e obsoleto, per cui l'imprenditoria locale si sviluppa in ritardo, grazie agli effetti dimostrativi e imitativi derivanti dalla presenza di imprese esterne.

La ricerca di nuove opportunità produttive si allarga al Nordafrica: il Marocco e ancor più la Tunisia sono i paesi maggiormente interessati. Le motivazioni che spingono le imprese a spostare qui la produzione sono parzialmente diverse

[9] In un caso tra quelli indagati, significativo per l'importanza storica dell'impresa, nel 2006 si chiudono i rapporti con i subfornitori rumeni, perché la scarsa qualità dei loro prodotti è ritenuta la causa principale della perdita delle commesse che precedentemente l'impresa otteneva dalle più importanti aziende italiane dell'alta moda. L'andamento del settore tessile nella provincia di Teramo è anche influenzato dalla presenza di un'importante impresa della maglieria di alta qualità, il Maglificio Gran Sasso, che mantiene la produzione in Italia, con una fitta rete di subfornitori locali, ed è attualmente in fase di espansione.

rispetto a quelle che avevano guidato la delocalizzazione nell'Est europeo. Il costo del lavoro resta sempre una variabile fondamentale, ma questi paesi appaiono più dinamici per le prospettive di sviluppo del capitale umano, costituito in parte rilevante da giovani ben istruiti, anche nel campo delle lingue straniere.

La maggiore modificazione del panorama produttivo internazionale del settore è tuttavia rappresentata dal ruolo sempre più importante assunto dai paesi dell'Asia orientale, principalmente la Cina e l'India, seguite da Pakistan, Bangladesh e Vietnam, quest'ultimo prevalentemente per effetto di processi di delocalizzazione della produzione da parte di imprese cinesi. La crescita dei paesi asiatici modifica sensibilmente il mercato mondiale del tessile-abbigliamento. Della crescente concorrenza delle importazioni si è già detto, ma nei rapporti con le imprese indiane e soprattutto con quelle cinesi cambiano anche le forme dell'internazionalizzazione produttiva.

Mentre in Pakistan e soprattutto in Bangladesh, come in altre aree del mondo, la motivazione principale della delocalizzazione è fondata sul basso costo del lavoro, nella collaborazione con i produttori indiani emerge una particolarità. Diversamente da quasi tutti i casi già trattati, in cui i manufatti sono caratterizzati da un deficit di qualità rispetto a quelli italiani, per le lavorazioni effettuate in India questo non è sempre vero. In particolari processi produttivi, dove è necessaria grande abilità manuale, i lavoratori indiani possiedono competenze notevoli e riescono a realizzare lavorazioni comparabili a quelle delle imprese italiane appartenenti a sistemi di antica specializzazione, a un costo molto più basso.

Anche i rapporti di collaborazione produttiva con le imprese cinesi, in un primo momento, considerata la loro relativa arretratezza tecnologica, sono determinati esclusivamente dalla convenienza in termini di costo del lavoro. Questo era ed è ancora talmente basso da compensare i maggiori oneri derivanti dalla distanza e dalle difficoltà di relazione. La Cina, infatti, ancora non offre condizioni giuridiche simili a quelle dei paesi a economia di mercato, tanto che i rapporti di collaborazione produttiva sono normalmente mediati da società di servizi, prevalentemente con sede a Hong Kong, o da esperti. Progressivamente le imprese cinesi si evolvono e ormai sono in grado di effettuare tutte le fasi della produzione del tessile-abbigliamento, con un tasso di difettosità molto basso e grande affidabilità nel rispetto delle condizioni contrattuali. Si tratta di aziende mediamente molto grandi, anche di 10.000 dipendenti, articolate in divisioni destinate a singoli o gruppi omogenei di committenti. Negli ultimi anni i produttori cinesi stanno cercando di stabilire rapporti di collaborazione tecnica con imprese dell'area teramana per acquisire competenze nei processi produttivi più avanzati, come il taglio con le macchine elettroniche più moderne, per cui è prevedibile che essi riusciranno in breve tempo a colmare il divario tecnologico che ancora li separa dai produttori nazionali.

Le imprese cinesi, "scampionando" – come si usa dire – i prodotti occidentali, in particolare quelli italiani, ai quali è riconosciuto un maggior valore nell'ideazione, li analizzano in tutti i dettagli e li replicano (*reverse engineering*), eventualmente anche apportando qualche variazione ritenuta accettabile. Successivamente esse preparano i campionari (non innovativi come quelli ideati in Italia, ma vasti e articolati nelle varianti) e tramite propri rappresentanti li sottopongono alle imprese italiane, che così possono acquistare un prodotto finito, ne controllano la qualità ed eventualmente lo modificano, vi appongono il proprio marchio e lo mettono in distribuzione. Rinunciando in questo caso anche alle fasi dell'ideazione e della realizzazione dei campionari, le imprese italiane che acquistano i prodotti in Cina – e presumibilmente tra non molto tempo anche in altri paesi – si trasformano di fatto in imprese di servizi logistici e mercantili. In questo modo, secondo l'opinione degli intervistati, i rapporti con questi paesi cessano di configurarsi come forme di collaborazione produttiva e assumono piuttosto i caratteri di relazioni commerciali strategiche.

Tale trasformazione è documentata dagli investimenti che alcune imprese finali dell'area, le più note e affermate, stanno attuando per trasformare in magazzini i vecchi capannoni industriali, conservando soltanto le linee necessarie per la produzione di prototipi, il che comporta anche una minore complessità dell'organizzazione e della gestione dei rapporti con i produttori esterni e con i fornitori di tessuti e accessori.

Giunta a questo stadio, la delocalizzazione produttiva tende in realtà a realizzare un completo trasferimento delle manifatture tessili e dell'abbigliamento verso altri paesi, lasciando nell'area teramana soltanto funzioni di servizio. Si tratta di una trasformazione profonda, che impone sfide impegnative alle comunità locali e alle istituzioni.

3.1.4 Gli effetti della delocalizzazione sul sistema produttivo

La maggiore apertura alla concorrenza internazionale sottopone il tessuto imprenditoriale del sistema locale a un intenso processo di selezione e ricomposizione. Il numero complessivo delle imprese attive, dopo una costante diminuzione dal 1995 al 1999, risale nel decennio in corso.

Ancorché i dati disponibili non siano perfettamente omogenei[10], appare con evidenza che il recupero numerico si accompagna a un effetto di sostituzione dell'imprenditoria locale con quella di origine extracomunitaria, la cui quota sul

[10] Le informazioni sull'origine geografica degli imprenditori sono disponibili soltanto per le imprese registrate e non per quelle attive.

totale delle imprese registrate passa dal 10% del 2000 al 24% del 2005. Gli imprenditori extra-comunitari provengono per il 64% dalla Cina.

La presenza di piccoli laboratori di subfornitura a domicilio, di proprietà di cittadini cinesi, sia nel settore dell'abbigliamento che nella lavorazione della pelletteria, è un fenomeno ben noto nell'area e aveva avuto il suo avvio già nel decennio precedente. Il fatto nuovo è che negli ultimi anni una parte degli imprenditori stranieri inizia a emergere dalla clandestinità, così come era avvenuto precedentemente per i laboratori italiani[11], e sviluppa la sua organizzazione, ma continua a offrire lavorazioni di fase a prezzi molto contenuti, potendo contare su una forte flessibilità dei tempi di lavoro e su salari effettivi molto più bassi di quelli contrattuali.

Alla delocalizzazione produttiva internazionale si affianca dunque un processo più insidioso di delocalizzazione interna, che frammenta ulteriormente il sistema delle relazioni industriali nel territorio.

L'impatto più evidente dei processi descritti finora si scarica sull'occupazione, che nel settore tessile-abbigliamento subisce un netto ridimensionamento, vissuto dalla maggior parte dei soggetti intervistati come una grave crisi. Se ne ha riscontro nei dati di fonte sindacale riguardanti le imprese che hanno utilizzato gli ammortizzatori sociali disponibili. Essi mostrano che nel periodo 2001-2006 le imprese tessili e dell'abbigliamento interessate da procedure di crisi strutturale sono state più del 10%. È stato coinvolto il 75% dei loro lavoratori, pari al 25% del totale degli addetti del settore nel 2001. L'82% dei lavoratori coinvolti nella crisi è stato licenziato. Queste cifre si riferiscono soltanto ai casi più gravi e non comprendono le informazioni relative alle crisi di tipo congiunturale.

3.2 Il settore della pelletteria e delle calzature nel teramano

3.2.1 Lo sviluppo e il consolidamento dell'industria

Come per il tessile-abbigliamento, lo sviluppo del sistema produttivo teramano nel settore della lavorazione delle pelli e delle calzature inizia nel corso degli anni Sessanta e si consolida nei due decenni successivi.

Le piccole e medie imprese, a gestione prevalentemente familiare, si sviluppano dalla trasformazione in aziende industriali di precedenti attività artigianali o mercantili. Vi concorrono le esperienze produttive maturate anche in settori

[11] Una strategia di emersione basata sui cosiddetti "contratti di riallineamento", concordata tra i sindacati dei lavoratori e le associazioni imprenditoriali, aveva portato ad aumentare considerevolmente il grado di rispetto dei contratti nazionali di lavoro.

diversi dalla filiera del cuoio, gli effetti imitativi derivanti dal veloce processo di trasformazione industriale della regione, la disponibilità di capitali finanziari personali e gli incentivi pubblici.

La crescita del settore deriva inoltre dai processi di diffusione imprenditoriale legati alla vicinanza con le Marche, dove il comparto delle calzature si espande fortemente, concentrandosi soprattutto nella zona di Fermo. L'agglomerazione territoriale delle imprese caratterizza anche il sistema teramano della Val Vibrata (specialmente a Corropoli), che è contiguo al territorio marchigiano della Valle del Tronto. Dalla regione vicina proviene la maggior parte delle commesse che alimentano la rete dei subfornitori, costituita anche da unità produttive di imprese marchigiane, attratte dagli incentivi pubblici.

Mentre il settore delle calzature assume e mantiene ancora oggi caratteri di forte dipendenza esterna, nella pelletteria, oltre alle imprese subfornitrici, emergono aziende con marchi propri, specializzate in particolare nelle borse da donna, ma con una gamma produttiva che include anche le borse maschili e da lavoro, le cartelle e la piccola pelletteria (portafogli, cinte, ecc.).

Come per il tessile-abbigliamento, il sistema si estende solo parzialmente lungo la filiera. In collegamento con le imprese finali, si sviluppano alcune aziende specializzate nel taglio delle pelli, un'operazione delicata, che spesso si preferisce effettuare internamente al sistema locale, data la necessità di evitare sprechi della costosa materia prima[12]. I legami tra le imprese finali e le altre imprese del sistema si intensificano anche nella subfornitura della fase di cucitura e nel segmento degli accessori, la cui importanza stilistica e funzionale rende necessaria una stretta collaborazione nell'ideazione.

D'altro canto, come già visto per il tessile-abbigliamento, non si sviluppa il comparto della meccanica strumentale: le imprese acquistano i macchinari da produttori del Nord Italia e tedeschi, direttamente o tramite intermediari specializzati. Le macchine per la cucitura, dedicate alle linee secondarie della piccola pelletteria, sono spesso acquisite dalle dismissioni delle imprese di calzature delle Marche. Anche le pelli vengono acquistate fuori dal sistema locale, prevalentemente nei distretti conciari di S. Croce, in Toscana, e di Arzignano, nel Veneto. Una piccola parte delle forniture, riguardante le pelli di montone, proviene dal distretto campano di Solofra. Malgrado le tradizioni pastorali, infatti, in Abruzzo non emergono attività significative nella concia delle pelli.

In generale, negli anni iniziali di sviluppo del sistema locale, il livello qualitativo del prodotto principale (la borsa da donna) non è molto alto, ma si adegua

[12] Negli anni Sessanta e Settanta erano molto utilizzate le materie prime sintetiche, in modo da produrre beni a prezzi meno elevati.

all'evoluzione della domanda interna. I prodotti sono comunque contraddistinti da marchi propri, sia pure generalmente non registrati e poco noti, e la loro distribuzione è prevalentemente affidata a grossisti.

Le imprese finali della pelletteria teramana, nel periodo di massima espansione, raggiungono dimensioni da media azienda, intorno ai 100 dipendenti (oggi gli addetti per impresa sono circa 20).

Anche in questo caso, la maggiore apertura internazionale, a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta, comporta uno stimolo competitivo sul sistema, a causa della concorrenza delle importazioni provenienti da paesi a basso costo del lavoro. Le imprese locali reagiscono in modi diversi.

In primo luogo avviano un processo di innalzamento della qualità, per collocarsi in segmenti di mercato meno esposti. L'adozione di questa strategia si fonda sulla consapevolezza del vantaggio competitivo derivante dalla notevole esperienza accumulata sia nell'ideazione che nella produzione, ma non è ben supportata da un'azione di sostegno dei marchi, troppo impegnativa e costosa per imprese di piccole dimensioni. La strategia di innalzamento della qualità viene attuata prima col passaggio dai materiali sintetici alle pelli, poi con il ricorso a pelli, fodere e accessori di maggior pregio.

La riqualificazione dei prodotti comporta la necessità di utilizzare canali commerciali più adeguati: si sviluppano quindi reti di rappresentanti propri, dedicati ai rapporti con i negozi al dettaglio; si cerca di ottenere contratti di fornitura con le catene della grande distribuzione e si punta anche sullo sviluppo di spacci aziendali e piccoli negozi propri sulla costa, dove il turismo rappresenta una buona fonte di domanda.

Contemporaneamente le imprese si orientano con maggior decisione alla ricerca di nuovi mercati. I più ricettivi restano quelli dell'Europa occidentale, dove è più semplice vendere prodotti del made in Italy. La quota delle esportazioni sul fatturato è ancora oggi, per la gran parte delle imprese, notevolmente inferiore a quella derivante dal mercato italiano, a cui è dovuto mediamente il 70-80% del totale. Fa eccezione qualche impresa che è riuscita a stabilire un legame con le grandi catene estere della distribuzione al dettaglio specializzata.

In questo settore i beni intermedi incidono sul costo della produzione più del lavoro, fino al 70%, e quindi la ricerca di una qualità superiore dei materiali si traduce in un forte incremento dei prezzi di vendita finali, che salgono anche a causa dei maggiori oneri per l'uso di rappresentanti e negozi propri. Diventa quindi necessario cercare altre vie per contenere i costi. Sorgono nuove aziende subfornitrici, in molti casi per iniziativa di esperti ex dipendenti delle imprese finali, in stretto rapporto di collaborazione produttiva con queste ultime, che forniscono loro anche i beni strumentali. Pertanto, la riduzione dei costi di produzione si ottiene mediante maggiore flessibilità: i piccoli laboratori riescono più

facilmente a operare grazie ad una maggiore elasticità nei tempi di lavoro rispetto a imprese più grandi e visibili. Qualche azienda finale opera questa scelta radicalmente: esternalizza tutta la produzione, semplificando il suo assetto organizzativo, per potenziare le strutture dedicate all'ideazione e alla progettazione, all'assistenza tecnica, alla commercializzazione e ai servizi ai clienti.

Il ricorso al decentramento produttivo presenta eccezioni significative. Le aziende che ritengono di possedere un vantaggio competitivo importante, non solo nell'ideazione ma anche nella lavorazione, mantengono al proprio interno la produzione della linea principale, al fine di proteggere il know-how dagli effetti diffusivi che comporterebbe la collaborazione con imprese esterne.

3.2.2 Cambiamenti della domanda e delocalizzazione produttiva

Negli anni Novanta il mutamento dell'ambiente economico esercita i suoi effetti sulle imprese della pelletteria teramana con ritardo rispetto a quelle del tessile-abbigliamento. Gli intervistati sostengono di aver dovuto fronteggiare una seria crisi del settore solo nella seconda metà del decennio. Le sue manifestazioni sono per certi aspetti simili a quelle analizzate per il tessile-abbigliamento, ma emergono anche differenze molto significative, specialmente per quel che riguarda la delocalizzazione produttiva.

Come detto sopra, la concorrenza delle importazioni è intensa sui prodotti di qualità medio-bassa non di pelle e sulla piccola pelletteria, dove il costo del lavoro prevale su quello dei materiali, nel primo caso per il basso prezzo delle materie prime, nel secondo a causa della maggiore intensità relativa delle operazioni manuali. La concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro è invece meno incisiva nelle borse di pelle di buona qualità.

Tuttavia, proprio la maggiore importanza relativa del costo dei beni intermedi implica anche che ogni miglioramento qualitativo ottenuto con materiali più pregiati si scarichi sui prezzi finali. Pertanto le imprese risentono molto del rallentamento della domanda, dovuto al fatto che i modelli di consumo delle famiglie tendono ad allontanarsi dai beni per la persona più costosi, orientandosi maggiormente verso beni e servizi a più alta elasticità rispetto al reddito.

Negli ultimi cinque o sei anni, inoltre, i cambiamenti della domanda si accentuano. I consumatori sembrano polarizzare le proprie scelte tra due estremi: da un lato si orientano maggiormente verso l'acquisto di beni importati dall'Asia orientale e dal Nordafrica, anche quelli notoriamente e palesemente contraffatti, che quindi conquistano una quota significativa del mercato; dall'altro, in occasioni importanti ma più sporadiche, essi acquistano beni italiani di alta qualità, ma con marchi molto famosi.

Davanti alla caduta della domanda interna, tutte le imprese stanno cercando di espandere le esportazioni, anche in questo caso specialmente in Russia, utilizzando il canale delle fiere internazionali.

Per quanto riguarda la delocalizzazione produttiva, le strategie delle imprese teramane appaiono diversificate. Alcune mantengono la produzione principale al proprio interno e dismettono le linee minori a più elevata intensità di manodopera, come la piccola pelletteria, acquistandole all'estero. Il paese più competitivo in questo segmento è l'India, dove esiste un'antica tradizione artigianale, seguita dalla Cina, grazie all'abilità dei produttori nel replicare i campioni.

Un secondo gruppo di imprese mantiene e approfondisce i rapporti con i fornitori e i subfornitori italiani del sistema locale, sviluppando ulteriormente la funzione dell'ideazione, anche tramite accordi di collaborazione con stilisti.

All'estremo opposto si collocano le imprese che puntano sulla riduzione del prezzo a parità di qualità e quindi agiscono per quanto possibile sul costo di produzione, delocalizzando totalmente o parzialmente la produzione in paesi a più basso costo del lavoro, specialmente nell'Europa dell'Est.

Questa strada non è però intrapresa da molte aziende. In generale, i produttori di borse sono restii a spostare le loro attività all'estero, ritenendo che sia necessario mantenere un certo controllo sulla scelta dei materiali e sui processi produttivi, dove gli errori nella lavorazione possono pesare molto, dato il costo dei beni intermedi (se si sbaglia il taglio, la cucitura o la colorazione, non sempre si può riciclare il pezzo di pelle). Un'eventuale delocalizzazione produttiva implicherebbe quindi la necessità per il personale dell'azienda di seguire da vicino i partner stranieri, trasferendosi all'estero o comunque recandovisi spesso. Ciò è costoso ed è reso difficile dalla struttura familiare delle imprese.

3.2.3 Gli effetti della delocalizzazione sul sistema produttivo

Dall'insieme delle interviste realizzate nel settore della pelletteria teramana emerge un quadro di crisi. Le diverse strategie appena descritte non pare abbiano avuto molto successo. Alcune imprese operano con difficoltà e molte hanno chiuso l'attività. Gli imprenditori non mostrano ottimismo.

Diversamente da quanto osservato nel tessile-abbigliamento, dove il numero delle imprese attive riprende a crescere a partire dal 2001, il processo di assestamento del tessuto imprenditoriale nel settore della pelletteria appare ancora in corso. Il numero delle imprese attive che, dopo la forte caduta registrata nella seconda metà degli anni Novanta, si era stabilizzato intorno alle 600 unità tra il 2000 e il 2003, ricomincia a scendere negli ultimi anni, fino a un minimo di 494 imprese nel 2006.

Chi non riesce a organizzare la produzione all'estero la affida spesso a labora-

tori localizzati nell'area gestiti da imprenditori cinesi, in modo del tutto simile, ma con maggiore intensità, rispetto al caso del tessile-abbigliamento.

La quota degli imprenditori di origine extracomunitaria sul totale delle imprese registrate, che era pari al 14% nel 2000, sale progressivamente fino a raggiungere il 27% nel 2005. Si tratta per tre quarti di imprenditori di origine cinese, ma una quota non trascurabile (9%) proviene dall'America Latina.

Le tendenze dell'occupazione, secondo le testimonianze dei soggetti intervistati, appaiono simili a quelle già descritte per gli altri sistemi locali e caratterizzate da un forte ridimensionamento. Tuttavia, i dati di fonte sindacale mostrano una crisi settoriale meno ampia di quella che colpisce il tessile-abbigliamento teramano. Nel periodo 2001-2006 le imprese del settore cuoio-pelli-calzature interessate da procedure di crisi strutturale sono state appena 14 nella provincia di Teramo, meno del 3% del numero censito nel 2001, anche se in termini di addetti la percentuale sale all'11%. Benché circoscritta a poche imprese, la crisi appare però dura: i licenziamenti collettivi colpiscono oltre 400 persone, pari all'87% dei dipendenti delle imprese coinvolte nelle procedure di crisi.

3.3 Il settore del tessile-abbigliamento nell'Abruzzo centrale

La struttura del settore tessile-abbigliamento nell'area dell'Abruzzo centrale è diversa da quella del teramano. Il suo tratto caratteristico è il ruolo centrale svolto da alcune grandi imprese, sia di derivazione esterna che endogene. Dalle loro commesse dipende strettamente la rete delle imprese subfornitrici locali. Il sistema dell'Abruzzo centrale è quindi meglio rappresentabile come un polo di grandi imprese con un indotto di piccoli subfornitori, piuttosto che come un distretto di piccole e medie imprese dotate di un'autonoma capacità di penetrazione su mercati diversi da quello locale.

L'analisi sarà perciò necessariamente condotta tenendo sempre presenti le dinamiche delle grandi imprese dell'area, che condizionano fortemente l'andamento del sistema.

3.3.1 Lo sviluppo e il consolidamento dell'industria

Come per il teramano, lo sviluppo del settore tessile-abbigliamento nell'Abruzzo centrale inizia negli anni Sessanta, ma in questo caso l'innesco del processo è da attribuire al ruolo di due grandi imprese. La prima è la Monti, dalla cui chiusura, come accennato sopra, deriva la nascita di nuovi imprenditori emersi dal patrimonio di competenze acquisite dai lavoratori in anni di esperienza presso la grande azienda.

La seconda è la Marvin Gelber di Chieti Scalo, unità produttiva dell'impresa

tedesca Schulte & Dieckhoff, ancora oggi attiva come Industria Adriatica Confezioni (IAC)[13]. La Marvin Gelber è una grande azienda a ciclo integrato che, esternalizzando progressivamente la sua produzione, favorisce lo sviluppo di imprese subfornitrici della fase del confezionamento, strutturate anche in questo caso come piccoli laboratori basati sul lavoro familiare.

A questi due casi si aggiunge l'iniziativa, da parte di imprenditori locali, di creare l'azienda oggi conosciuta come Brioni Roman Style di Penne (PE). Questa impresa nasce nel 1959 come piccolo laboratorio artigianale per effettuare alcune fasi della lavorazione per conto della sartoria Brioni di Roma. L'azienda, collocandosi in un segmento di abiti maschili di altissima qualità, sia per le caratteristiche dei tessuti che per la lavorazione sartoriale, si espande progressivamente, tanto che oggi conta circa 1.200 dipendenti, ed è a capo di un gruppo di imprese, tutte localizzate in Italia, con 1.750 dipendenti[14].

Negli anni Ottanta cresce ulteriormente la presenza delle grandi aziende. In particolare, sorgono due imprese locali, entrambe nel segmento dei beni ad alto "contenuto di immagine", che dettano le tendenze della moda[15].

La prima, la Ittierre[16], fondata nel 1982, è localizzata a Pettoranello di Molise (IS) ed è dunque esterna all'area considerata in questa ricerca, ma è fortemente legata al suo sistema economico, date la vicinanza geografica e la fitta rete di relazioni con le imprese locali. In Abruzzo, e in misura minore nelle Marche, si trova tuttora il maggior numero di subfornitori dell'impresa. La Ittierre produce una vasta gamma di beni dell'abbigliamento esterno di alta qualità e notorietà, contrassegnata da marchi propri e di terzi concessi in licenza, e assume rapidamente il carattere di azienda di servizi avanzati di tipo logistico e mercantile.

La seconda, la Sixty di Chieti Scalo, inizia la sua attività nel 1989 con la produzione di jeans "rielaborati", anche in questo caso un prodotto con alto richiamo di moda, sostenuto da marchi affermati, per poi allargare la sua gamma al cosiddetto "total look", combinazione di prodotti e accessori collegati dallo stile e dal marchio. Anche questa impresa si struttura rapidamente come unità non manifatturiera[17]. Gli addetti interni si occupano soltanto delle funzioni direttive

---

[13] La IAC è una società del gruppo SAITT, con sede a San Marino.

[14] La produzione della società di Penne è ancora oggi quella tradizionale, capispalla maschili. Le altre aziende del gruppo producono altri beni di abbigliamento esterno, come i capispalla per donne, e alcuni accessori, come le cravatte, sempre di qualità alta.

[15] Va inoltre menzionato l'insediamento a Gissi (CH) di un'unità locale della Golden Lady, che nasce per acquisizione di un'azienda preesistente del settore della calzetteria. La Golden Lady possiede anche un'unità produttiva destinata alla produzione di filati a Basciano (TE).

[16] La Ittierre è parte di un gruppo quotato alla Borsa di Milano, la cui capogruppo è la IT Holding. L'intero gruppo ha fatturato nel 2005 più di 670 milioni di euro e ha oltre 1.700 dipendenti.

[17] L'impresa, a capo di un gruppo riconducibile allo stesso insieme di soci, conta attualmente 400 dipendenti. Il numero stimato di occupati del suo indotto è di 4.000 unità.

e le uniche linee esistenti sono destinate alla realizzazione dei campioni, mentre la produzione è affidata a imprese subfornitrici esterne.

Alla fine degli anni Ottanta il sistema produttivo dell'Abruzzo centrale assume definitivamente i caratteri di una struttura polarizzata. Come per il teramano, esso non si estende completamente lungo la filiera e il comparto della meccanica strumentale non si sviluppa. Peraltro, le relazioni tra imprese locali, con l'eccezione del mercato della subfornitura di fase, appaiono meno fitte di quelle esistenti nel sistema di piccole e medie imprese teramane, dato che le grandi aziende ampliano senza rilevanti difficoltà organizzative la propria rete di relazioni anche al di fuori del sistema locale.

La gamma di prodotti delle imprese finali dell'area è più ricca e articolata di quella del sistema teramano. Le aziende più grandi, meglio organizzate nelle funzioni di marketing, caratterizzano in modo specifico la propria produzione, acquisendo visibilità e collocandosi in segmenti di mercato dove la domanda è poco sensibile al prezzo. Questo indirizzo è seguito anche da qualche piccola e media impresa locale, che si colloca in nicchie di mercato con prodotti specializzati, come gli indumenti da lavoro, o processi produttivi tecnologicamente avanzati, come la termo-saldatura e la nobilitazione dei tessuti e dei beni finali.

3.3.2 L'avvio della delocalizzazione

Nel corso degli anni Novanta il tessuto di imprese del tessile-abbigliamento dell'Abruzzo centrale è investito, come nel teramano, dai cambiamenti dell'ambiente competitivo. La maggiore esposizione alla concorrenza internazionale imprime forti stimoli a tutto il sistema, specialmente nel mercato della subfornitura, dove la delocalizzazione internazionale delle commesse genera una riduzione degli ordini ricevuti dalle imprese locali, non diversamente da quanto già visto per il teramano.

Le grandi imprese sono molto attente all'andamento dei mercati internazionali. La quota delle esportazioni sul loro fatturato è relativamente elevata, a conferma della loro maggiore capacità di sostenere i costi di accesso e di promozione dei marchi sui mercati esteri. Tuttavia, le aree di destinazione delle vendite appaiono limitate alla parte ricca del mondo e, in misura minore, ai paesi emergenti, dove si conta su una forte crescita del numero di famiglie ad alto reddito, già molto sensibili al fascino dei beni dell'abbigliamento di alta qualità del made in Italy[18].

[18] Salvo qualche eccezione, i mercati di sbocco più importanti per le grandi imprese sono quelli europei mediterranei, in particolare la Spagna.

Tutte le grandi imprese intervistate sono presenti in modo diretto sui loro principali mercati di sbocco e la rete distributiva è strutturata in modo da poter controllare le tecniche di vendita, mediante negozi propri o, laddove il mercato non giustifichi un investimento notevole, tramite negozi indipendenti in franchising, rappresentanti propri o agenti specializzati. Per quanto riguarda l'internazionalizzazione produttiva, emergono invece strategie diverse.

La IAC, produttrice di camicie di qualità medio-alta con un marchio ben noto in Italia, si orienta decisamente verso la delocalizzazione all'estero, per recuperare competitività nei prezzi[19]. All'estremo opposto, la Brioni scarta decisamente l'ipotesi di affidare la produzione a "sarti" non formati internamente e punta tutte le sue carte sul consolidamento dei vantaggi competitivi locali. La Sixty e la Ittierre avviano la delocalizzazione, ma non in modo massiccio. La prima si orienta verso Marocco, Romania, Albania e Tunisia (in quest'ultimo paese crea una filiale che agisce come piattaforma produttiva per la gestione dei rapporti con le imprese locali). La seconda, più strettamente legata ai rapporti con i subfornitori italiani, delocalizza una parte minima della produzione in Romania e Tunisia.

Negli anni Novanta le piccole e medie imprese non partecipano al processo. Esse fanno più fatica a comprendere la trasformazione dell'ambiente competitivo e a prevederne gli sviluppi, e comunque non sono organizzate per gestire rapporti con imprese estere. Tendono a seguire passivamente le tendenze dei mercati e fanno affidamento sulla trasmissione diretta delle esperienze all'interno del sistema.

3.3.3 Tendenze recenti

Il processo di delocalizzazione internazionale si accentua nel decennio in corso, coinvolgendo un numero crescente di soggetti. In particolare, le medie imprese dell'area si orientano decisamente verso lo spostamento all'estero delle produzioni di qualità meno elevata. Esse seguono percorsi già battuti dalle grandi imprese, rivolgendosi prevalentemente a paesi vicini e solo recentemente a quelli dell'Estremo Oriente. La motivazione principale, una volta garantita la possibilità di ottenere un prodotto qualitativamente adeguato, è quella di abbassare i costi di produzione.

[19] L'azienda, che nel 1964 era la più grande camiceria d'Europa, con 2.200 dipendenti e circa 10 milioni di camicie prodotte, accusa i primi problemi già all'inizio degli anni Settanta. L'evoluzione dei gusti dei consumatori rende necessario ampliare la gamma del prodotto, almeno per i modelli e i colori. Ma per far questo la struttura della IAC, organizzata con linee di montaggio e parcellizzazione delle fasi, si rivela troppo rigida. L'azienda, dopo una profonda crisi, che conduce all'intervento della GEPI, viene ridimensionata e privatizzata nel 1987.

Nel frattempo, i modelli organizzativi delle imprese maggiori evolvono ulteriormente in relazione ai cambiamenti dell'ambiente internazionale. Le loro scelte di localizzazione si basano sulla comparazione di diversi fattori, tra i quali emergono non soltanto il costo del lavoro e la produttività della manodopera, ma anche i costi logistici e la possibilità di legare la presenza produttiva a quella commerciale.

La Brioni conferma la scelta strategica di mantenere tutta la produzione in Italia, poggiando il suo fattore competitivo principale sul capitale umano, capace di effettuare lavorazioni manuali di alta sartoria. Al tempo stesso sviluppa ulteriormente la sua presenza diretta nella distribuzione sui principali mercati di sbocco.

La Sixty estende la propria rete di subfornitori esteri, ma mantiene in Italia circa il 50% della produzione. I subfornitori italiani sono prevalentemente localizzati in Abruzzo, Puglia (Salento) e Veneto. La delocalizzazione si estende ai paesi asiatici (Bangladesh, Cina, India, Vietnam). I rapporti con i subfornitori, anche se di lungo termine, sono formalizzati mediante semplici contratti di collaborazione produttiva, stipulati direttamente dall'impresa italiana; in Tunisia, come già detto, la gestione dei rapporti è affidata a una filiale; in Cina si crea un presidio produttivo con tecnici dell'azienda che si occupano dell'assistenza tecnica ai produttori e del controllo della qualità.

I fornitori della IAC sono oggi localizzati per il 5% in Abruzzo, per il 15% nelle altre regioni italiane e per il restante 80% all'estero. Dopo una prima fase in cui la delocalizzazione era avvenuta sulla base di rapporti di subfornitura, progressivamente l'impresa ritiene conveniente passare al semplice acquisto di prodotti finiti, considerati lo sviluppo delle competenze dei fornitori esteri e lo snellimento organizzativo interno che ne derivano. I prodotti di fascia medio-alta, dove la qualità della lavorazione fa premio sul costo del lavoro, sono commissionati a laboratori esterni localizzati in Italia. Gli altri, di fascia media, sono in parte commissionati e in parte acquistati da imprese localizzate in Cina, Corea del Sud, India, Portogallo, Tunisia e Turchia. In Romania il gruppo ha una propria filiale. In Spagna invece agisce una società del gruppo autonoma, con la finalità di servire l'importante mercato locale.

La Ittierre affida la produzione per il 75% a imprese subfornitrici; il restante 25% è acquistato. L'80% della produzione è effettuato in Italia, ma il peso dei subfornitori esteri tende ad aumentare. Essi sono localizzati in Cina/Hong Kong, Germania, Giappone, Grecia, India, Macedonia, Marocco, Romania, Spagna, Tunisia, Turchia. I rapporti con i subfornitori esteri sono gestiti da due aziende, quella di Pettoranello di Molise e una a Hong Kong. Le due aziende operano come piattaforme commerciali e produttive e centri della rete logistica.

Negli ultimi anni gli imprenditori incominciano a maturare aspettative più

positive sull'andamento della domanda, ritenendo completata la fase di selezione più intensa. L'andamento del fatturato dipende dalle caratteristiche qualitative dei prodotti, ma le imprese più forti, specialmente quelle medio-grandi, trovano in modi diversi una nuova collocazione nel mercato internazionale e per alcune di esse si prospetta una fase di espansione.

3.3.4 Gli effetti della delocalizzazione sul sistema produttivo

Il tessuto imprenditoriale del settore tessile-abbigliamento nell'Abruzzo centrale appare investito da un processo di selezione ancora più intenso di quello già rilevato nel teramano e facilmente riconducibile agli effetti della delocalizzazione produttiva sul sistema locale della subfornitura.

Il numero delle imprese attive nel tessile-abbigliamento, che era già caduto del 17% nella seconda metà degli anni Novanta, continua a diminuire negli ultimi anni, malgrado qualche oscillazione, e risulta nel 2006 inferiore del 24% rispetto al 1995.

Il processo di sostituzione degli imprenditori locali con quelli di origine extracomunitaria, che nella provincia di Teramo si rivela decisivo per il recupero del numero delle imprese, si manifesta in misura ridotta nell'Abruzzo centrale. La quota di imprese registrate da cittadini extra-comunitari, concentrate prevalentemente nella provincia di Pescara, sale dal 7% nel 2000 al 10% nel 2005.

Disaggregando i dati sulla base della provenienza degli imprenditori, la rilevanza dei cinesi è confermata, con una quota del 22%, ma in questo caso la distribuzione è più equilibrata rispetto al teramano: una quota ancora più elevata (25%) è costituita da imprenditori originari dell'America centro-meridionale.

I risultati dell'indagine di campo confermano che in quest'area la presenza straniera, pur diffusa, non è massiccia come nella provincia di Teramo e non si è molto sviluppato il fenomeno della intermediazione di imprenditori locali nel trasferimento delle subforniture alle imprese gestite da cittadini stranieri.

L'evidenza disponibile sull'occupazione conferma che la risposta dei sistemi produttivi dell'Abruzzo centrale alle trasformazioni del contesto competitivo internazionale è alquanto diversa da quella della provincia di Teramo.

Benché in molte interviste emergano i segni di una crisi settoriale[20], le sue dimensioni appaiono più contenute. I dati di fonte sindacale indicano che nel periodo 2001-2006 le imprese dell'abbigliamento dell'Abruzzo centrale interessate da procedure di crisi strutturale sono state meno del 4% del numero censi-

[20] Prendendo un caso estremo, si consideri che la IAC contava 2.200 addetti nel 1964 ed è scesa progressivamente agli attuali 90.

to nel 2001, una cifra sensibilmente inferiore al 10% del teramano. Il 34% dei lavoratori di queste imprese è stato licenziato (contro il 75% del teramano). Si tratta di meno del 10% del totale degli addetti del settore nel 2001 (rispetto al 25% del teramano).

3.4 Il settore delle calzature nell'Abruzzo centrale

3.4.1 Lo sviluppo e il consolidamento dell'industria

Nell'area dell'Abruzzo centrale, in particolare nel territorio di Guardiagrele, esisteva, fino alla fine degli anni Ottanta, un sistema produttivo locale di piccole imprese del settore delle calzature.

L'inizio del processo di sviluppo dell'imprenditoria endogena si deve al decentramento della produzione da parte di due grandi imprese, la Zulli e la Damiano, sorte nell'immediato dopoguerra e oggi non più esistenti. Come in altri casi già esaminati, queste imprese, inizialmente indirizzate alla produzione integrata e su larga scala di poche varietà di prodotti standardizzati, fanno fronte alla necessità di differenziare la gamma, generando un polo di imprese subfornitrici di fase, per la maggior parte create, grazie al sostegno pubblico, da ex dipendenti in stretto collegamento con le "imprese madri". Anche in questo caso si tratta di un tipico esempio di decentramento della produzione alla ricerca di maggiore versatilità tecnologica, che i vecchi impianti non possono più assicurare, e di maggiore flessibilità nell'impiego del lavoro, che è difficilmente conseguibile nella grande impresa rigidamente organizzata e sindacalizzata, ma può essere ottenuta in un sistema di piccoli subfornitori[21].

Un secondo fattore di sviluppo deriva dai collegamenti con le imprese calzaturiere delle Marche, che alimentano le commesse ai subfornitori abruzzesi, specialmente per le fasi del taglio e della giunteria, così come accade nel teramano.

Inoltre, si costituiscono rapporti di fornitura di prodotti finiti per grandi importatori tedeschi, austriaci, americani o canadesi. Si tratta in generale di beni di fascia medio-bassa, realizzati prevalentemente con materiali sintetici, sui quali viene apposto il marchio dei committenti che ne curano la commercializzazione.

[21] All'epoca, nella decisione di creare un'impresa nel settore delle calzature, non ci si poneva un problema di sbocco per l'offerta, assicurato dalle imprese committenti data la sostenuta domanda finale. Il fattore critico riguardava solo la disponibilità di un capitale finanziario minimo per acquistare delle semplici macchine cucitrici, peraltro spesso fornite in comodato dai committenti o acquisite dalla dismissione di imprese tecnologicamente più innovative, specialmente marchigiane. Il fabbisogno finanziario iniziale era soddisfatto in massima parte dai contributi della politica per il Mezzogiorno, con un piccolo impiego di risorse personali.

Progressivamente, il sistema locale si estende alla produzione di componenti, come le suole e gli accessori. Esso assume quindi le caratteristiche di un polo di grande impresa con un indotto di piccoli fornitori, piuttosto che quelle, poi riconosciute ufficialmente, di un distretto di piccole e medie imprese manifatturiere autonome.

Il know-how deriva principalmente dall'opera dei tecnici delle due grandi imprese committenti dell'area, che istruiscono sia i fornitori di componenti che i subfornitori di fasi, e dalla trasmissione delle conoscenze indotta dai legami con i produttori marchigiani. Nel confronto con questi, le imprese abruzzesi registrano un sistematico differenziale negativo di produttività, compensato dalla fiscalizzazione degli oneri sociali che abbassa il costo del lavoro.

Negli anni Sessanta, all'epoca della loro massima espansione, la Zulli e la Damiano arrivavano a occupare circa 1.000 dipendenti ognuna. All'inizio degli anni Ottanta, questo numero era già sceso intorno ai 400 occupati, mentre le circa 100 piccole imprese dell'indotto avevano in media 10 dipendenti.

3.4.2 La crisi del sistema e la delocalizzazione produttiva

Nella seconda metà degli anni Ottanta inizia per il sistema di Guardiagrele una fase recessiva, innescata dalla crisi delle due grandi imprese dell'area e dalla concorrenza dei paesi a più basso costo del lavoro nelle forniture di prodotti finiti ai committenti esteri.

La Zulli e la Damiano, per quanto ben gestite, sono grandi imprese che avevano ragione di essere nel dopoguerra e fino ai primi anni Settanta, quando i modelli di consumo dominanti permettevano la produzione di grandi volumi di beni scarsamente differenziati. Modificandosi le caratteristiche della domanda, esse non riescono ad adattarsi e a sviluppare prodotti innovativi, di qualità più elevata e con un maggior numero di varietà, e progressivamente perdono quote di mercato, fino a dover chiudere nei primi anni Novanta. Allo stesso tempo, i grandi importatori esteri cominciano a spostare le commesse di beni di bassa qualità, prima verso i paesi dell'Europa orientale e poi nel Sud-Est asiatico, dati i prezzi molto più bassi.

Tutte le imprese strettamente dipendenti dai grandi committenti, non avendo mai affrontato direttamente il mercato con marchi propri, che garantissero visibilità, si trovano in pratica senza clienti.

Trovare una via d'uscita non è facile. Contemporaneamente al declino della Zulli e della Damiano, tre imprese della subfornitura, la Magic Shoes, la Shoes Art e la Fantastic Shoes, cercano di reagire e si dotano di marchi propri, mirando ad assumere le funzioni di imprese leader del sistema. Ma il tentativo fallisce e le tre aziende, non poggiando su una solida tradizione imprenditoriale e non

riuscendo a strutturarsi in modo adeguato sul piano finanziario, produttivo e organizzativo, nel giro di pochi anni chiudono l'attività.

Infine, nella seconda metà degli anni Novanta la concorrenza dei produttori delle economie emergenti a basso costo del lavoro si fa più intensa ed essi incominciano ad attrarre anche l'interesse delle imprese committenti marchigiane, che in questo modo spostano all'estero fasi dei loro processi produttivi.

In sintesi, il mancato sviluppo delle funzioni direzionali e tecniche più evolute non consente alle imprese locali di reagire alla sfida competitiva introducendo quelle innovazioni di processo e soprattutto di prodotto che sono particolarmente importanti in questo segmento di mercato, come mostra l'esperienza di alcuni calzaturifici dei distretti di Fermo e di Montebelluna.

Si stima che nel solo biennio 2001-2002 l'occupazione si riduca di circa 600 unità. È opinione diffusa tra gli intervistati che il distretto delle calzature di Guardiagrele quasi non esista più, per quel che riguarda la presenza di vere realtà imprenditoriali. Peraltro, intendendo il distretto industriale come luogo di accumulazione e diffusione di conoscenze radicate nel territorio, molti ritengono che esso non sia mai esistito in questa zona: il processo di sviluppo industriale era calato dall'alto, con i tratti caratteristici dei sistemi dipendenti dai committenti e non si erano mai sviluppate le relazioni tra imprese, organizzazioni intermedie e istituzioni pubbliche tipiche dei distretti industriali.

Tuttavia, alcune aziende, meglio dotate di personale tecnico esperto, restano attive, cercando di trasformarsi in imprese di servizi tecnici e di ricerca e orientandosi su nuovi prodotti e materiali[22].

Più in generale, nella seconda metà degli anni Novanta, le imprese locali, nel tentativo di reagire alle difficoltà, spostano fasi della produzione all'estero e alcuni imprenditori, sull'esempio di quelli veneti, vi trasferiscono interamente le proprie aziende. La fasi produttive maggiormente coinvolte nella delocalizzazione sono la giunteria e in minor misura il taglio. I paesi interessati sono la Romania e la Bulgaria, seguite dalla Serbia e dalla Croazia, e in minima parte l'Albania, che è invece la meta privilegiata del trasferimento di imprese salentine.

Il Calzaturificio Rinascita, ad esempio, delocalizza in Bulgaria, Romania e Tunisia le fasi del taglio e della giunteria. La delocalizzazione è effettuata valu-

[22] Si segnala in particolare il calzaturificio Da Fran, che si sta orientando verso strategie sofisticate nel "total look". Due sole imprese degne di nota, il Calzaturificio Lorenza e il Calzaturificio Rinascita, percorrono una strada diversa, in collegamento con imprese marchigiane, che sembra stia avendo successo. La prima opera oggi come subfornitrice in fasi della lavorazione tecnicamente complesse per conto della Tod's; la seconda, abbandonato un marchio proprio non affermato e che non avrebbe potuto sostenere, si è trasformata in impresa terzista della Bag. L'accordo produttivo, di lungo termine, prevede la fornitura di scarpe per bambini e ragazzi, al fine di completare la gamma della Bag sotto il marchio Nero Giardini.

tando l'affidabilità dei subfornitori, in modo da ridurre i costi senza compromettere la qualità della lavorazione. Per questo motivo i legami più stretti sono quelli stabiliti con due aziende gestite da imprenditori italiani, una in Bulgaria e l'altra in Tunisia[23]. Nonostante la collaborazione produttiva sia solida, i rapporti con i subfornitori esteri non assumono il carattere contrattuale di collaborazioni a lungo termine: si stipulano contratti stagionali, stabilendo di volta in volta i prezzi delle lavorazioni, in modo da poter mantenere margini di flessibilità rispetto all'evoluzione del contesto internazionale.

Un problema molto serio della delocalizzazione internazionale riguarda l'allungamento del ciclo tecnico: dal momento in cui si inviano le materie prime a quello in cui ritorna in Italia il semilavorato passano in media quattro settimane. Perciò il Calzaturificio Rinascita non chiude completamente i rapporti con i subfornitori dell'area, sui quali conta sia per la qualità della lavorazione, sia per la possibilità di evadere ordini urgenti[24]. Peraltro, in molti casi è necessario che l'impresa committente assista sul piano tecnico i subfornitori, specialmente nel trattamento delle pelli, per cui è importante poter raggiungere facilmente il luogo di lavorazione.

3.4.3 Gli effetti della delocalizzazione sul sistema produttivo

Nella percezione dei soggetti intervistati, la delocalizzazione produttiva permette ad alcune imprese di salvarsi dalla chiusura, ma non salva il sistema. Anzi, la sua crisi viene accelerata proprio dal fatto di dover subire anche la concorrenza delle imprese locali che riescono a ridurre i costi spostando la produzione all'estero.

Dalle statistiche disponibili emerge tuttavia un quadro meno pesante di quello che appare dalle interviste. In particolare, il numero delle imprese della provincia di Chieti attive nel settore cuoio-pelli-calzature rimane sostanzialmente invariato fino al 2003 e flette soltanto nell'ultimo triennio, passando da 97 a 88 unità[25]. Il numero delle imprese registrate, sensibilmente maggiore, mostra addirittura una tendenza crescente, con un incremento molto lieve della già modesta quota di imprenditori di origine extracomunitaria, tra i quali mancano completamente i cinesi.

---

[23] L'impresa bulgara è stata fondata da un imprenditore che in Italia faceva il modellista. Quella tunisina da un imprenditore che in Italia produceva suole e ora effettua la fase della giunteria.

[24] Attualmente il Calzaturificio Rinascita commissiona in Italia (nel sistema locale) il 30% delle lavorazioni e il 70% è collocato all'estero. L'impresa ha 55 dipendenti diretti; si stima che quelli dell'indotto siano 40 nel sistema locale e 150 all'estero, sempre in imprese che operano in modo esclusivo per il committente.

[25] La caduta è più forte nella provincia di Pescara (al di fuori del distretto di Guardiagrele), dove il numero delle imprese attive diminuisce di oltre la metà nell'ultimo decennio.

Anche i dati di fonte sindacale sulle imprese in crisi, riferiti all'intero Abruzzo centrale, mostrano un quadro moderatamente negativo. Nel periodo 2001-2006 le aziende in difficoltà strutturale sono 6 su un totale di 106 imprese attive nel 2001. I loro 136 dipendenti rappresentano il 17% degli addetti e 40 di essi subiscono licenziamenti collettivi.

3.5 La ristrutturazione dei sistemi produttivi locali nelle statistiche sull'occupazione

Sia pure con sensibili differenze tra i quattro sistemi produttivi locali considerati, dall'insieme delle interviste e dei dati statistici presentati finora emergono i tratti di una crisi settoriale abbastanza seria, che si manifesta in una riduzione del numero delle imprese e in diversi casi di difficoltà strutturali, sfociati in licenziamenti collettivi. Il fatto che questi problemi si manifestino in un contesto di più intensa concorrenza internazionale, nel quale anche una parte delle imprese abruzzesi comincia a percorrere le vie della delocalizzazione produttiva, suscita inevitabilmente il timore che proprio la maggiore apertura internazionale sia la causa principale della crisi, alimentando la domanda di protezione dei soggetti che se ne sentono minacciati.

Appare quindi opportuno cercare di porre i risultati ottenuti finora in un contesto più ampio, al fine di provare a valutare in che misura le crisi settoriali incidano sui dati aggregati dei sistemi locali in cui si manifestano. A questo scopo, le statistiche sull'occupazione tratte dall'ultimo censimento 2001 possono essere accostate alle rilevazioni più recenti, relative al 2004[26], per capire come sta cambiando la struttura economica delle province abruzzesi.

Tali rilevazioni, pubblicate a livello provinciale, non sono ancora disponibili per i singoli settori considerati in questa indagine, ma si riferiscono all'intero raggruppamento che include il tessile-abbigliamento e il cuoio-pelli-calzature (TAC). La tabella 4 presenta i dati sull'occupazione nelle unità locali delle quattro province abruzzesi.

[26] Istat, Registro statistico delle Unità locali delle imprese (ASIA-Unità locali), 19 dicembre 2006 http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20061219_00

Tabella 4

Addetti alle unità locali

	CIS					ASIA	Var. % 2001
	1971	1981	1991	1996	2001	2004	2004
TAC (tessile-abbigliamento-calzature, Ateco DB+DC)							
Chieti	4.908	6.096	6.699	6.567	5.702	4.532	-20,5
L'Aquila	1.498	2.313	1.646	963	829	652	-21,3
Pescara	3.303	4.703	5.883	4.697	4.506	4.171	-7,4
Teramo	5.607	12.959	18.214	16.309	14.815	12.366	-16,5
Abruzzo	**15.316**	**26.071**	**32.442**	**28.536**	**25.852**	**21.722**	**-16,0**
Mezzogiorno	**137.313**	**155.215**	**155.182**	**143.909**	**139.578**	**117.870**	**-15,6**
Italia	**1.151.307**	**1.227.819**	**984.641**	**922.267**	**813.763**	**697.894**	**-14,2**
Altri settori manifatturieri							
Chieti	14.493	24.718	30.799	29.386	36.778	35.691	-3,0
L'Aquila	9.241	16.723	16.960	15.570	18.113	15.517	-14,3
Pescara	8.909	12.347	13.554	12.103	13.759	13.168	-4,3
Teramo	9.340	15.409	17.379	19.133	23.532	24.993	6,2
Abruzzo	**41.983**	**69.197**	**78.692**	**76.192**	**92.182**	**89.370**	**-3,1**
Mezzogiorno	**529.330**	**729.629**	**660.882**	**600.853**	**663.753**	**664.933**	**0,2**
Italia	**3.950.256**	**4.600.590**	**4.026.311**	**3.933.493**	**4.082.095**	**3.953.306**	**-3,2**
Servizi							
Chieti	29.320	43.423	55.018	48.174	59.870	66.561	11,2
L'Aquila	26.159	37.182	43.875	37.785	45.387	49.557	9,2
Pescara	32.005	44.128	51.263	50.350	57.525	62.052	7,9
Teramo	22.277	36.143	40.080	40.890	46.791	55.200	18,0
Abruzzo	**109.761**	**160.876**	**190.236**	**177.199**	**209.573**	**233.371**	**11,4**
Mezzogiorno	**1.447.538**	**2.042.995**	**2.368.035**	**2.140.212**	**2.574.002**	**2.896.435**	**12,5**
Italia	**5.894.457**	**8.018.989**	**9.006.623**	**8.937.208**	**10.717.179**	**11.810.567**	**10,2**

Fonte: dati Istat

Nella provincia di Teramo, il numero degli addetti del TAC scende del 16,5% tra il 2001 e il 2004, una caduta più forte di quella registrata nell'insieme del Mezzogiorno e dell'Italia. La crisi ha però un carattere fortemente settoriale, perché nel resto dell'industria manifatturiera la provincia di Teramo (unica in Abruzzo) fa registrare un aumento degli addetti del 6,2%[27], in netta controtendenza rispetto alla media nazionale (-3,2%), e nei servizi il numero degli occupati cresce del 18% (10,2% la media nazionale).

La provincia mantiene peraltro una forte specializzazione nel tessile-abbigliamento-calzature, che rappresenta ancora nel 2004 oltre il 13% dell'occupazione totale (4% nella media nazionale) e il 33% dell'occupazione manifatturiera (15% nella media nazionale).

Nell'Abruzzo centrale, identificato qui dalla somma delle province di Chieti e Pescara, il numero di addetti del TAC scende del 14,7% tra il 2001 e il 2004. Si tratta di una flessione più contenuta di quella del teramano, anche se il divario si deve esclusivamente alla provincia di Pescara (-7,4%), mentre a Chieti si registra un forte cedimento (-20,5%).

La diversità principale, tuttavia, risiede nel fatto che diversamente da quanto appena rilevato per la provincia di Teramo, nell'Abruzzo centrale la crisi non è concentrata nel TAC. Gli addetti negli altri settori manifatturieri diminuiscono del 3,3%, in linea con la media nazionale, e soltanto la creazione di posti di lavoro nei servizi (9,6%), pur inferiore alla media regionale e nazionale, sta consentendo di riassorbire le perdite di occupazione del settore.

Nel complesso, sembra comunque potersi affermare che i sistemi produttivi locali considerati in questa ricerca stiano attraversando una fase di trasformazione strutturale. Alla forte caduta dell'occupazione nei loro tradizionali settori di specializzazione, che è il riflesso più vistoso dei cambiamenti in corso nello scenario internazionale, si contrappone lo sviluppo di altri settori. Si tratta non soltanto dei servizi, per i quali si manifesta anche qui la tendenza generale verso la terziarizzazione dell'economia, ma anche di altri comparti manifatturieri, almeno per quanto riguarda la provincia di Teramo.

4. Il ruolo delle politiche nazionali e locali

In questo paragrafo saranno riassunte brevemente le principali indicazioni che sono state ottenute dai soggetti intervistati, per quanto riguarda le politiche nazionali e locali che potrebbero facilitare il rafforzamento dei sistemi produtti-

[27] Nell'industria manifatturiera della provincia di Teramo gli aumenti più consistenti nel numero degli addetti si registrano nei settori alimentare e dei mezzi di trasporto.

vi locali abruzzesi, nel nuovo contesto competitivo internazionale.

Le richieste di politica nazionale riecheggiano alcune di quelle che circolano maggiormente nel dibattito pubblico sui problemi dell'industria italiana e sono essenzialmente cinque: riduzione del carico fiscale, riduzione del costo del lavoro, riforma della scuola pubblica tecnico-professionale, protezione dalle importazioni dai paesi a basso costo del lavoro, lotta alla contraffazione.

Le richieste più specifiche di politica industriale a livello locale non sono del tutto omogenee, variando in senso territoriale e settoriale, ma presentano molti tratti in comune.

4.1 Infrastrutture

Lo sviluppo economico dell'Abruzzo è stato favorito dai miglioramenti della dotazione infrastrutturale e questo resta un punto di forza per alcune aree, come quella di Chieti Scalo-Pescara, ben servita dalla rete autostradale e con la presenza di un aeroporto e di un interporto.

La situazione non è però così favorevole in altre zone. L'area adriatica teramana, per quanto ben collegata, soffre di congestionamento lungo la costa, specialmente nel periodo estivo, quando l'afflusso di turisti moltiplica i residenti. Per risolvere il problema viene richiesta la costruzione di strade di servizio per il trasporto merci, che colleghino le aree industriali e artigianali, in modo da evitare il passaggio nei centri abitati. La situazione è ancora più difficile nella aree più interne, specialmente nelle province di Chieti e di Pescara, dove i tempi di percorrenza del trasporto merci sono effettivamente molto lunghi.

Per quanto riguarda le infrastrutture avanzate, molte aziende lamentano difficoltà nelle comunicazioni informatiche. Alcune, pur dotate di collegamenti veloci, avrebbero bisogno di sistemi di trasmissione dei dati mediante la rete in fibra ottica, molto poco estesa in Abruzzo. Altre addirittura non hanno disponibile che la rete analogica, lentissima e ormai in disuso anche da parte delle famiglie.

4.2 Formazione

Una richiesta molto diffusa riguarda la formazione tecnico-professionale. Diverse imprese, in entrambi i territori, non riescono facilmente a trovare operai e tecnici specializzati. Sarebbe necessario arricchire l'offerta formativa degli istituti tecnici e professionali statali per l'industria, con indirizzi specifici settoriali, sia per l'industria tessile e dell'abbigliamento che per quella delle pelli, cuoio e calzature. In generale, si lamenta la difficoltà di rapporto con la scuola pubblica, non organizzata per la collaborazione con le imprese.

Allo stesso tempo, alcuni dei soggetti intervistati richiedono maggiori sussidi

per il cofinanziamento di corsi organizzati dalle imprese o dalle associazioni di categoria. La formazione interna avviene ancora prevalentemente attraverso l'apprendistato sul luogo di lavoro, sotto la guida di operai esperti.

Un'esigenza molto sentita riguarda l'apprendimento delle lingue straniere. Non sono molti i giovani a cui possano essere affidate funzioni rilevanti nella gestione dei rapporti con l'estero, per cui gli imprenditori ritengono di dover imparare l'inglese personalmente, o sviluppare le competenze già possedute, in modo da poter gestire direttamente i rapporti con i partner stranieri.

Le carenze dell'offerta di lavoro si estendono a particolari categorie di personale delle funzioni direzionali. Viene ritenuto difficile trovare esperti da inserire nelle aree dedicate al controllo di gestione, al marketing, alla logistica, all'ideazione dei prodotti, all'internazionalizzazione commerciale e produttiva.

4.3 Innovazione

La strategia adottata da buona parte delle imprese per fronteggiare la concorrenza dei paesi emergenti si fonda sull'innovazione di processo e di prodotto. Gli investimenti necessari in impianti e macchinari, al di là cioè di quelli riguardanti il capitale umano, sono comunque impegnativi. Le imprese richiedono quindi maggiori incentivi all'innovazione tecnologica e un deciso snellimento delle procedure necessarie per ottenerli, ritenute ancora eccessivamente complesse sul piano burocratico.

4.4 Marchi

I costi per registrare un marchio sono molto elevati in Italia e ancor di più a livello internazionale; gli oneri per sostenerlo con adeguate campagne pubblicitarie sono semplicemente proibitivi per molte piccole imprese. La richiesta dei soggetti intervistati riguarda politiche per favorire un'azione di sistema rivolta alla creazione e alla promozione di marchi settoriali o territoriali. Anche le imprese già dotate di marchi propri registrati manifestano la richiesta di contributi finanziari per farli conoscere ai consumatori dei mercati più dinamici.

Le imprese che hanno fondato la propria strategia sulla maggiore qualità della produzione svolta in Italia chiedono che le etichette dei prodotti indichino con precisione la loro provenienza, anche con riferimento alle fasi della lavorazione, in modo che non si possa celare sotto un noto marchio italiano produzione effettuata completamente o in parte all'estero. Tale richiesta deriva dalla convinzione che i consumatori italiani comunque manifestino una decisa preferenza per prodotti ideati e lavorati in Italia.

4.5 Servizi reali per l'internazionalizzazione

Le carenze di sistema denunciate con più forza riguardano i servizi reali all'internazionalizzazione commerciale e produttiva.

A parte le grandi imprese, dotate di specifiche funzioni interne, tutte le altre lamentano difficoltà nella strategia di espansione delle esportazioni e nella gestione dei rapporti con i produttori esteri, con riferimento particolare a quelli dell'Estremo Oriente.

Secondo gli intervistati, le iniziative promozionali pubbliche dovrebbero essere curate meglio, con maggiore competenza. Nella loro progettazione, ci sarebbe inoltre bisogno di un più stretto coordinamento tra imprese, associazioni di categoria e istituzioni pubbliche. Infine dovrebbe essere più elevato il sostegno finanziario pubblico, dati i notevoli costi che queste iniziative comportano per le imprese, e i rimborsi dovrebbero essere più puntuali.

Nell'internazionalizzazione produttiva le imprese si muovono sulla base della trasmissione informale di conoscenze, spesso limitate e non sempre pienamente attendibili. Tale modalità di diffusione è più agevole quando avviene tra persone che abbiano stretti rapporti, anche personali e di lunga data, perché appartenenti allo stesso sistema locale. Ma il ruolo principale di esplorazione e guida in questo campo non è svolto da imprese dell'area: si osservano e si imitano i comportamenti degli imprenditori francesi, tedeschi e italiani del Centro-Nord.

Per i problemi dell'internazionalizzazione le imprese non si sentono ben sostenute neppure dalle società private locali di servizi professionali, che ancora non maturano competenze adeguate. Anche in questo caso ci si rivolge a consulenti del Nord, in particolare di Milano, specialmente per l'assistenza nella stesura dei contratti internazionali.

In alcuni dei soggetti intervistati la domanda di servizi pubblici più efficaci per sostenere le attività internazionali delle imprese è forte e circostanziata. La denuncia dei limiti delle politiche attuali, nazionali e locali, si accompagna alla precisa rivendicazione di misure più incisive e differenziate a seconda del grado di maturazione raggiunto dalle strategie di internazionalizzazione dell'impresa.

Altri interlocutori esprimono un malessere più generico, alimentato dai timori indotti dalla maggiore esposizione alla concorrenza internazionale e dall'incertezza su come modificare la propria collocazione. Si tratta talvolta di indicazioni poco articolate nell'identificazione dei bisogni dell'impresa e degli strumenti per soddisfarli. Implicitamente, queste imprese sottolineano l'importanza dell'intervento pubblico sul contesto in cui esse operano, anche al fine di favorire la diffusione di una cultura d'impresa aperta alle opportunità offerte dall'integrazione dei mercati.

5. Considerazioni conclusive

Dall'indagine emerge un quadro molto articolato delle trasformazioni in corso nei sistemi produttivi locali abruzzesi specializzati nei beni di consumo per la persona. Investiti dai cambiamenti radicali che stanno riequilibrando la divisione internazionale del lavoro tra paesi sviluppati e in via di sviluppo, questi sistemi di piccole e medie imprese attraversano una fase di crisi, testimoniata soprattutto dal calo generalizzato dell'occupazione. Le reazioni sono molto diversificate, a livello individuale e di sistema, ma includono sempre più spesso l'esplorazione di nuovi percorsi di integrazione internazionale, e in particolare lo spostamento all'estero di fasi rilevanti dei processi produttivi e talvolta di intere linee manifatturiere. In alcuni casi la delocalizzazione internazionale avviene all'interno dello stesso territorio locale, dove si fa sempre più importante il ruolo degli imprenditori di origine extracomunitaria, fattore questo che tende ad accentuare i problemi già esistenti di frammentazione del mercato del lavoro.

Le interviste realizzate confermano che la situazione dei settori considerati in questa ricerca non è positiva in Abruzzo e le sue prospettive appaiono oscure[28]. I processi di selezione delle imprese, per quanto oggi meno intensi rispetto alla seconda metà degli anni Novanta, persistono e la struttura industriale è ancora in fase di trasformazione. È pertanto possibile che la forte perdita di capitale umano, imprenditoriale e dipendente, che si è registrata negli ultimi 15 anni possa continuare.

L'analisi precedente rende evidente che gli effetti più intensamente negativi derivanti dall'integrazione economica internazionale si sono avuti sulle imprese subfornitrici, poco evolute sul piano direzionale e dipendenti da strategie esterne. Tra queste stanno trovando una nuova collocazione competitiva solo le aziende dotate di più elevate competenze tecnologiche, quindi in grado di effettuare lavorazioni non basate sull'intensità di lavoro poco qualificato.

Hanno avuto minori difficoltà di adattamento le imprese medie e grandi ben capitalizzate, ben organizzate nelle funzioni avanzate e con prodotti di alta qualità, sia che abbiano preferito mantenere il carattere nazionale della produzione, sia che abbiano scelto le vie dell'internazionalizzazione produttiva. Alcune hanno anche colto le opportunità derivanti dal maggior grado di apertura dei mercati internazionali, evolvendosi sul piano logistico, in modo da poter meglio gestire la frammentazione territoriale delle lavorazioni di fase e in previsione dello sviluppo della domanda proveniente dai paesi emergenti.

[28] Se ne ha conferma anche nei documenti congiunti di politica industriale elaborati dalle associazioni di categoria e dai sindacati dei lavoratori, la cui analisi di fondo è stata recepita dal Comitato di intervento per le crisi aziendali e di settore (CICAS) della Giunta regionale abruzzese.

Le maggiori incertezze riguardano le prospettive delle piccole e medie imprese con marchio proprio non affermato, anche nei casi in cui la qualità del prodotto sia buona. Sembra che esse facciano ancora fatica a trovare una collocazione di mercato sicura, essendo troppo legate a modalità direzionali e operative strutturatesi nei decenni passati, quando l'ambiente economico era più chiuso e meno dinamico.

In generale, gli eventi degli ultimi 15 anni hanno sancito cambiamenti profondi negli assetti produttivi e le modificazioni della distribuzione internazionale del lavoro appaiono irreversibili; anzi, le tendenze recenti sembrano destinate ad approfondirsi, se si considera la capacità delle imprese dei paesi emergenti, specialmente nell'Estremo Oriente, di crescere velocemente sul piano tecnologico.

L'analisi delle varie fasi attraversate dall'evoluzione dei sistemi produttivi locali oggetto di indagine sembra tuttavia indicare che i problemi inevitabili del contesto internazionale siano stati aggravati da forti ritardi sia nel comprendere i fenomeni in atto, sia nell'apprestare opportune reazioni individuali e di sistema non puramente difensive. Molti dei soggetti intervistati hanno confermato questa opinione, specialmente a confronto con quanto avvenuto in altri sistemi italiani dell'industria tradizionale del made in Italy.

Ma questa opinione merita degli approfondimenti. Lacune sistemiche sono risultate evidenti dall'analisi condotta precedentemente e alcune sono sicuramente problematiche. Tuttavia, il funzionamento dei sistemi locali ha spesso caratteri asimmetrici. Nelle fasi di crescita i comportamenti cooperativi sono più semplici e immediati. Nelle fasi di crisi o di declino strutturale, il sistema pare disarticolarsi e le risposte diventano individuali.

Peraltro, alcuni elementi tradizionali dei sistemi di piccola e media impresa manifatturiera esistono e sono alla base della reazione di molte imprese. Schematicamente, si possono segnalare i seguenti spunti principali:

- nelle piccole imprese i legami tra i componenti della famiglia proprietaria hanno sostenuto le strategie imprenditoriali nei momenti di crisi più acuta, sia sul piano patrimoniale che su quello lavorativo;
- dove è riuscito, il passaggio di alcune imprese dagli imprenditori di prima generazione a quelli successivi ha comportato il rinnovamento delle imprese;
- i rapporti di collaborazione produttiva tra le imprese delle filiere sono talvolta molto stretti e hanno consentito iniziative di rinnovamento dell'organizzazione aziendale e dei prodotti;
- le buone relazioni sindacali interne ad alcune imprese hanno spesso favorito l'adattamento ai momenti di crisi, almeno nel breve termine;
- in alcuni casi i rapporti tra le associazioni degli imprenditori e dei lavoratori sono di tipo cooperativo, piuttosto che conflittuale, e a questo clima concorrono alcune istituzioni pubbliche territoriali.

Del resto, considerando le statistiche ufficiali disponibili, il quadro dei sistemi produttivi locali abruzzesi appare meno fosco di quanto emerga da molte interviste.

Il numero delle imprese tende a scendere, ma non in modo generalizzato, e anche dove ciò avviene si può ipotizzare che sia in corso un processo benefico di selezione delle imprese migliori, più adatte a competere nelle nuove forme imposte dall'evoluzione del contesto internazionale.

Il calo dell'occupazione nei settori tradizionali è evidente e di dimensioni rilevanti, ma è più che compensato dai forti aumenti registrati nei servizi e – limitatamente alla provincia di Teramo – anche in altri settori dell'industria manifatturiera. Sembra quindi configurarsi una crisi settoriale, che appare come il necessario tributo a un cambiamento del modello di specializzazione internazionale dell'economia italiana, che è da lungo tempo ritenuto necessario da molti osservatori.

La delocalizzazione internazionale della produzione è in stretta interdipendenza con questi cambiamenti. Da un lato, rappresenta una risposta razionale – anche se non sempre inevitabile – alle sfide poste dalla concorrenza dei paesi emergenti. Nei sistemi locali considerati in questa ricerca, è la via scelta da una parte considerevole delle imprese più vitali, che riescono così a difendere anche la competitività delle produzioni che restano in Italia. Dall'altro, proprio perché sposta ulteriormente le produzioni manifatturiere verso i paesi emergenti, la delocalizzazione internazionale concorre a rafforzare la capacità di espansione di queste imprese e le pressioni competitive sui sistemi locali.

Le conseguenze sociali di questi cambiamenti sono rilevanti soprattutto per le famiglie colpite dalla caduta dell'occupazione e dalla spinta al contenimento dei salari. La mobilità dai settori in crisi verso quelli in espansione è ostacolata da un insieme complesso di problemi strutturali, che rendono i tempi di aggiustamento lunghi e imprevedibili.

La politica ha il dovere di occuparsi attivamente di questi problemi. Sono necessarie politiche sociali appropriate, a livello nazionale e locale, che sostengano le persone colpite dalla crisi nella ricerca di nuove opportunità. Trascurare questi problemi significa alimentare la paura già serpeggiante nei confronti dell'integrazione internazionale, con il rischio di scatenare un rigurgito di protezionismo.

La risposta deve essere di segno opposto: accrescere ulteriormente il grado di apertura internazionale dei sistemi economici è la maniera più sicura per promuoverne il progresso economico e sociale.

Riferimenti bibliografici

- Baldone S., Sdogati F., Tavoli L. (2002), *La posizione dell'Italia nella frammentazione internazionale dei processi produttivi*, in Ice-Istat, *L'Italia nell'economia internazionale 2001*, Roma.
- Conti G., Cucculelli M., Paradisi M. (2004), *Il processo di delocalizzazione estera nell'industria delle calzature: il caso delle Marche*, in Ice-Istat, *L'Italia nell'economia internazionale 2003*, Roma.
- Corò G., Volpe M. (2003), *Frammentazione produttiva e apertura internazionale nei sistemi di piccola e media impresa*, in *Economia e società regionale*, n. 1, FrancoAngeli, Milano.
- Di Federico R. (2000), *I sistemi produttivi abruzzesi nei settori dell'abbigliamento, calzature e pelletteria*, in Viesti G. (a cura di), *Mezzogiorno dei distretti*, Donzelli Editore, Roma.
- Di Nicola M. (2006), *Linee evolutive del distretto industriale della Val Vibrata*, in Mauro G. (a cura di), *Studi sull'economia abruzzese. Profili settoriali e percorsi di crescita*, FrancoAngeli, Milano.
- Felice C. (2000), *Da obliosa contrada a laboratorio per l'Europa. Industria e agricoltura dall'Unità ai giorni nostri*, in Costantini M., Felice C. (a cura di), *L'Abruzzo*, in *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità ad oggi*, Einaudi, Torino.
- Felice C. (2001) (a cura di), *Il modello abruzzese. Un caso virtuoso di sviluppo regionale*, Meridiana Libri, Donzelli Editore, Roma.
- Graziani G. (1998), *Globalization of Production in the Textile and Clothing Industry*, in Zysman J., Schwartz A. (eds.), *Enlarging Europe: the Industrial foundations of a new political reality*, University of California Press, Berkeley.
- Graziani G. (2001), *International Subcontracting in the Textile and Clothing Industry*, in Arndt S.W., Kierzkowsky H. (eds.), *Fragmentation. New Production Patterns in the World Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Mauro G. (2005), *Distretti industriali e crescita economica, Il caso dell'Abruzzo*, Centro regionale di studi e ricerche economico sociali (Cresa), L'Aquila.
- Mauro G. (1990) (a cura di), *Imprenditorialità e sviluppo regionale. Tendenze e prospettive dell'industria in Abruzzo*, Libreria dell'Università Editrice, Pescara.
- Mulino M. (2006), *La struttura industriale aquilana nel contesto regionale e nazionale. Continuità e fratture di un sessantennio di profonde trasformazioni (1945-2005)*, in Unione Provinciale degli Industriali di L'Aquila, *60 anni di storia*, One Group Editore, L'Aquila.
- Pizzuti F. R. (1999) (a cura di), *Globalizzazione, istituzioni e coesione sociale*, Donzelli Editore, Roma.
- Schiattarella R. (1999), *La delocalizzazione internazionale: problemi di defi-*

nizione e misurazione. Un'analisi per il settore del Made in Italy, in *Economia e politica industriale*, n. 103, FrancoAngeli, Milano.
- Schiattarella R. (2002), *Gli effetti della delocalizzazione internazionale nei Paesi Terzi Mediterranei. Un'analisi per il comparto del made in Italy*, in *Argomenti*, n. 6, FrancoAngeli, Milano.
- Viesti G. (2003), *Come nascono i distretti industriali*, Laterza, Roma-Bari.
- Viesti G. (2002), *I vicini sono tornati. Italia, Adriatico, Balcani*, Laterza, Bari.
- Viesti G., Peri G., Helg R. (2000), *Abruzzo e Sicilia: sviluppo e sottosviluppo*, in Felice C. (2001).

CAPITOLO 3

L'economia lucana tra locale e internazionale: mobile ed enogastronomia

di Luca De Pietro*
e Paola Bartuli**

1. Introduzione

Sin dai primi contatti tra i responsabili del progetto e i rappresentanti della Regione Basilicata è emersa la necessità di disporre di strumenti che potessero orientare le scelte relative alla nuova politica di coesione europea e, in particolare, al nuovo ciclo di programmazione 2007-2013 per i temi relativi ai processi di internazionalizzazione.

I diversi soggetti coinvolti su questa tematica, dall'Autorità di Gestione ai dirigenti delle Attività Produttive e degli uffici preposti all'Internazionalizzazione, hanno però tenuto a precisare la natura degli strumenti che ritenevano immediatamente utili, stabilendo alcune condizioni di base:

- sviluppare concetti spendibili nelle diverse occasioni legate ai tavoli di confronto e di concertazione;
- proporre metodologie ed impostazioni coerenti con le filosofie già consolidate all'interno del Piano Regionale di Sviluppo (Progetto Sprint e Global Design).

L'obiettivo era quello di elaborare criteri di tipo qualitativo per identificare le filiere, i gruppi di aziende orientati ad internazionalizzare, anche al fine di capire come sostenere questi processi, in quali direzioni, attraverso quali partnership, evitando quindi di ripetere azioni o studi già realizzati.

La *normativa regionale sui distretti* ha rappresentato un ulteriore elemento che ha indirizzato nella scelta dei settori di intervento e delle metodologie da seguire.

In seguito al confronto tra gli esperti di settore e i dirigenti regionali si è quindi scelto di focalizzare le attività di progetto su due settori produttivi:

- il settore agroalimentare, con particolare riferimento ai comparti dell'acqua minerale e del vino, che rappresenta un segmento in espansione, sia a livello

* Tedis – Venice International University.
** Consulente di Progetto Formez.

locale che internazionale, e inoltre costituisce un elemento importante per l'identità territoriale, una potenziale leva di attrazione anche per il turismo;
- il settore dell'imbottito che, con il capofila Natuzzi, rappresenta una punta di eccellenza universalmente riconosciuta, che insiste sia sul territorio lucano che su quello pugliese, altra regione interessata dal progetto.

Dopo una accurata analisi dei documenti regionali prodotti, ed una verifica dei dati quantitativi disponibili sui tre settori[1], si è quindi deciso di procedere con una metodologia di analisi qualitativa dei bisogni e dei trend di mercato percepiti da una decina di testimoni privilegiati, identificati con l'aiuto dell'Autorità di Gestione.

Utilizzando uno schema aperto di intervista, simile per tutti gli interlocutori, si è quindi provveduto ad incontrare i direttori delle due associazioni imprenditoriali, i tre rappresentanti delle associazioni promosse a seguito della normativa sui distretti ed alcuni operatori locali del mercato delle acque per acquisire maggiori dati sulle caratteristiche della distribuzione.

I dati qualitativi emersi hanno così permesso di interpretare in maniera più ricca ed articolata i trend di mercato emersi dalle precedenti analisi quantitative effettuate in ambito regionale o ricavate da elaborazioni di progetto sui dati provinciali, aiutando a focalizzare alcune strategie aziendali.

Si è poi cercato di ricostruire le dinamiche delle filiere locali, comparandole con quelle dei mercati nazionali ed internazionali, approfondendo nel contempo alcuni casi di successo del settore. Si è così giunti a definire alcune linee strategiche in base alle quali la Regione potrà, attraverso la nuova tornata di fondi, supportare le filiere nei futuri processi di internazionalizzazione.

2. Cultura, marchi locali e mercati globali: l'area del Vulture

2.1 Il settore vitivinicolo: un quadro del settore e delle tendenze evolutive

Negli ultimi venti anni il settore vitivinicolo ha sperimentato una trasformazione radicale sia nella geografia della produzione e del consumo, sia nei modelli competitivi delle aziende che lo compongono. I fattori alla base di questa ridefinizione del settore sono diversi. Il primo è rappresentato dall'entrata sui mercati internazionali di nuovi produttori che hanno saputo cogliere in modo efficace le opportunità di un consumo che è andato comprimendosi e differenzian-

[1] Dati forniti dall'Osservatorio Economico Regionale della Regione Basilicata.

dosi nei mercati consolidati (Europa) ma che sta crescendo in altri (principalmente nel continente asiatico). Il mercato mondiale del vino, accanto al tradizionale ruolo di prim'ordine giocato da Francia, Italia e dall'Europa in generale (che assorbe il 60% della produzione mondiale dei vini), sta assistendo allo sviluppo vigoroso di nuovi paesi produttori, come il Cile, l'Argentina, gli Stati Uniti, il Sudafrica e l'Australia.

Un ulteriore elemento che caratterizza la trasformazione del settore è il cambiamento delle abitudini di acquisto e consumo della domanda mondiale. I mercati emergenti stanno scoprendo solo negli ultimi anni i prodotti vitivinicoli e manifestano una forte tendenza alla crescita della domanda. Al contrario, i mercati tradizionali e consolidati stanno gradualmente comprimendo i propri consumi in misura evidente dall'inizio degli anni Novanta.

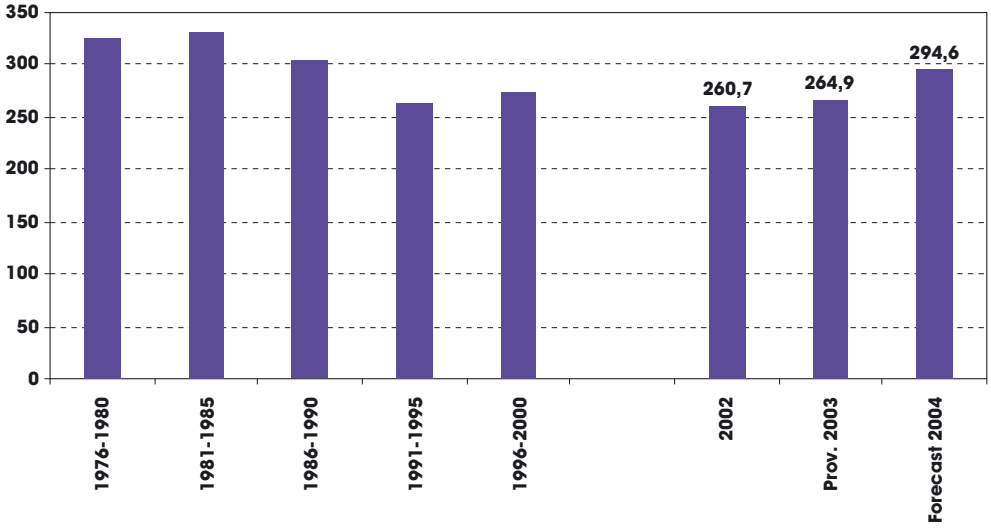
Il quadro attuale del settore impone quindi una riflessione profonda sui presupposti competitivi delle imprese produttrici italiane. Da una parte infatti sono chiamate a differenziarsi dalla produzione di paesi nuovi che hanno dimostrato di poter giocare un ruolo consistente sui mercati di massa caratterizzati da una domanda di prodotti di media qualità e prezzi ridotti. Dall'altra, le imprese italiane si trovano a dover riconquistare un consumo che ha gradualmente sostituito i prodotti vitivinicoli con altre bevande.

Come detto, l'Europa continua a giocare un ruolo preponderante nella produzione mondiale di vino (60%): in particolare Francia, Italia e Spagna sono responsabili della gran parte della produzione mondiale.

I dati relativi ai valori assoluti della produzione vinicola mondiale e la leadership dei produttori tradizionali vanno letti a partire dal quadro dell'andamento della produzione mondiale illustrato in figura 1. È evidente che la seconda metà degli anni Novanta ha decretato l'avvio di una flessione visibile della produzione di vino che ha toccato i punti minimi nel primo quinquennio degli anni Novanta per dare avvio ad una graduale risalita a partire dal 2000. Nonostante il recupero della produzione, i livelli mondiali rimangono comunque al di sotto della quota precedente gli anni Ottanta, ovvero trecento milioni di ettolitri.

Figura 1

Andamento della produzione mondiale 1976-2004 (Mio Hl.)



Fonte: Organisation Internazionale de la Vigne et du Vin, 2005

Diversi fattori hanno concorso alla compressione della produzione. Un primo fattore individuato da diverse analisi è rappresentato da una riduzione della domanda. Gli anni Novanta sono stati anni di ridefinizione dei consumi a livello mondiale nell'agroalimentare, in conseguenza di una maggiore sensibilità verso i temi del benessere e degli stili di vita all'insegna del salutismo e del consumo cosciente e responsabile. Come effetto, i prodotti alcolici hanno visto ridursi gradualmente il proprio mercato.

Un secondo fattore che ha eroso quote di mercato ai prodotti vitivinicoli è rappresentato dalla minaccia esercitata da prodotti sostitutivi sulle fasce più giovani della popolazione che hanno associato il vino ad una cultura del consumo più vecchia e tradizionale ed hanno spostato la propria attenzione verso altri tipi di bevande.

Il vitivinicolo italiano ha realizzato, in valore, quasi undici miliardi di euro nel 2004. L'import nazionale di prodotti vitivinicoli esteri è stato pari, nello stesso anno, a 250 milioni di euro, con un consumo apparente[2] di 8 miliardi di euro. L'export del settore nazionale ha raggiunto quasi i tre miliardi di euro. Questi dati, secondo l'analisi di Mediobanca (2005), sono indicativi, di una tendenza

[2] Il consumo apparente è definito come la somma della produzione nazionale (al netto delle esportazioni) e delle importazioni.

all'innalzamento del valore della produzione attraverso una maggiore attenzione alla qualità e una concomitante riduzione della quantità. Infatti alla compressione della produzione in volume non corrisponde una compressione del settore in valore. Al contrario, il settore mostra segni di incremento del valore della produzione come esito di strategie orientate alla focalizzazione su vini pregiati, vitigni rari e, in generale a un posizionamento sulle fasce più alte del mercato. La capacità di export del paese non risulta essere, nel lungo periodo, particolarmente variata, nel senso che la quota di export rimane stabile, con particolare concentrazione sui mercati europei ed alcune difficoltà nel presidio dei mercati emergenti.

Diverse analisi (Mediobanca, 2005; OIVV, 2005; Deloitte, 2003) offrono un ritratto chiaro dell'impresa vinicola italiana. Le imprese italiane sono medie o piccole (solo in pochi casi superano i 100 addetti, in forma di consorzio), a controllo familiare e concentrano la produzione a livello geografico in due regioni al massimo.

Un quadro di questo genere riporta alla luce alcune problematiche che interessano il made in Italy in generale: dimensioni troppo ridotte per poter presidiare direttamente il mercato finale, specialmente all'estero, una scala troppo limitata per condurre significativi interventi di marketing. Per quanto riguarda l'approdo al mercato, questa situazione si è tradotta in un predominio sostanziale della grande distribuzione organizzata (GDO) nella commercializzazione dei prodotti vitivinicoli, soprattutto nelle fasce di prodotto medio-basse. Questa situazione porta con sé il rischio di banalizzazione del prodotto, che la GDO può utilizzare come articolo civetta nelle proprie strategie di assortimento e gestione della gamma. È da evidenziare anche come per un settore caratterizzato dalla presenza di produttori di piccole e medie dimensioni, la relazione con le grandi catene distributive provochi uno squilibrio negoziale che rischia di ridurre notevolmente i margini dei produttori.

2.2 Le aziende vinicole del Vulture

Il Vulture rappresenta un contesto naturale pressoché intatto, dominato dalla coltivazione della vite. Fino a tempi relativamente recenti, il vino prodotto veniva usato prevalentemente come vino da taglio; solo da una decina d'anni si è iniziato a valorizzare questo vitigno. Le aziende vinicole locali sono tutte prevalentemente di proprietà privata (salvo la Cantina Coop Venosa) e si distribuiscono su più comuni limitrofi:

- Venosa: 950 ettari a vigneto;
- Barile: 250/270 ettari a vigneto;
- Maschito: 250 ettari a vigneto;
- Melfi/Lavello: quantitativi non rilevanti.

La produzione dell'area si attesta attualmente su di una media di 50 quintali per ettaro (6.000 ettari di zona di produzione) in terreni vulcanici, situati tra i 200 e i 500 metri d'altezza. Il tessuto produttivo risulta infatti caratterizzato da dimensioni e modalità di controllo di tipo familiare (massimo 4/5 ettari, con una produzione che va da 40.000 a 250.000 bottiglie), apparentemente limitanti, che possono rappresentare però dei fattori fondamentali per una trasformazione del settore e delle strategie competitive (valorizzazione di esperienze e tradizioni). Siamo quindi di fronte ad un prodotto di nicchia, non adatto al consumo di massa, ma soprattutto non ancora in grado di offrire una gamma di consumo completa (distillati, ecc.).

Le aziende registrano un alto tasso di meccanizzazione nella lavorazione del prodotto, senza però riuscire a sviluppare forme cooperative di utilizzo delle macchine, così come nell'irrigazione dei vigneti, e si è oramai diffusa l'abitudine di chiamare un enologo a collaborare alla produzione: anche grazie ad alcuni corsi promossi da Regione ed Università operano oggi in zona alcuni tecnici validi, benché il loro numero ristretto tenda a standardizzare in parte la produzione.

Operano in zona anche altre figure specialistiche, come il rigeneratore di botti, volute da aziende specializzate. Questa figura era recentemente scomparsa dal mercato, ma ora risulta nuovamente disponibile grazie ai corsi regionali, permettendo così risparmi notevoli.

In area operano due consorzi: il Consorzio tutela Aglianico, che punta soprattutto sulla qualità e cerca di posizionarsi sul target alto della ristorazione, ed il Consorzio Aglianico, erede dei vecchi Enti di Sviluppo, che preferisce puntare sulla quantità per raggiungere la grande distribuzione.

La vendita si rivolge alla ristorazione per il 40% (di cui 80% in Italia ed il restante 20% tra America, Svizzera, Germania e Giappone) e alle catene di distribuzione per il 60% (prodotti a basso costo venduti nei grandi magazzini). La presenza all'estero risulta attualmente marginale, ma il prodotto è su questi mercati solo da 5-6 anni. Attualmente il raggio di commercializzazione copre prevalentemente il territorio lucano e nazionale, anche se è visibile una tendenza verso nuovi mercati di sbocco extranazionali, prevalentemente Germania, UK e USA. Dati i trend di mercato e le caratteristiche del prodotto, gli osservatori ritengono che un mercato di sbocco interessante, per i vini lucani in generale, potrebbe essere rappresentato dall'Est europeo, con una forte rilevanza della Russia.

Un intervento di valorizzazione del territorio e del marchio per costruire politiche commerciali più incisive è venuto anche dalla costituzione del PIT Vulture Alto Bradano, che sta cercando di promuovere un Centro Servizi per piccole-medie imprese, il quale dovrebbe andare a regime nel 2007, con l'obiettivo di

"migliorare la competitività aziendale e territoriale"[3] anche potenziando la rete tra le aziende e mettendo a disposizione figure professionali di taglio commerciale e gestionale.

Nel primo triennio, il PIT ha investito in infrastrutture, riqualificando i centri urbani nell'intento di costruire una "strada del vino" sul modello del Chianti che unisse percorsi turistici ad esperienze di degustazione enogastronomiche. Questo progetto non è però riuscito ad aggregare il mondo delle imprese, che non ha riqualificato le cantine o predisposto servizi di accoglienza, salvo rare eccezioni. Un imprenditore, ad esempio, ha fatto ristrutturare la propria cantina da un noto designer giapponese ed ha organizzato un resort per ospitare clienti o testimonial della grande ristorazione.

Un risultato positivo ottenuto dal PIT è stato comunque quello di mettere insieme i diversi comuni della zona e gli enti pubblici per riqualificare il territorio e, attraverso esso, anche il vino, cercando di creare un marchio comune per dar luogo, poi, ad operazioni di marketing aggregate.

Tra le altre iniziative in cantiere possiamo segnalare:

- la costituzione di una rete per l'acquisto di parti necessarie alla produzione (vetri, tappi, botti, ecc.);
- l'avvio di processi di qualità anche attraverso la certificazione delle uve;
- la progettazione di azioni congiunte con la Puglia (Patto Nord Barese e Daunia), per riuscire ad acquisire la dimensione necessaria ad aggredire i grandi mercati della Cina e della Russia;
- l'incoraggiamento dell'invecchiamento dei vini e la zonizzazione, per delimitare l'area DOC.

2.2.1 Strategie di differenziazione e riscoperta della qualità: alcuni casi studio

A fronte di questi punti di debolezza delle imprese del settore a livello nazionale, alcune realtà produttive hanno saputo elaborare strategie innovative ed originali che hanno permesso di ridefinire la propria capacità competitiva e di trac-

[3] Il PIT Vulture Alto Bradano agisce all'interno del GAL "Sviluppo Vulture Alto Bradano" ed è costituito da: Comunità Montana dell'Alto Bradano, Comunità Montana del Vulture, Confcooperative di Basilicata, Confederazione Italiana Agricoltori di Basilicata, Confederazione Produttori Agricoli della Basilicata, Federazione Lucana Coltivatori Diretti di Potenza, Legacoop di Basilicata, Confederazione Generale dell'Agricoltura Italiana di Potenza, Associazione del Commercio, del Turismo e dei Servizi della Provincia di Potenza, Confederazione Nazionale Artigianato di Basilicata, Camera di Commercio della Provincia di Potenza, Sviluppo Basilicata Nord Occidentale SpA, Confesercenti regionale di Basilicata e Legambiente di Basilicata. Gli interventi del PIT sono riassunti nella Misura I.1 1s e I.2 6s e nell'Obiettivo Globale 4g. L'ambito di intervento è, in generale, quello dell'enogastronomia con particolare riferimento alle acque minerali e all'Aglianico.

ciare nuove traiettorie di sviluppo. In generale, come rilevato in precedenza, è forte la tendenza dei produttori nazionali verso un incremento della qualità del prodotto e verso un posizionamento nella fascia alta. Un segnale forte di questa nuova tendenza è rappresentato dall'incremento corposo delle etichette nel comparto DOC, DOCG e dei grandi vini, cresciute oltre quota 1.300 negli ultimi venti anni. L'incremento è rilevante, in termini percentuali: il numero di etichette nella fascia alta è cresciuto infatti del 40% nel periodo 1996-2006 (Mediobanca, 2005).

La tendenza al riposizionamento sulle fasce più alte del mercato è testimoniata anche dalla rilevanza numerica dei grandi vini, che sono approdati al 5% delle etichette totali nel 2006. Questo dato sintetizza efficacemente un cambiamento di rotta nelle strategie aziendali a livello nazionale: produrre meno vino puntando sulla qualità del prodotto e su una adeguata strategia di marketing e comunicazione che incrementi il valore del prodotto stesso agli occhi di un consumatore informato, acculturato e sempre più disposto a spendere per consumi legati alla sfera del cibo, delle bevande e dell'enogastronomia in generale.

Un primo effetto tangibile di tale cambiamento di rotta è visibile presso la GDO, che sulla scorta della crescente notorietà dei grandi vini, dei DOC e dei DOCG, ha completato la propria offerta con questi prodotti, solitamente in porzioni dedicate – corner – delle proprie superfici commerciali. Lo spazio a scaffale dedicato ai grandi vini, ai DOC e ai DOCG è passato dal 5% al 9% della superficie dedicata nel corso degli ultimi cinque anni.

Sempre nella distribuzione è avvenuto un secondo importante cambiamento che ha determinato la rinascita del vino italiano, ed è la robusta tendenza di crescita della distribuzione specializzata, nella forma di enoteche, ristoranti e winery. Come ricordato in precedenza, la sensibilità generalizzata verso i temi della salute e l'attenta promozione di un consumo ragionevole di vino hanno determinato un calo in quantità consumate, ma un diffuso apprezzamento per la qualità ed una forte attenzione ai luoghi ed ai contesti del consumo di vino, diventati gradualmente uno dei punti di forza del settore. Il consumatore ha adottato uno stile di consumo che privilegia la ricercatezza e la qualità e, soprattutto, ha riscoperto il ruolo del vino come fulcro di esperienze di consumo sofisticate e dal forte contenuto culturale.

Il caso Nonino: la ricontestualizzazione dell'acquavite attraverso cultura, design e marketing

Seppur appartenente al comparto dei distillati, Nonino rappresenta un caso esemplare di come la capacità di comunicare in modo innovativo un prodotto e la sua cultura possano offrire opportunità di riposizionamento e di recupero di quote di mercato. Il consumo di distillati in Italia negli ultimi 40 anni è precipitato, e soprattutto negli anni Ottanta la dimensione del settore si è quasi dimezzata. Nel 1970 in Italia si consumavano 30 milioni di litri di grappa. Nella seconda metà degli anni Ottanta il consumo di acquavite non ha mai superato i 15 milioni di litri, cominciando una timida risalita all'inizio degli anni Novanta per riprendere con forza nella seconda metà del decennio (20 milioni di litri nel 1994).

Allo svantaggio di immagine si aggiunge la qualità intrinsecamente bassa dell'acquavite: la grappa è, a tutti gli effetti, un sottoprodotto della vendemmia, che si ottiene dalla distillazione delle vinacce e degli scarti. Inoltre, in un momento in cui vitigni rari e preziosi conquistano le tavole più sofisticate del mondo grazie a vini famosissimi, dal Chianti al Vermentino, consumare una bevanda che mescola vitigni diversi non permette identificazioni tra luoghi, uve e sapori specifici.

L'azienda di Percoto è tra i leader indiscussi del ritrovato vigore del mercato dell'acquavite. Alcune cifre aiutano a dare una dimensione del caso: 1 milione di litri d'acquavite prodotti ogni anno, oltre 20 milioni di fatturato, 30 dipendenti. Oltre il 20% della produzione è destinato ai mercati esteri, in ordine di importanza Germania, Giappone, Sudafrica e Stati Uniti.

Il percorso strategico attraverso il quale l'azienda ha costruito questa posizione di leadership rappresenta un modello interessante per la valorizzazione e la ricontestualizzazione di molti prodotti tipici del made in Italy agroalimentare a rischio di banalizzazione. I capisaldi della strategia di Nonino sono il prodotto, la cui natura e tradizione è stata ravvivata e recuperata, il design e la comunicazione, in grado di stabilire un saldo legame con il mondo della cultura. Queste leve sono state attivate a partire da un concetto di fondo che permea l'intera strategia dell'azienda: il made in Italy e la sua tradizione come "prestigio" e come sintesi di perizia, cultura del prodotto, sensibilità.

Due sono i passaggi fondamentali che hanno determinato la trasforma-

zione del processo produttivo a livello di settore: il monovitigno e l'utilizzo dell'acino d'uva intero nella produzione della grappa.

Ripensato il prodotto, attraverso il connubio di innovazione e tradizione, è stato necessario recuperare l'immagine del prodotto presso il consumatore.

Oltre alla comunicazione del prodotto nei luoghi e nei contesti del consumo più qualificato, due leve di marketing sono alla base del successo di Nonino: il design ed il forte connubio col mondo della cultura e dell'arte.

L'azienda si è affidata a designer per la progettazione delle bottiglie delle proprie grappe. Dare forma ad un'idea nuova di grappa e renderla immediatamente riconoscibile, e rendere coerente il prodotto con i contesti – case, ristoranti e ritrovi esclusivi – in cui deve essere consumato, è stato l'obiettivo fondamentale di questa operazione.

Per rendere saldo e sostenibile il capitale di immagine associato alla grappa, infine, Nonino ha legato stabilmente il proprio marchio al mondo della cultura attraverso un premio annuale per la letteratura sponsorizzato ed organizzato dall'azienda.

L'alta Marca trevigiana: la strada del Prosecco

L'area compresa tra Conegliano e Valdobbiadene è storicamente affermata come la patria del Prosecco DOC. La zona di produzione è costituita da 15 comuni che contano in totale 4.300 ettari di vigneti (di cui 106 dedicati alla sottozona del superiore Cartizze). La rilevanza del vino per l'economia della zona emerge con forza dai dati sulla produzione: nell'area sono presenti 5.000 produttori e 135 case spumantistiche. La zona produce e commercializza oltre 40 milioni di bottiglie l'anno, di cui l'80% è costituito da vino spumante. Il 35% del prodotto è esportato, ed il valore del prodotto al consumo nel 2004 ha toccato quota 250 milioni di euro[4]. L'intera area si caratterizza come un distretto, visto che a partire dal Prosecco hanno preso vita numerose attività nell'indotto, dall'enologia e l'analisi del vitigno, alla realizzazione di macchinari dedicati, sino alla formazione specializzata ed al turismo.

[4] Fonte: Associazione Altamarca; Consorzio di Tutela del Prosecco Conegliano e Valdobbiadene.

L'unicità del Prosecco è determinata, da un lato, dalle modalità di produzione e dalle caratteristiche morfologiche della terra da cui proviene, dall'altro dal forte potenziale di attrazione del territorio in cui si è insediata la produzione del vino.

La nuova "Strada del Prosecco e Vini dei Colli Conegliano Valdobbiadene", costituitasi nel 2003, è l'erede diretta di quella che è stata, nel lontano 1966, la prima strada enologica italiana. Di quello storico tracciato ora sono stati ripresi larghi tratti, a cui però si sono voluti affiancare dei percorsi tematici in grado di valorizzare tutto il territorio, i suoi diversi paesaggi viticoli e le tante attrattive, anche storico-artistiche, disseminate lungo le colline tra Conegliano e Valdobbiadene. In questo modo la nuova Strada risponde alle richieste del moderno enoturista interessato non solo ai vini ed ai prodotti tipici, ma anche a tutte quelle componenti paesaggistiche, ambientali e culturali che caratterizzano il territorio.

La Strada del Prosecco sintetizza le anime del territorio, proponendolo come un pacchetto unico: le attrazioni paesaggistiche, la gastronomia e la cucina tipica (in cui spicca il radicchio), la cultura e la tradizione vinicola celebrate e comunicate attraverso eventi situati in diversi momenti dell'anno.

Il Consorzio del Chianti Classico: tradizione e innovazione artistica

Una ulteriore esperienza interessante dal punto di vista della valorizzazione di un intero territorio e del sistema agroalimentare che vi insiste, insieme alla sua cultura, è il Consorzio del Chianti Classico. L'andamento della produzione di questo famoso vino è indicativo delle dinamiche evidenziate in precedenza, in virtù delle quali un vantaggio competitivo sostenibile per le imprese vitivinicole italiane passa attraverso una compressione della quantità di vino prodotto a favore di una crescente qualità e ricercatezza.

Nel caso del Chianti Classico si ripropongono alcuni elementi comuni agli altri casi analizzati in questo lavoro, primo fra tutti la definizione del prodotto da un punto di vista ampelografico (relativo alle uve che possono essere utilizzate nella realizzazione di un vino), che consente di mantenere forte il legame tra il vino e la sua base geografica di provenienza.

Il Consorzio del Chianti Classico è nato nel 1924 ad opera di 33 produttori intenzionati a spingere fuori mercato le imitazioni ed i falsi Chianti. Oggi il Consorzio conta oltre 600 associati, di cui 270 confezionano vino con la propria etichetta.

La localizzazione strategica dell'area del Chianti ha permesso di valorizzare la cultura del Chianti Classico all'interno di un pacchetto turistico che miscela in modo efficace turismo enogastronomico e turismo culturale.

Il Consorzio ha dato vita ad eventi di animazione del territorio che hanno l'obiettivo di comunicare e valorizzare in esperienze coinvolgenti i valori del vino, della tavola e della cultura del luogo, sia nell'area di provenienza, sia all'estero. Oltre alle numerose rassegne e manifestazioni dedicate al Chianti Classico, infatti, come la rassegna annuale del Chianti Classico e la manifestazione "Vino al Vino", il Consorzio è animatore di alcune tra le più efficaci attività di promozione dei prodotti enologici all'estero, tramite manifestazioni in tutta Europa (le annuali "Chianti in Finlandia" e "Chianti in Danimarca").

Dal punto di vista della ricontestualizzazione del prodotto e della cultura della produzione tipica, i comuni del Chianti hanno messo in atto una strategia di valorizzazione del proprio prodotto e della propria cultura che ibrida i caratteri della tradizione e dell'innovazione.

2.3 Il settore delle acque minerali

Il mercato dell'acqua minerale è diventato un mercato di massa a partire dagli anni Settanta. Dall'inizio del Novecento fino agli anni Sessanta, infatti, l'acqua minerale è stata considerata un prodotto per lo più medicale. Nel nostro paese, in particolare, la presenza di fonti con proprietà terapeutiche generalmente riconosciute ha posto le basi per la nascita di un'industria di dimensioni rilevanti e per la diffusione del prodotto presso fasce sempre più ampie di consumatori.

Grazie alla presenza di imprese che hanno saputo capitalizzare la propria vicinanza a sorgenti storiche e riconosciute, la nascita di un mercato a livello mondiale per le acque minerali ha permesso all'Italia e alle sue imprese di conquistare una leadership indiscussa a livello internazionale.

Nel nostro paese il numero delle sorgenti è pari a 700, le aziende operanti sono oltre 150 ed hanno, complessivamente, 160 stabilimenti. I marchi in commercio sul mercato nazionale sono oltre 250. Il settore occupa direttamente quasi otto-

mila addetti e genera un indotto – packaging, macchine – di oltre 35.000 addetti. Nel 2004, il fatturato delle imprese ha toccato i 2 miliardi di euro.

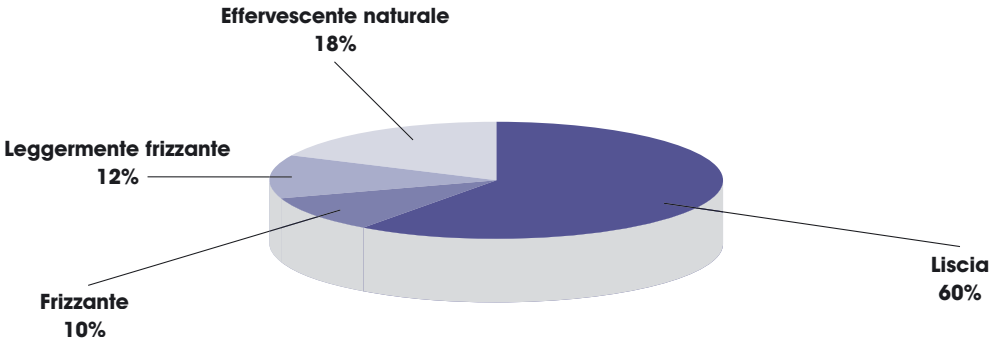
Il settore produce prevalentemente per il consumo nazionale: nel 2004, sulla base dei dati di Mineracque, l'export di acqua minerale è stato pari al 10% della produzione (200 milioni di euro). I principali paesi importatori dell'acqua italiana sono prevalentemente quelli più vicini, in particolare Francia e Germania che hanno importato, rispettivamente, il 31% ed il 25%. Se il settore non si caratterizza per una forte propensione all'esportazione – dati i costi logistici ed un mercato nazionale florido ed in continua crescita –, sono irrilevanti le importazioni di acqua dall'estero, pari, nel 2004, all'1% della produzione nazionale.

Il mercato nazionale è fortemente concentrato (Largoconsumo, 2004). I quattro gruppi principali (Nestlè/San Pellegrino, San Benedetto, Congedi/Uliveto/Rocchetta, Ferrarelle) assorbono oltre il 58% del mercato, ed i primi 10 gruppi nazionali sono responsabili dell'80% del fatturato di settore.

Alcuni dati di dettaglio permettono di apprezzare in modo più completo la struttura del mercato e le dinamiche della domanda. In primo luogo, è forte la quota di mercato riservata all'acqua liscia, che conta per il 60% del mercato (cfr. fig. 2), seguita, a forte distanza, dall'effervescente naturale (18% del mercato) e dall'acqua leggermente frizzante (12%) e frizzante (10%).

Figura 2

I consumi nazionali per tipologia di acqua

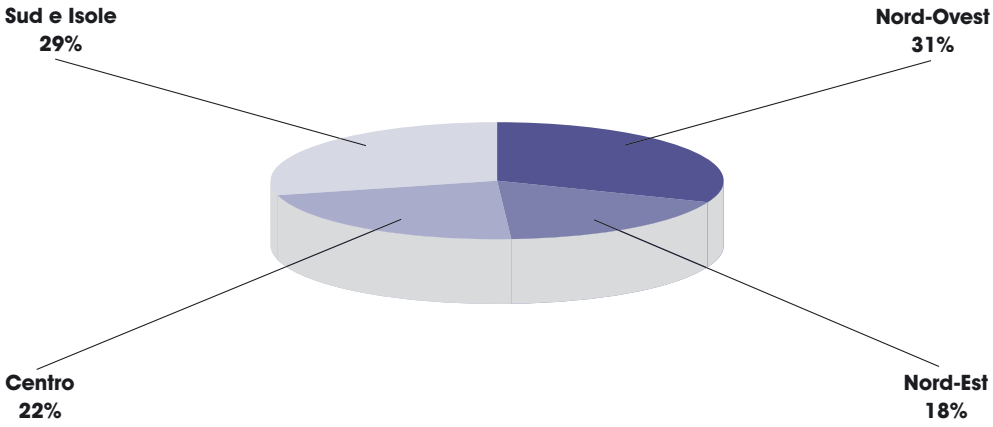


Fonte: Mineracque, 2006

La ripartizione geografica dei consumi riflette una distribuzione equa dei consumi a livello nazionale, con una maggiore concentrazione della domanda nel Nord-Ovest del paese (cfr. fig. 3).

Figura 3

Consumi nazionali per area geografica



Fonte: Mineracque, 2006

I canali distributivi fondamentali per l'acqua minerale sono la grande distribuzione, che copre il 60% del mercato, e la distribuzione HoReCa (Hotel, Restaurant, Catering) che distribuisce il rimanente 40%. La forte dipendenza dei produttori di acque dal canale distributivo organizzato determina delle pressioni significative in termini di redditività e di margini.

In riferimento ai canali distributivi, va detto che il canale HoReCa offre oggi alcune delle prospettive più interessanti per gli operatori del settore.

Una seconda opportunità ancora poco sfruttata dagli operatori italiani è quella di intraprendere il percorso dell'esportazione su mercati disposti a riconoscere un premium price ad acque collocate nella fascia alta (specialmente negli USA dove in genere l'acqua nell'HoReCa è costosa). Presidiare mercati internazionali con un posizionamento simile richiede alle imprese italiane un notevole investimento in attività di marketing e comunicazione e di costruzione di brand in grado di competere sullo stesso livello delle acque premium già presenti negli USA (Perrier).

Il mercato del Sud e delle Isole e, a livello internazionale, quello americano rappresentano due importanti prospettive di crescita per il settore.

La distribuzione ed i formati non tradizionali registrano più rilevanti ritmi di crescita:

- 1/2 litro (ristorazione veloce, vending machines, chioschi);
- formati minori (HoReCa, 0.25 e 0.33 in sostituzione del bicchiere);
- strategie di differenziazione (upgrading) sui mercati esteri.

Il consumo estero è disposto a riconoscere un premium al prodotto italiano se supportato da adeguate iniziative di marketing e comunicazione.

2.4 Il distretto dell'acqua minerale delle Valli di Monticchio

Il distretto locale della Basilicata si presenta molto polarizzato, tra una azienda che persegue il mercato in modo aggressivo, seguendo i trend di consumo a maggior margine di redditività, e tre piccole aziende che non operano secondo logiche imprenditoriali, ma esprimono piuttosto un approccio da "rendita fondiaria" e risultano quindi poco interessate ad espandersi e a competere.

I vantaggi competitivi del distretto sono rappresentati dalla grande tradizione del made in Italy, dalla rintracciabilità di un'acqua effervescente naturale (esiste praticamente solo in aree molto limitate) e dalla praticabilità di prezzi più bassi rispetto agli altri paesi produttori.

Per quanto riguarda le strategie di marketing, l'azienda di punta (Gaudianello) esprime certamente un alto livello di dinamicità ed è in grado di valorizzare al meglio la qualità del prodotto, soprattutto se inserita in un contesto che valorizzi il territorio di provenienza attraverso un marchio Vulture.

Per ciò che attiene la logistica, va detto che attualmente si esporta solo una piccola frazione della produzione, mentre la fetta di mercato prevalente è rappresentata dall'area della Basilicata, oltre a diverse aree nelle regioni limitrofe.

I problemi di distribuzione riguardano quindi un'area relativamente limitata, che risulta però non sempre ben servita dalla rete viaria. Tutte le aziende sono presenti nella GDO, a cui conferiscono quote anche importanti di prodotto, ma in Basilicata, e nelle aree limitrofe, la produzione viene veicolata principalmente dai concessionari, che forniscono piccoli e grandi negozi, catene alimentari, bar e ristoranti.

I concessionari preferiscono però lavorare con aziende che fanno importanti investimenti in pubblicità, determinando in tal modo migliori ritorni di mercato. D'altro canto, gli ingenti investimenti pubblicitari necessari per essere visibili sui mercati portano ad una bassa redditività delle imprese più piccole, che si trovano così emarginate.

Le aziende leader riescono a garantire maggiori margini di guadagno (prezzo più basso legato al quantitativo di bottiglie vendute), forniscono macchine/furgoncini in comodato d'uso ed incentivano anche i migliori venditori con viaggi vacanza per tutta la sua famiglia, o abbinano il marchio del concessionario a quello dell'azienda in alcune campagne pubblicitarie.

Un prodotto costoso, ma ben pubblicizzato ad appoggiato da queste politiche di rapporto con i distributori, viene quindi preferito perché più visibile sul mercato regionale.

2.5 Alcune leve competitive

Come si è detto, stiamo assistendo alla valorizzazione di prodotti di qualità legati ad esperienze, tradizioni e territori ricchi di vitigni rari e di peculiari culture del "mangiare"; la domanda più sofisticata ed attenta ha conquistato spazi importanti nel mercato mondiale, valorizzando la cultura del cibo e del vino come un mezzo per conoscere il mondo a tavola, rivivere esperienze, tradizioni, luoghi e sapori. In questa direzione, si tende ad associare con sempre maggiore frequenza il vino con la creatività e la cultura, la letteratura ed il cinema, come dimostrano anche i casi di successo esaminati.

Le scelte degli attori locali più dinamici, in coerenza con i trend internazionali di consumo, convergono infatti sulla necessità di puntare sui concetti di identità "territorio-vino-cultura-cibo". Per attuare con successo un "progetto di marchio Vulture" occorre, infatti, presentare un programma coerente ed articolato, che abbia la forza di aggregare i soggetti operanti sul territorio sulla base di iniziative concrete che non si scontrino immediatamente con le dinamiche campanilistiche tuttora esistenti, ma possano porre le basi per collaborazioni operative, che facilitino anche processi di aggregazione ed integrazione tra storie, marchi e politiche commerciali diverse.

Occorre, quindi, coniugare il mercato e le caratteristiche di gusto dei principali prodotti locali, primo tra tutti l'Aglianico, per costruire un'offerta integrata, anche al fine di adeguare lo stile di comunicazione al target potenziale di consumatori.

L'Aglianico, inserito tra i DOC dal 1971, è considerato oggi tra i migliori 5 vini rossi da arrosto del mondo, e viene classificato come Vecchio (3 anni) o Riserva (min. 5 anni).

Particolarmente interessante risulta la possibilità di abbinare sulla tavola il vino con l'acqua, anche perché i due prodotti oggi condividono un canale privilegiato di distribuzione, quello della ristorazione e delle winery.

Il presidio delle fiere di settore, come ad esempio Vinitaly, andrebbe curato con attenzione, costruendo stand ed eventi che siano coerenti con la campagna promozionale legata al marchio di valorizzazione del territorio. Per ampliare ed arricchire la gamma di prodotti offerti nel settore enologico, potrebbe essere interessante anche prendere in esame eventuali partnership con regioni limitrofe, nel rispetto comunque dei criteri di valorizzazione delle identità territoriali, della qualità dei prodotti e della segmentazione dei target di riferimento.

Le caratteristiche paesaggistiche della zona e la qualità dei prodotti locali ribadiscono comunque l'opportunità di promuovere consorzi, pacchetti turistici, eventi promozionali, al fine di sostenere i prodotti eno-agroalimentari di eccellenza sotto il marchio dell'area geografica di provenienza, il Vulture appunto.

Lavorando infatti nella direzione già suggerita nell'ambito della filosofia del Global Design e del Progetto V.I.T.E.[5], è possibile cominciare a delineare alcune indicazioni operative, valorizzando le azioni avviate e qualificandole ulteriormente per incidere efficacemente anche sui mercati globali:

- legare il marchio di qualità Vulture non solo alla provenienza geografica, ma alla certificazione di qualità, a caratteristiche di eccellenza, legate anche a precisi processi produttivi (si veda, ad esempio, l'esperienza del marchio del Parmigiano Reggiano);
- rendere il marchio identificabile come simbolo di una complessa e articolata esperienza culturale, di cui fanno parte acqua, cibo, vino, beni ambientali, che trasmettano un messaggio omogeneo di qualità, benessere e genuinità (si veda, ad esempio, l'esperienza del marchio Prosecco di Valdobbiadene);
- definire, con l'aiuto di esperti del settore, un pacchetto comunicativo e turistico che identifichi canali di promozione e linguaggi coerenti con i valori che si vuole trasmettere, segmentando con accuratezza il target.

A questo proposito si vuole rilevare come le attività più efficaci per promuovere l'immagine della Basilicata siano quelle volte a differenziare canali e modalità comunicative per trasmettere contenuti magari omologhi, ma in grado di coinvolgere differentemente il grande pubblico o i target professionali.

Il mercato globale, risultando per definizione affollato di messaggi e prodotti, richiede infatti eventi e strumenti altamente specializzati, confezionati e veicolati da soggetti professionali specializzati, come le agenzie pubblicitarie.

Per meglio affinare il briefing da dare agli esperti di comunicazione e soprattutto per allineare ed aggregare gli operatori locali del settore su politiche e comportamenti commerciali che risultino poi coerenti con i messaggi diffusi, sarebbe opportuno attivare task force sul territorio, valorizzando i soggetti che già operano con successo, oppure formando professionalità *ad hoc*.

---

[5] Presentato nell'ottobre del 2003, il Progetto V.I.T.E. (Vino, Impresa, Turismo, Emigrazione) si basa sulla combinazione di quattro elementi: il vino, che distingue e rende riconoscibile un'area, il Vulture; l'impresa, che utilizza l'Aglianico come possibilità di lavoro; il turismo, che coniuga il piacere del vino con il patrimonio artistico e culturale del territorio; l'emigrazione, quale opportunità di internazionalizzazione del prodotto e occasione di riattivazione dei contatti dei tanti lucani all'estero. Elemento fondamentale, quindi, per quanto riguarda la Basilicata, è il vino come "ambasciatore di sviluppo e crescita del territorio". Coinvolti nell'iniziativa sono ARCHÈ, Ente per la Formazione ed il Management, l'Università degli Studi della Basilicata, l'APT e il Forum Soc. Coop. a.r.l. Il Progetto V.I.T.E. è parte del programma "Iniziative specifiche di animazione e promozione di legami stabili tra l'economia del Mezzogiorno e gli Italiani residenti all'estero" che il Ministero degli Affari Esteri – Direzione Generale per gli Italiani all'estero e le Politiche Migratorie ha sviluppato nell'ambito del Quadro Comunitario di Sostegno. Il suo obiettivo è quello di valorizzare gli italiani all'estero quali soggetti che possono favorire lo sviluppo di collegamenti dell'economia delle regioni con i mercati di residenza.

Promuovere il marchio Vulture come una esperienza culturale e culinaria di qualità significa non solo valorizzare alcuni eventi, come, ad esempio, il cinespettacolo "La Storia Bandita"[6], ma anche garantire circuiti di visita ed accoglienza nelle cantine o nelle zone di "produzione" dell'acqua con eventi differenziati per target, legando quindi le iniziative proposte con comportamenti coerenti a livello locale.

A questo proposito, occorre mobilitare le energie locali per identificare quali potrebbero essere i soggetti più idonei ad integrare e diversificare la gamma di prodotti valorizzando le vocazioni dei brand esistenti. In tutti i casi di successo analizzati risulta, infatti, centrale l'importanza del sistema territoriale come veicolo di valori collettivi espressi attraverso pacchetti integrati di percorsi artistico-culturali, che facciano incontrare tradizione e innovazione attraverso la degustazione di una ampia gamma di prodotti tipici enogastronomici.

Gaudianello: un'azienda proiettata sul mercato tra un grande passato e un futuro di eccellenza

Le Valli di Monticchio sono un territorio di grande pregio paesaggistico, risparmiato dall'urbanizzazione e ricco di notevoli risorse naturali. In particolare fornisce acqua minerale naturalmente effervescente grazie ai minerali ed all'azione degli antichi vulcani presenti nell'area.

Le aziende del Vulture collocano sul mercato più di dieci marchi con una produzione di acqua minerale che raggiunge il 7% del mercato nazionale. Il mercato di sbocco è prevalentemente quello delle regioni limitrofe: Puglia, Campania, Calabria, ma anche Molise, Abruzzo, Sicilia e Lazio. Queste imprese si caratterizzano per una dimensione artigianale, una conduzione di tipo familiare e uno stile gestionale che fa riferimento più alla rendita fondiaria che a quella imprenditoriale.

Una significativa eccezione a questa "cultura gestionale" è rappresentata dalla Gaudianello. Da sempre una delle aziende più significative della regione, sul mercato da più di 100 anni, è stata ceduta ad un fondo di investimento, dopo una fase di crisi dovuta all'espansione di mercato

[6] Il Cinespettacolo "La Storia Bandita" è una delle più grandi rappresentazioni di teatro popolare italiano, animata da oltre da 400 volontari, all'interno di un format artistico di livello internazionale, con straordinari effetti speciali. Si tratta della rappresentazione teatrale dell'incontro-scontro tra modernizzazione imposta con le armi e tradizione nell'800 meridionale. Lo spettacolo è organizzato all'interno del Parco della Grancia, il primo Parco storico-rurale e ambientale d'Italia che si estende su 12 ettari nella foresta demaniale Grancia, nel territorio di Brindisi Montagna, paese di origine albanese.

degli anni Novanta che ha visto il successo di marchi come Ferrarelle e Lete.

Nel 2005 l'azienda ha avuto un fatturato di 43 milioni di euro con un volume di produzione di 2 milioni di pezzi al giorno.

Tutta la produzione viene fatta all'interno dello stabilimento, attraverso macchinari altamente tecnologici e processi lavorativi standardizzati, che garantiscono un alto livello di qualità (certificazione sistema di qualità ISO).

Attualmente la Gaudianello, radicata soprattutto in Basilicata, Puglia e Campania, in quanto acqua "storica", riesce anche ad esportare all'estero (Francia, Germania, Svizzera, Inghilterra, Russia) sia pure ancora su piccoli quantitativi, per problemi logistici e carenza di infrastrutture. La politica commerciale è il punto di forza dell'azienda: centrata sull'alta ristorazione, il segmento a più alto valore aggiunto, lavora sull'abbinamento di acqua, vino e piatti tipici, promuovendo una carta delle acque tipo vino DOC e variando formati e packaging in relazione ai target di consumo. La Gaudianello è stata la prima azienda ad associare l'acqua al cibo (Progetto Carta delle Acque) riuscendo a coniugare industria, design e territorio, valorizzando anche il marchio Vulture. Nella fascia alta di prodotti, l'azienda deve competere con la San Pellegrino soprattutto nel settore ristorazione: il nuovo formato da 75 cl nasce proprio per presidiare l'area del gusto e della buona tavola e per sostenere l'esportazione nei mercati internazionali.

3. Le linee guida per i processi di internazionalizzazione del distretto dell'imbottito

Questo paragrafo contiene le linee guida proposte alla Regione Basilicata per la prossima programmazione 2007-2013 volte a sostenere e sviluppare le dinamiche di internazionalizzazione relative al distretto del mobile imbottito lucano.

In particolare, si è proceduto alla sistematizzazione e all'analisi di quanto emerso dalle interviste realizzate sul territorio, unitamente alla comprensione dei trend evolutivi in corso che interessano più in generale il settore casa-arredo e nello specifico dell'imbottito. L'obiettivo è stato quello di fornire un primo elemento di confronto e dibattito tra i diversi stakeholder coinvolti nel processo di definizione delle nuove politiche per l'internazionalizzazione delle imprese lucane.

3.1 Il settore dell'imbottito in Basilicata

Il distretto dell'imbottito di Matera risulta polarizzato tra realtà imprenditoriali di fascia più alta (da 4 a 6 aziende) ed alcune imprese minori che rappresentano comparti produttivi esternalizzati delle aziende maggiori.

Dall'analisi delle dinamiche di rilocalizzazione produttiva del distretto dell'imbottito[7] si delineano alcuni elementi chiave per la definizione di strategie di supporto e sviluppo del comparto:

- la sopravvivenza del comparto è legata al successo di processi di delocalizzazione produttiva già attuati dalle aziende di maggiori dimensioni, che tendono a trattenere sul territorio solo la produzione della gamma alta e le funzioni dirigenziali;
- la delocalizzazione delle realtà imprenditoriali minori maggiormente dinamiche potrebbe favorire l'individuazione di mercati adeguati alla loro fascia di prodotto, prima che sia il mercato stesso a renderle marginali;
- i soggetti istituzionali sono chiamati a svolgere un ruolo di regia nel sostenere la parte più qualificata e "qualificante": design, ricerca di nuovi tessuti, ecc., anche in termini di figure professionali deputate a supportare le aziende nell'affrontare i trend di globalizzazione;
- la nuova competizione su scala globale richiede di superare la fase degli interventi generalisti e generici investendo invece sulle imprese "eccellenti" – anche tra le aziende minori – al fine di sostenerne i nuovi e più intensi processi di internazionalizzazione.

3.2 Le possibili azioni da intraprendere

Sostenere le dinamiche di internazionalizzazione delle imprese lucane, nell'attuale contesto di mercato globale, significa di fatto puntare a rafforzare e sviluppare la competitività del sistema produttivo nel suo complesso e delle singole aziende che lo compongono. Di fatto significa aiutare le aziende ad affrontare la competizione reale dei paesi in via di sviluppo mantenendo, o meglio accrescendo, le proprie quote di mercato. Per questo motivo le azioni che vengono proposte impattano in modo ampio e trasversale sulle strategie e sui processi delle aziende dell'imbottito.

Gli indirizzi strategici e le azioni sul tema dell'internazionalizzazione sono guidati da alcuni principi generali concordati e condivisi negli incontri con i soggetti che operano su questi temi a livello regionale:

[7] Per una analisi approfondita sulle dinamiche di internazionalizzazione del settore del mobile imbottito a cavallo tra Basilicata e Puglia si veda il capitolo 1.

1. definire politiche differenziate per i diversi settori produttivi superando quindi la logica dell'intervento generalista;
2. segmentare le politiche settoriali a seconda dei destinatari, individuando politiche di sviluppo per le aziende leader, o per coloro che potrebbero diventarlo, e politiche di sostegno per le aziende meno competitive;
3. valorizzare le capacità progettuali delle forze imprenditoriali cercando di superare la logica di assegnazione con il bando, favorendo invece la creazione di gruppi di imprese disposte a mettere in comune servizi avanzati.

In particolare, per sostenere le dinamiche di internazionalizzazione delle imprese del distretto dell'imbottito, vengono individuati due livelli di intervento, il primo "di sistema", il secondo per aziende singole:

a) azioni volte a consolidare e sviluppare le dinamiche di internazionalizzazione del distretto nel suo complesso;
b) azioni rivolte specificatamente alle aziende del territorio in una prospettiva di sostegno e sviluppo della competitività della singola realtà imprenditoriale. In particolare risulta utile segmentare questa linea di intervento tra le imprese leader (ovvero imprese che hanno già un marchio proprio e una propria linea di prodotti) e azioni invece per le imprese medio-piccole tipicamente subfornitrici delle imprese leader.

3.2.1 Le azioni di sistema

Per sostenere le dinamiche di internazionalizzazione del distretto dell'imbottito si possono realizzare le seguenti azioni a livello di sistema:

- Azione 1: costituzione di un osservatorio sulle dinamiche di internazionalizzazione delle aziende lucane. È necessario un monitoraggio costante sulle dinamiche di internazionalizzazione delle aziende del distretto dell'imbottito al fine di individuare i paesi e le aree attuali e prospettiche di maggiore interesse per l'internazionalizzazione produttiva, i servizi richiesti, le forme di divisione del lavoro adottate, le problematicità riscontrate, ecc.
- Azione 2: sviluppare rapporti di cooperazione economica internazionale. Sostenendo le dinamiche di rilocalizzazione produttiva attraverso azioni di cooperazione internazionale con i paesi di destinazione, si potrebbe favorire, velocizzare e semplificare l'insediamento delle azioni lucane. In particolare, si potrebbe pensare alla costituzione di una cabina di regia composta da esperti e soggetti istituzionali che compiano azioni di scouting ed accompagnamento nei processi di rilocalizzazione delle imprese.
- Azione 3: accompagnamento all'internazionalizzazione produttiva delle aziende dell'imbottito. Questa azione punta a creare nei paesi di destinazione

delle aziende lucane, in stretta collaborazione con le amministrazioni locali e nazionali di tali paesi, lo sviluppo di quelle condizioni di contesto (formazione del personale, presenza di servizi tecnici, servizi sulla qualità, ecc.) necessarie per favorire e sostenere l'insediamento delle aziende. In particolare quest'azione è rivolta a mobilitare e coinvolgere tutto il sistema lucano (pubblica amministrazione, università, centri formativi, camere di commercio, associazioni, centri di ricerca, ecc.) nello sviluppo di servizi formativi, laboratori tecnici, attività di trasferimento tecnologico, ecc., nei paesi di destinazione.

- Azione 4: consolidare e sviluppare le reti a sostegno dell'internazionalizzazione. È necessario consolidare e sviluppare le reti di collegamento logistiche e telematiche con i paesi di destinazione attraverso la definizione di accordi quadro, la realizzazione di prototipi, lo sviluppo di progettualità con gli operatori del mondo della logistica e delle infrastrutture telematiche.

3.2.2 Le azioni verso le imprese leader

A livello di imprese leader si possono prevedere alcune azioni che dovrebbero essere calibrate sulla base delle analisi effettuate di anno in anno dall'osservatorio sull'internazionalizzazione e operare in modo sinergico con altre azioni e/o strumenti già a disposizione della Regione Basilicata:

- Azione 5: innovazione nei materiali e nel design. È necessario sostenere l'innovazione nei materiali (vedi Progetto Centro Lucano di Cultura di Impresa e Trasferimento Tecnologico – CELCITT) attraverso il cofinanziamento di progetti di ricerca proposti dalle aziende del distretto in partnership con centri/istituti/laboratori di ricerca regionali, nazionali e internazionali sul tema dei nuovi materiali applicati al settore dell'imbottito. Si tratta, quindi, di incentivare lo sviluppo del design nelle aziende del distretto attraverso:
  - l'incremento di risorse e competenze interne all'azienda;
  - l'ammodernamento delle infrastrutture tecnologiche;
  - lo sviluppo di relazioni stabili con i principali centri, aziende e agenzie di design a livello nazionale e internazionale.
- Azione 6: incentivare azioni di distribuzione, comunicazione e promozione. È opportuno cofinanziare progetti di consolidamento e sviluppo di nuovi canali di distribuzione a livello internazionale e sostenere i piani di comunicazione e promozione delle aziende distrettuali attraverso l'implementazione di:
  - competenze e risorse interne all'azienda;
  - rapporti professionali con agenzie specializzate a livello nazionale ed internazionale;
  - progetti mirati di comunicazione.

- Azione 7: sostenere processi di internazionalizzazione produttiva. Questa azione mira a cofinanziare progetti di internazionalizzazione produttiva delle aziende dell'imbottito in presenza di una serie di condizioni:
  - strategia di riposizionamento nei nuovi processi di divisione del lavoro a livello globale;
  - corrispondente strategia di apertura di nuovi mercati di sbocco dei prodotti finiti;
  - verifica dell'opportunità di innescare un "effetto traino" anche per i subfornitori locali.

3.2.3 Le azioni per le imprese medio-piccole (subfornitori)

A livello di imprese medio-piccole (subfornitori), si possono prevedere i seguenti interventi:

- Azione 8: fornire strumenti finanziari agevolati. Questa azione punta a sostenere finanziariamente imprese che, a fronte di requisiti manageriali produttivi e commerciali, vogliano affacciarsi sul mercato globale e crescere anche dimensionalmente attraverso l'utilizzo di strumenti finanziari mirati (fondo di garanzia, finanziamenti agevolati, ecc.) già esistenti.
- Azione 9: sostenere dinamiche di internazionalizzazione produttiva a traino delle imprese leader. Questa azione punta a finanziare processi di internazionalizzazione produttiva per le aziende di piccole e medie dimensioni a seguito delle aziende leader del distretto e/o all'interno di accordi quadro di cooperazione economica promossi dall'amministrazione regionale.
- Azione 10: favorire il rilancio delle imprese subfornitrici. Questa azione è diretta a cofinanziare le imprese subfornitrici del distretto dell'imbottito per progetti di rilancio commerciale nelle seguenti direzioni:
  - sviluppo di una propria linea di prodotti da avviare al mercato finale;
  - apertura verso settori e mercati diversi da quello dell'imbottito;
  - sviluppo di una nuova gamma di servizi a maggiore valore aggiunto (prototipizzazione, realizzazione campionari, ecc.).

4. Le linee guida per la valorizzazione del Vulture: un'ipotesi di marchio

L'idea di un marchio che identifichi i prodotti provenienti dal territorio del Vulture poggia su alcune considerazioni generali. Come detto, è fondamentale che il marchio di qualità non sia connesso solo alla provenienza geografica, ma anche alla certificazione di qualità e alle caratteristiche di eccellenza dei processi pro-

duttivi. Oltre a questo, è decisivo che il marchio identifichi un'articolata esperienza culturale, in cui inserire acqua, cibo, vino e beni ambientali e culturali, in senso ampio, che trasmettano un messaggio omogeneo di qualità, benessere e genuinità. Infine, con l'aiuto di esperti del settore, si dovrà definire un pacchetto comunicativo e turistico che identifichi canali di promozione e linguaggi coerenti con i valori che si vogliono trasmettere, segmentando con accuratezza il target.

4.1 Le azioni di sistema

Sulla base dei principi generali già espressi, sono state individuate due tipologie di "azioni": quelle di sistema e quelle specifiche relative al vino e all'acqua minerale. Le prime sono:

- Attivare una task force sul territorio, valorizzando i soggetti che già operano con successo e formando professionalità *ad hoc*, verificando la situazione ricettiva e le occasioni di ospitalità locale.
- Valorizzare gli eventi esistenti (ad esempio il già citato "La Storia Bandita").
- Creare circuiti di visita ed accoglienza nelle cantine o nelle zone di produzione dell'acqua con eventi differenziati per target.
- Definire un progetto coerente ed articolato per aggregare i soggetti operanti sul territorio e porre le basi per collaborazioni operative, che facilitino anche processi di aggregazione ed integrazione tra storie, marchi e politiche commerciali diverse:
  - identificando i soggetti più idonei ad integrare e diversificare la gamma di prodotti esistenti, valorizzando le vocazioni dei brand esistenti;
  - valorizzando il sistema territoriale come veicolo di elementi collettivi espressi attraverso pacchetti integrati di percorsi artistico-culturali, che facciano incontrare tradizione e innovazione attraverso la degustazione di una ampia gamma di prodotti tipici enogastronomici.

4.2 Le azioni specifiche

Le azioni specifiche relative al settore vitivinicolo concernono l'individuazione di nuovi mercati di sbocco extranazionali (prevalentemente Germania, Regno Unito, USA, Sud America, Est europeo, Russia) e l'identificazione dei più opportuni segmenti di mercato per le caratteristiche di gusto dell'Aglianico, per lo stile alimentare proposto dalla gastronomia locale e per adeguare le modalità di comunicazione al target potenziale di consumatori.

Relativamente al settore delle acque minerali, invece, si tratta di favorire il posizionamento verso fasce alte di prodotto, individuando strategie di marketing

innovative; stabilire accordi con la Grande Distribuzione; favorire investimenti in promozione per una maggiore visibilità del prodotto facilitando, allo stesso tempo, il posizionamento sui mercati del Sud e delle Isole, e, a livello internazionale, su quello americano.

Tabella 1

Sintesi degli interventi proposti

IMBOTTITO – Internazionalizzazione produttiva

Principi generali

- Definire politiche differenziate per i diversi settori produttivi superando quindi la logica dell'intervento generalista.
- Segmentare le politiche settoriali a seconda dei destinatari pensando di realizzare politiche di sviluppo per le aziende leader (attuali e prospettiche) e politiche invece di sostegno per aziende in difficoltà.
- Valorizzare le capacità progettuali delle forze imprenditoriali cercando di superare la logica di assegnazione con il bando.

Azioni di sistema	Azioni di livello aziendale "leader"	Azioni di livello aziendale medio-piccolo
• Costituire un osservatorio sulle dinamiche di internazionalizzazione delle aziende lucane. • Sviluppare rapporti di cooperazione economica internazionale. • Accompagnare verso l'internazionalizzazione produttiva le aziende dell'imbottito. • Consolidare e sviluppare le reti a sostegno dell'internazionalizzazione.	• Introdurre innovazioni nei materiali e nel design. • Incentivare azioni di distribuzione, comunicazione e promozione. • Sostenere processi di internazionalizzazione produttiva.	• Favorire l'aumento dimensionale delle aziende attraverso strumenti finanziari agevolati. • Sostenere dinamiche di internazionalizzazione produttiva a traino delle imprese leader. • Favorire il rilancio delle imprese subfornitrici attraverso: - lo sviluppo di una propria linea di prodotti da avviare al mercato finale - l'apertura verso settori e mercati diversi da quello dell'imbottito - lo sviluppo di una nuova gamma di servizi a maggiore valore aggiunto (prototipizzazione, realizzazione campionari, ecc.).

MARCHIO "VULTURE" – Internazionalizzazione commerciale

Principi generali

- Legare il marchio di qualità Vulture non solo alla provenienza geografica, ma alla certificazione di qualità, a caratteristiche di eccellenza, connesse anche a precisi processi produttivi.
- Rendere il marchio identificabile come simbolo di una complessa e articolata esperienza culturale, di cui fanno parte acqua, cibo, vino, beni ambientali che trasmettano un messaggio omogeneo di qualità, benessere e genuinità.
- Definire, con l'aiuto di esperti del settore, un pacchetto comunicativo e turistico che identifichi canali di promozione e linguaggi coerenti con i valori che si vuole trasmettere, segmentando con accuratezza il target.

Azioni di sistema	Azioni specifiche	
	Vino	Acqua
• Attivare una task force sul territorio, valorizzando i soggetti che già operano con successo e formando professionalità *ad hoc*. • Valorizzare gli eventi già esistenti. • Creare circuiti di visita ed accoglienza con eventi differenziati per target. • Definire un progetto coerente ed articolato per aggregare i soggetti operanti sul territorio: - identificando i soggetti più idonei ad integrare e diversificare la gamma di prodotti; - valorizzando il sistema territoriale come veicolo di valori collettivi espressi attraverso pacchetti integrati di percorsi artistico-culturali, che facciano incontrare tradizione e innovazione.	• Individuare nuovi mercati di sbocco extranazionali: Germania, Regno Unito, USA, Sud America, Est europeo, Russia. • Identificare un incrocio ottimale tra alcuni segmenti di mercato e le caratteristiche di gusto dell'Aglianico e lo stile alimentare proposto dalla gastronomia locale.	• Favorire il posizionamento verso fasce alte di prodotto. • Individuare strategie di marketing innovative. • Stabilire accordi con la Grande Distribuzione. • Favorire investimenti in promozione per una maggiore visibilità del prodotto. • Favorire il posizionamento sui mercati del Sud e delle Isole e, a livello internazionale, su quello americano.

CAPITOLO 4

Internazionalizzazione del sistema Moda calabrese: scenario e prospettive

di Luca De Pietro
e Andrea Cenderello

1. Introduzione

Il settore del tessile-abbigliamento costituisce uno dei punti di forza dell'industria italiana, con più di 540.000 addetti in oltre 67.000 imprese. Dal punto di vista della struttura industriale, emerge chiaramente il dato della rilevanza della media e, soprattutto, della piccola impresa: oltre il 90% delle imprese infatti impiega meno di 15 addetti (dati Istat 2001, Sistema Moda Italia 2005), con la presenza di importanti realtà produttive organizzate in forma di distretti industriali.

Il settore genera il 10% del valore aggiunto manifatturiero a livello nazionale ed è responsabile del 25% del fatturato europeo nel tessile-abbigliamento.

A livello di demografia di imprese, il trend di diminuzione nel numero di unità produttive si è rivelato sostanzialmente costante, ad un tasso del -2% annuo tra il 2000 ed il 2004. Analogamente, la diminuzione degli addetti segue un trend costante, tuttavia attestatosi su valori maggiormente negativi, con una perdita percentuale pari a circa il 4% l'anno nel periodo 2003-2004, ed un -2% nell'anno precedente.

Tabella 1

L'abbigliamento italiano 2000-2004 (milioni di euro)

	2000	2001	2002	2003	2004
Fatturato	47.101	47.789	45.889	43.150	42.551
var.%		1,5	-4	-6	-1,4
Export	27.047	28.952	27.989	26.335	26.600
var.%		7	-3,3	-5,9	1
Import	13.173	14.150	14.315	14.244	14.909
var.%		7,4	1,2	-0,5	4,7
Saldo commerciale	13.874	14.802	13.674	12.091	11.691
Aziende (numero)		73.344	71.840	70.001	67.457
var.%			-2,1	-2,6	-3,6
Addetti (numero)		609.629	596.071	567.031	543.124
var.%			-2,2	-4,9	-4,2

Fonte: Elaborazione dati Istat, Sistema Moda Italia, UnionCamere

Il trend demografico negativo ha colpito sostanzialmente due tipologie di aziende: aziende produttrici di beni finali nella fascia medio-bassa ed il terzismo di fase, in particolare i fornitori di lavorazioni e fasi ad elevato contenuto di lavoro. La causa di tale compressione demografica è stata, come viene generalmente riconosciuto in diverse analisi dell'andamento del settore, l'accresciuta competizione da parte di nuovi player localizzati in paesi caratterizzati da ridotti costi del lavoro. La contrazione del settore in termini di cessazioni di aziende e contrazione del numero di addetti risulta essere piuttosto marcata nel periodo 2000-2005.

Come emerge dai dati dell'Osservatorio Sistema Moda Italia, le cessazioni di impresa (-3,2% nel periodo considerato) si concentrano prevalentemente nelle imprese da 1 a 15 dipendenti, impattando sul saldo occupazionale in modo altrettanto rilevante (66.000 posti di lavoro persi tra il 2001 ed il 2004, ed ulteriori 10.000 nel 2005). Il dato sulla flessione occupazionale, tuttavia, suggerisce che il profondo processo di ristrutturazione del settore potrebbe essere giunto ad una fase di consolidamento, visto il rallentamento sostanziale del ritmo di perdita di occupati.

Tabella 2

Il settore tessile-abbigliamento

	2002	2003	2004	2005P
Fatturato	45.889	43.176	42.551	41.307
var.%		-5,9	-1,4	-2,9
Esportazioni	27.989	26.335	26.600	27.244
var.%		-5,9	1,0	2,4
Importazioni	14.315	14.244	14.909	15.656
var.%		-0,5	4,7	5,0
Saldo commerciale	13.674	12.091	11.691	11.589
Disponibilità interna	32.215	31.085	30.860	29.718
var.%		-3,5	-0,7	-3,7
Aziende (numero)	71.840	70.001	67.457	65.319
var.%		-2,6	-3,6	-3,2
Addetti (numero)	596.071	567.032	543.124	532.650
var.%		-4,9	-4,2	-1,9

Fonte: Federazione SMI-ATI su dati Istat e Movimprese

Ad impattare sull'andamento del settore è soprattutto una compressione dei consumi generalizzata a livello mondiale ascrivibile per lo più a due fattori: da un lato, le dinamiche macroeconomiche, dall'altro l'effetto-sostituzione con altre tipologie di consumi, in particolare di beni durevoli come i prodotti high-tech (Unioncamere 2004).

L'ultimo rapporto sul settore elaborato da Sistema Moda Italia (2005) evidenzia, a fronte del consolidamento delle dinamiche di ristrutturazione del settore, l'emergere di strategie di riposizionamento e di ripensamento delle basi di competitività principali delle imprese italiane. In particolare, uno sguardo alla ripartizione degli investimenti delle PMI del tessile-abbigliamento, sulla base dell'osservazione di un campione di 152 imprese di fascia alta, evidenzia gli sforzi posti in essere dalle PMI italiane per consolidare, laddove raggiunta, una posizione di leadership, o per diminuire l'impatto della concorrenza estera, soprattutto cinese. Nel 2004, a fronte dell'andamento generalmente negativo dell'intero settore, le imprese del made in Italy nel tessile e abbigliamento hanno investito mediamente il 3,5% del proprio fatturato nel rinnovo degli impianti (27% della spesa totale), nell'ampliamento e consolidamento della propria rete distributiva (26% della spesa complessiva), nell'innovazione di processo (14% del totale) e nella realizzazione di nuovi campionari (14%). Un 7% della spesa totale, inoltre, è stato destinato alla diversificazione o all'ampliamento della gamma produttiva.

Il settore del tessile-abbigliamento, a partire soprattutto dagli anni Novanta,

ha dovuto fronteggiare la trasformazione nel comportamento del consumatore, meno prevedibile nelle sue scelte di acquisto rispetto al passato. In particolare, due sono i fattori da mettere in luce: da una parte le tendenze di moda, dall'altra la più ampia scelta tra l'offerta.

Il fenomeno "moda", in particolare, ha assegnato al cliente finale una maggiore autonomia decisionale e la necessità, per l'impresa, di predisporre capi stagionalmente diversi e vari. In passato il cliente tendeva a recarsi dallo stesso dettagliante e questi proponeva i prodotti spingendo sul cliente e vendendo quanto, in precedenza, la produzione aveva realizzato (Crestanello 1999). Oggi, invece, l'attività produttiva si sposta anche durante la stagione: l'osservazione dei flussi di merci entro la rete distributiva ed il feedback sul venduto permettono di monitorare costantemente le tendenze del consumo e rendono possibile un adeguamento delle collezioni in corso d'opera. Esemplari, su questo fronte, sono i casi di Zara, produttore spagnolo nella fascia media, con la sua strategia fortemente focalizzata su collezioni flash ed alta rotazione del prodotto, e l'introduzione del tinto in capo introdotta da Benetton al fine di ridurre al minimo il gap temporale tra la rilevazione delle preferenze del consumo e la tintura del capo stesso (Camuffo, Romano, Vinelli 2001). Se da una parte si riducono i rischi di realizzazione di modelli sbagliati o di sottostimare la produzione di un capo di successo, dall'altro rimane sempre il problema di individuare che cosa faccia "moda" nel mercato.

Prevedere quali saranno i prodotti di successo mantenendo al minimo gli stock di merce richiede una forte concentrazione sull'ascolto e l'osservazione del mercato ed una riorganizzazione delle filiere in direzione di una elevata capacità di risposta rapida, utilizzando la distribuzione come sistema di ricezione di segnali deboli e, a partire da questa, orchestrando l'intera filiera a monte verso l'obiettivo di una riconfigurazione rapida dell'offerta. Occorre, cioè, oggi gestire l'attività più a ridosso possibile della stagione di vendita, in modo da diminuire il rischio di ordinativi sbagliati.

Tutto questo implica, però, per l'industria, una revisione dei suoi modelli organizzativi per affrontare questa nuova sfida che ha come elementi chiave la flessibilità produttiva e la velocità di risposta.

Il made in Italy del tessile e della moda subisce un attacco su diversi fronti. I dati sulla demografia del settore evidenziano un processo di ristrutturazione che va letto alla luce dell'affermarsi di nuovi modelli competitivi che, da un lato, pongono delle sfide alle imprese italiane, dall'altro offrono l'opportunità, attraverso adeguate strategie, di valorizzare il capitale di competenze e capacità del tessuto imprenditoriale nazionale.

I grandi gruppi della moda (Versace, Armani) ed i produttori specializzati in nicchie nella fascia alta (da Loro Piana a Kiton, da Prada a Gucci) hanno adotta-

to strategie mature da tempo e risultano essere meno insidiati dalle dinamiche internazionali del settore, orientandosi alla forte attenzione allo sviluppo del brand, alla qualità superiore del prodotto, alla dimensione esperienziale della distribuzione.

Sul terreno delle imprese attestate su mercati più contendibili (abbigliamento giovane, fascia media di prodotto), la situazione richiede un ripensamento del modo in cui posizionarsi sul mercato.

Su un primo versante, un fattore di sofferenza per le piccole e medie imprese italiane è rappresentato dalla concorrenza dei paesi caratterizzati da ridotti costi della manifattura. Le fasi con un elevato contenuto di lavoro manuale (finissaggio e confezione principalmente) in precedenza erano esternalizzate dalle imprese della moda a fornitori distrettuali, mentre ora sono oggetto di offshoring. In linea di massima, questa tendenza interessa la subfornitura e la fornitura non qualificata: mentre resistono le aziende in grado di fornire un apporto di valore ai clienti (in termini di innovazione, design, ricerca dei materiali, collaborazione nella definizione di collezioni), soccombono i subfornitori di fase privi di competenze innovative e capacità specifiche e non replicabili.

Su un secondo versante, le imprese dell'abbigliamento di fascia media soffrono la concorrenza dei nuovi retailer internazionali che hanno saputo interpretare in modo efficace i cambiamenti dei modelli di consumo dell'abbigliamento e dar vita al fenomeno del *fast fashion* o moda veloce, come Zara, H&M ed altri.

Il caso Zara, oltre a costituire una testimonianza del tipo di minaccia rappresentato da questo tipo di operatori, fornisce alcuni spunti per ripensare le modalità con cui le medie imprese del tessile-moda italiano approcciano i mercati internazionali.

In primo luogo, anche la fascia media dei prodotti oggi è design-oriented e richiede, non diversamente dal consumo della moda più sofisticato, contenuti stilistici aggiornati e gradevoli. A testimoniare questa tendenza è il numero crescente di collaborazioni tra i retailer come the Gap, H&M e Zara e designer di fama (esemplare il caso delle collezioni di Stella McCartney for H&M).

In secondo luogo, la rapidità di risposta ad un consumo mutevole e variabile richiede un aggiornamento delle modalità di organizzazione e divisione del lavoro all'interno della filiera. In particolare emergono due aspetti fondamentali. Il primo è il presidio della distribuzione con forme innovative di retailing non necessariamente proprietario (franchising, shop in shop) ma comunque in grado di rappresentare l'avamposto dell'azienda sul mercato sia in termini di interazione con la domanda, sia in termini di rafforzamento ed affermazione del brand. Il secondo aspetto qualificante dei modelli di moda veloce è rappresentato dall'utilizzo di ICT come strumento per aumentare la rapidità d'esecuzione delle

filiere. In reti di progettazione e produzione votate alla risposta rapida, l'interconnessione e la velocità di trattamento e circolazione dell'informazione rappresentano un elemento fondamentale, con le ICT come principale strumento di supporto.

2. Il tessile-abbigliamento in Calabria

Il tessuto imprenditoriale calabrese è caratterizzato da imprese manifatturiere di piccola e piccolissima dimensione, di cui quasi il 90% impiega un numero di addetti inferiore a 10, soprattutto nel settore dell'industria manifatturiera leggera. Le microimprese sono disperse sul territorio e non si segnalano rilevanti fenomeni di concentrazione. Nella regione, infatti, non sono presenti significativi distretti industriali né vere e proprie filiere produttive o cluster di imprese. È, tuttavia, possibile identificare dei "bacini produttivi locali" e dei "protosistemi produttivi"[1]. Nel primo caso si tratta di aree di specializzazione produttiva a livello sub-provinciale o di microsistemi a livello comunale, nel secondo di zone in cui è possibile individuare vocazioni comuni, ma con scarso impatto sull'economia regionale.

Relativamente ai settori del tessile, abbigliamento e calzature è possibile tuttavia individuare un modello di sviluppo basato sull'industria manifatturiera "leggera", sviluppatasi, in parte, in connessione con le tradizioni artigiane radicate sul territorio[2]. A questo va aggiunto che l'economia calabrese ha sempre avuto uno scarso livello di apertura verso i mercati esteri.

Nella provincia di Cosenza, ad esempio, sono individuabili alcune aree caratterizzate da concentrazioni di imprese operanti nel tessile-abbigliamento:

- area tirrenica (comuni di Verbicaro, Grisolia, Diamante, Scalea, Praia a Mare);
- Cetraro (comuni di Bonifati, Cetraro, Sant'Agata di Esaro, Fagnano Castello, Mongrassano, Torano Castello, Roggiano Gravina);
- area settentrionale (comuni di Castrovillari, Spezzano Albanese, San Demetrio Corone, San Giorgio Albanese).

Nella provincia di Vibo Valentia, invece, una protofiliera è individuabile nell'area che comprende i comuni di Ionadi, Mileto, Rombiolo, San Costantino Calabro, San Gregorio d'Ippona, Stefanaconi e Vibo Valentia.

La provincia di Reggio Calabria, infine, si segnala per la presenza del bacino

[1] Cfr. Unità Tecnica per l'Internazionalizzazione, *Attività di identificazione delle potenzialità di internazionalizzazione economico-culturale delle Regioni Ob.1* – Rapporto Calabria, 2004.
[2] *Ibidem.*

produttivo locale di Gioiosa Ionica, posizionato tra i comuni di Gioiosa e Roccella Ionica.

I dati Istat permettono di dare un ulteriore inquadramento del settore tessile-abbigliamento nella regione. Le elaborazioni dei dati censuari 1991 e 2001 riportate nelle tabelle 3 e 4 contribuiscono a definire le dimensioni del comparto in Calabria.

Tabella 3

Unità locali ed addetti del tessile-abbigliamento (quote sull'industria manifatturiera)

	Tessile				Abbigliamento			
	Unità locali		Addetti (U.L.)		Unità locali		Addetti (U.L.)	
	1991	2001	1991	2001	1991	2001	1991	2001
Calabria	1,9	2,6	4,4	4,6	7,3	4,9	6,2	4,9
Italia	7,8	5,4	7,8	6,3	10,1	7,9	8,1	6,1

Tabella 4

Valore aggiunto del tessile-abbigliamento in Calabria (prezzi base in milioni euro-lire 1995)

	Valori assoluti			Quota % ind. manifatturiera			Var. % anno precedente	
	1995	1999	2002	1995	1999	2002	1999	2002
Calabria	95	94	89	7,5	7,1	5,3	0,1	-12,4
Italia	22.273	20.970	20.141	11,6	10,6	10,0	-4,6	-8,5

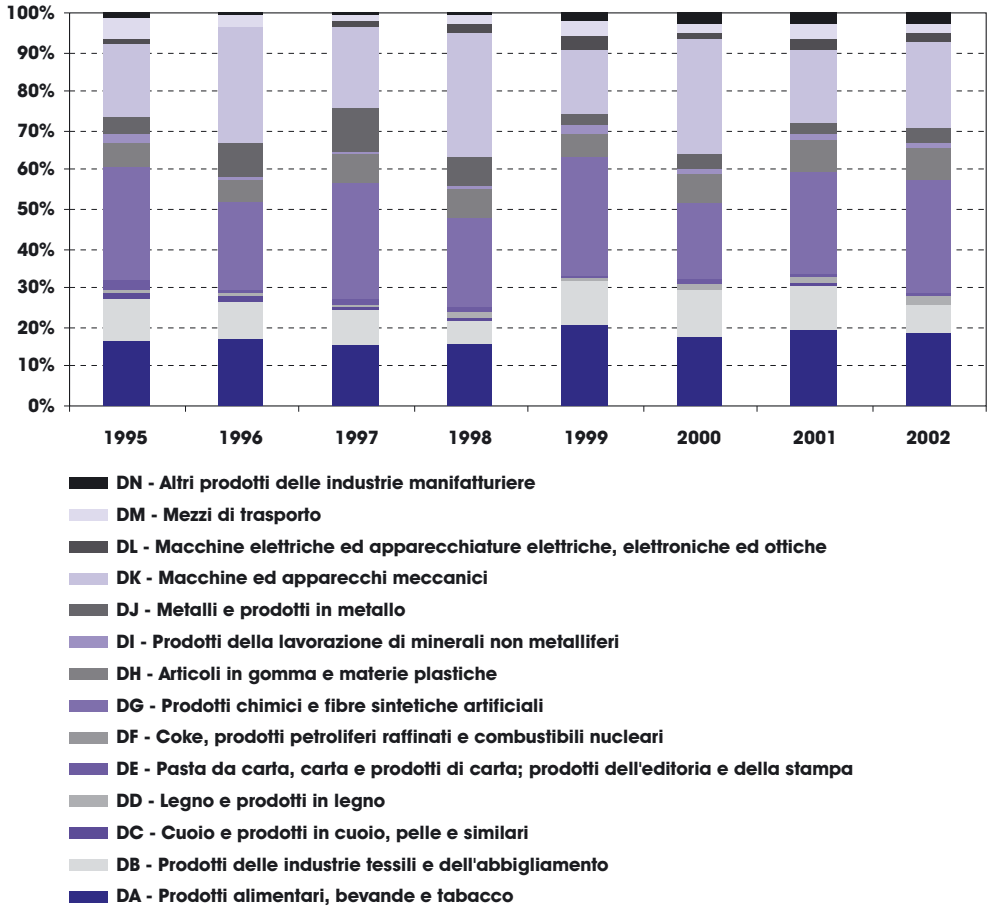
Secondo i dati, il settore dell'abbigliamento non rappresenta una specializzazione rilevante nella regione. Come nel resto del paese, anche l'abbigliamento calabrese ha mostrato nel decennio di riferimento un deterioramento della propria capacità di tenuta alle crescenti pressioni competitive provenienti dall'estero, in particolare in seguito alle diverse misure di liberalizzazione del commercio di prodotti tessili e di abbigliamento (Multifibre ed in seguito Agreement on Textiles and Clothing del 1995).

Sul versante del tessile, la regione ha conosciuto una lieve fase di crescita del proprio export nel passaggio tra il 1998 ed il 2000 (l'export della regione nel 1999 è cresciuto rispetto al 1998 del 100%, attestandosi sui 17 milioni di euro, e di un ulteriore 30% nel 2000). Il 2001 ed il 2002 hanno visto comprimersi note-

volmente la quota di esportazioni di prodotti tessili della regione che si è attestata al di sotto dei valori del 1999 (10 milioni di euro nel 2002), ai quali non è ancora risalita (l'ultimo dato sull'export regionale di prodotti tessili – giugno 2004 – evidenzia un lento recupero verso i 12 milioni di euro). La regione resta comunque confinata ad una posizione di scarso rilievo nell'export nazionale in molti comparti, tessile compreso.

Figura 1

Andamento delle esportazioni dei prodotti trasformati e manufatti in Calabria



Fonte: Unità Tecnica per l'Internazionalizzazione - Rapporto Calabria 2004

3. Il settore e l'intervento della pubblica amministrazione[3]

3.1 Il Programma di interventi per la realizzazione del sistema regionale della Moda

Negli ultimi anni, caratterizzati, come si è visto, da uno stato di crisi del settore, si sono susseguiti una pluralità di interventi e azioni, spesso non del tutto omogenei tra loro, attuati non solo dalla pubblica amministrazione, ma anche da imprenditori, fondazioni e mondo accademico.

Tra questi ultimi, ad esempio, si segnala la creazione di "Calabria Textile", associazione del tessile calabrese. L'iniziativa è il risultato di un'azione avviata dalla Fondazione Field nell'ambito del programma internazionale Eumed "Tessere la Tela Euro mediterranea", a cui si è aggiunta quella avviata dal Coser (Consorzio servizi) nell'ambito del Progetto Interreg "La tela di Aracne". Tra i suoi scopi, l'Associazione si prefigge la rappresentanza, la promozione e la valorizzazione del settore, la ricerca, la formazione e l'allestimento di una struttura a carattere regionale di sostegno alle imprese. "Calabria Textile" nasce anche per richiamare l'attenzione delle istituzioni su di un comparto fatto non solo di industrializzazione "forzata", ma anche di laboratori artigiani e piccolissime imprese di tradizione, espressione di un'economia locale radicata nel territorio.

Proprio la presenza sul territorio calabrese di sistemi produttivi connotati da concentrazioni di imprese del settore e bisognosi di interventi materiali ed immateriali attraverso la promozione di reti di cooperazione interaziendali e lo sviluppo di servizi comuni (logistica, ricerca e innovazione, commercializzazione, internazionalizzazione, ecc.), ha indotto la Regione Calabria ad avviare il "Programma di interventi per la realizzazione del sistema regionale della Moda".

L'intervento intende definire una serie di azioni a sostegno dei segmenti produttivi più alti e innovativi del sistema moda regionale per rafforzarne la competitività. Il Programma ha i seguenti obiettivi:

- favorire l'innovazione dei prodotti e delle tecniche di produzione, attraverso il rinnovamento degli impianti, i cambiamenti nelle tecniche e nell'organizzazione, l'adozione di sistemi di qualità e di tecnologie in grado di preservare l'ambiente esterno attraverso l'introduzione di sistemi di gestione ambientale efficaci;

[3] Fonte: Regione Calabria, "Programma di interventi per la realizzazione del sistema regionale della Moda", 2005.

- supportare le imprese meno specializzate della subfornitura che, non possedendo una visibilità autonoma sul mercato, devono consolidare fattori di competitività tecnica ed organizzativa;
- incrementare la capacità innovativa delle imprese, favorendo i rapporti con il mondo della ricerca scientifica, lo sviluppo della creatività e della capacità di soluzione dei problemi;
- favorire la rapidità di risposta al mercato, attraverso sistemi efficienti di circolazione delle informazioni, delle transazioni e della movimentazione logistica;
- incentivare la presenza internazionale secondo le opportunità e le varie forme possibili;
- supportare la capacità di gestione delle reti di produzione, di mercato, di fornitura e collaborazione tecnica su scala mondiale;
- sostenere la continuità e la solidità finanziaria delle imprese;
- incentivare la possibilità di avvalersi di economie esterne, sinergie e collaborazioni a livello territoriale, per favorire la specializzazione, l'apprendimento spontaneo e l'innovazione endogena.

Il Programma è costituito da un complesso sistema di azioni tra loro integrate e comprende:

- incentivi agli investimenti innovativi delle imprese, con particolare attenzione a quelle di subfornitura;
- sostegno alle attività di R&S, investimenti infrastrutturali, materiali e immateriali;
- azioni nel campo delle politiche attive del lavoro;
- azioni di promozione economica e per l'internazionalizzazione, convergenti verso un comune specifico obiettivo tale da giustificare un approccio attuativo unitario.

In una prima fase, l'iniziativa ha avuto l'obiettivo di far emergere, attraverso una manifestazione di interesse, le principali problematiche e i fabbisogni delle imprese, nonché la domanda di investimento potenziale. La manifestazione contribuisce, inoltre, a:

- definire dettagliatamente le azioni del Programma, l'utilizzazione ottimale del complesso delle risorse comunitarie, nazionali, regionali, locali, nonché del sistema delle imprese e di quello finanziario, anche attraverso l'attivazione della finanza di progetto;
- coinvolgere una pluralità di soggetti rilevanti per la realizzazione di interventi di interesse comune e per la soluzione di problemi specifici.

L'invito a presentare manifestazioni d'interesse è stato rivolto principalmente ad imprese, singole e associate, attive nei settori delle industrie tessili e dell'abbigliamento, delle industrie conciarie, della fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari e delle imprese attive nella fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi. All'interno del quadro delineato dal Programma, la Regione Calabria ha poi istituito il Tavolo Regionale della Moda, a cui partecipano le associazioni imprenditoriali, le organizzazioni sindacali, i centri di ricerca pubblici, le università e le province sotto la presidenza dell'Assessore all'Economia della Regione. Le finalità del tavolo sono:

- salvaguardare e/o incrementare l'occupazione nelle imprese operanti nel "sistema Moda";
- sostenere la qualità e l'innovazione delle imprese per accrescere la competitività nel mercato globale;
- accrescere l'efficacia delle politiche pubbliche verso le filiere moda, attraverso la creazione di un quadro condiviso e l'attivazione di sinergie atte a fare sistema;
- favorire l'interazione e il raccordo tra il sistema produttivo della moda in Calabria e le istituzioni nazionali e comunitarie.

3.2 Il Programma Interregionale Moda

L'iniziativa della PA regionale calabrese si inserisce nel più ampio contesto del Programma Interregionale Moda. Come detto, il comparto tessile e abbigliamento della Calabria si caratterizza per la forte presenza di imprese di piccole dimensioni, in particolare imprese artigianali impegnate nel contoterzismo. La debolezza dovuta alla specializzazione di fase ed a queste caratteristiche strutturali, unita alla perifericità della regione in relazione alle dinamiche del settore, sono alla base della crisi occupazionale che interessa le imprese del comparto dal 2004. La concorrenza dei laboratori tessili delle economie emergenti ha generato degli effetti di sostituzione entro le filiere del tessile-abbigliamento che hanno decretato la chiusura di molti stabilimenti ed un sensibile calo dell'occupazione.

Al fine di favorire il rilancio del settore, la Regione Calabria ha aderito al Programma Interregionale Moda promosso dalla Regione Toscana in collaborazione con Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Marche e Piemonte.

Il Programma mira ad avviare una serie di azioni e misure che permettano alle imprese del tessile-abbigliamento di riqualificare la propria competitività attraverso interventi orientati all'immissione di nuove competenze e profili professionali nei territori di riferimento ed il miglioramento delle relazioni di filiera.

Le analisi alla base del progetto hanno individuato nella concorrenza delle economie emergenti e nella caduta delle limitazioni all'importazione di prodotti del tessile-abbigliamento due fattori fondamentali nella perdita di competitività del comparto a livello nazionale. La riqualificazione delle reti di fornitura locali e la capacità di recuperare efficienza e qualità nei processi produttivi attraverso nuove tecnologie e figure professionali specializzate rappresentano importanti elementi su cui fare leva per favorire il recupero del comparto.

Il Programma Interregionale Moda intende attivare un insieme di azioni congiunte tra le Regioni in una logica di integrazione dei sistemi di formazione, istruzione, lavoro e politiche di sviluppo locale. Le macro aree in cui si articolano le azioni sono le seguenti:

- Formazione ed orientamento. Quest'area di attività prevede lo sviluppo di percorsi formativi originali e profili professionali innovativi in grado di rispondere ai fabbisogni di competenze delle imprese del sistema moda. Tali azioni ruotano intorno alle tematiche del design, della comunicazione e della gestione (tecniche manageriali) delle PMI del settore. Oltre a queste iniziative, si prevedono interventi formativi tesi a recuperare la forza lavoro inoccupata, favorendo l'aggiornamento delle competenze e l'occupabilità.
- Sviluppo locale. Quest'area di attività si articola in iniziative di animazione territoriale orientate a favorire la diffusione di informazioni e conoscenze innovative presso le imprese del tessile-abbigliamento e contribuire alla promozione dei sistemi locali sia in ambito nazionale che internazionale.
- Ricerca e sviluppo. Quest'area di attività si articola intorno alle tematiche della tracciabilità del prodotto (marchio di qualità, etichetta d'origine, certificazioni di qualità) e della sicurezza dei materiali (analisi chimica dei tessuti e delle materie prime per garantire il minimo impatto possibile sulla salute dei consumatori).
- Processi organizzativi e occupabilità. Quest'area di attività prevede la realizzazione di analisi orientate a sviluppare dei modelli di mobilità tra le filiere dei sistemi locali per assecondare la stagionalità e ridurre le problematiche associate alle flessioni periodiche nella produzione. Una seconda linea di azione è dedicata al supporto verso l'imprenditorialità nel comparto dei servizi al tessile-abbigliamento.

3.3 I primi risultati

Il primo risultato del Programma lanciato dalla Regione Calabria è stata la presentazione di ben 58 manifestazioni di interesse da parte di imprese o gruppi, espressione delle filiere produttive del tessile, del calzaturiero, dell'oro e della ceramica. Un accordo tra i vertici della Regione e gli interlocutori principali

aveva individuato tra l'altro, quali elementi qualificanti dell'indirizzo programmatico:

- il sostegno dell'innovazione dei prodotti e delle tecniche di produzione;
- il supporto delle imprese meno specializzate nella subfornitura che, non possedendo una visibilità autonoma sul mercato, devono consolidare fattori di competitività ed organizzazione;
- l'incremento della capacità innovativa delle imprese, favorendo i rapporti con il mondo della ricerca scientifica, lo sviluppo della creatività e della capacità di soluzione dei problemi;
- il supporto della capacità di gestione delle reti di produzione, di mercato, di fornitura e di collaborazione tecnica su scala mondiale;
- il sostegno della continuità e della solidità finanziaria delle imprese;
- l'incentivazione della possibilità di avvalersi di economie esterne, sinergie e collaborazioni a livello territoriale per favorire la specializzazione, l'apprendimento spontaneo e l'innovazione endogena.

3.4 Lo sportello informativo per le imprese interessate al "sistema regionale della Moda"

Dando seguito all'*iter* procedurale finalizzato all'istituzione del "sistema regionale della Moda", la Regione Calabria ha avviato la costituzione di uno sportello informativo che provvederà:

- alla raccolta delle manifestazioni di interesse, favorendo l'attivazione dello strumento negoziale del contratto di programma;
- all'attivazione del percorso di accompagnamento e di assistenza tecnica a favore delle imprese per facilitare la predisposizione della documentazione necessaria per l'accesso allo strumento del contratto di programma.

Lo sportello, costituito in seno all'Assessorato alle Attività Produttive, avrà, quindi, il compito di erogare servizi di accompagnamento e di assistenza tecnica alle imprese interessate – prioritariamente finalizzati a fornire un supporto metodologico a favore delle imprese per la definizione dei piani progettuali e di tutta la documentazione di accesso al contratto di programma – e di supportare le stesse nelle attività necessarie alla costituzione del consorzio di gestione rivolto anche a fornire alle ditte aderenti i servizi necessari al rafforzamento del "sistema regionale della Moda".

4. I contratti di programma

Sulla base delle manifestazioni di interesse ricevute, la Regione intende dare avvio ad una serie di contratti di programma[4]. Si tratta di uno strumento della programmazione negoziata, dei contratti stipulati tra l'amministrazione statale competente (Ministero dello Sviluppo Economico) e le imprese, per la realizzazione di piani progettuali articolati sul territorio, in aree definite, "atti a generare significative ricadute sull'apparato produttivo", mediante prevalente attivazione di nuovi impianti e creazione di occupazione aggiuntiva. In base alla normativa vigente, tra i destinatari di questa tipologia di intervento vi sono infatti i "consorzi di piccole e medie imprese operanti anche in settori diversi che realizzino nuove iniziative produttive o ampliamenti o rappresentanze dei distretti industriali per realizzare in aree definite piani di investimento produttivi, anche in più settori, comprendendo attività di ricerca e di servizio a gestione consortile".

Al fine dell'efficacia della politica industriale del Governo, fino al 31 dicembre 2004 è stata data priorità alle proposte di contratti di programma per le quali il programma di investimenti:

- presenti elevate caratteristiche di innovatività di processo o di prodotto;
- preveda la partecipazione finanziaria di enti creditizi o istituzioni finanziarie;
- riguardi settori che privilegino la valorizzazione della qualità dei prodotti;
- privilegi attività che valorizzino le risorse territoriali locali;
- determini un'adeguata ricaduta occupazionale con riferimento al comparto produttivo ed alle caratteristiche degli investimenti previsti.

La normativa prevede, come requisiti e criteri di priorità:

- la difesa e valorizzazione della grande tradizione industriale e turistica con forte identificazione con il luogo di origine, attraverso una maggiore tutela e promozione dello "Stile Italiano", con particolare riguardo alle proposte presentate da consorzi di piccole e medie imprese prevalentemente ubicate nelle aree sottoutilizzate del Sud d'Italia;
- la salvaguardia e consolidamento delle competenze e degli assetti industriali acquisiti in alcuni settori di forte e storica presenza dell'industria italiana con

[4] Normativa di riferimento: L. 488/92, art. 1, comma 3; L. 662/96, art. 2, c.203, "Misure di razionalizzazione della finanza pubblica"; Delibera CIPE 25.02.1994, "Disciplina dei contratti di programma relativi ai centri di ricerca e ai progetti di ricerca"; Delibera CIPE n. 29 del 21.03.1997, "Disciplina della Programmazione Negoziata"; Delibera CIPE n. 26 del 25.07.2003, "Regionalizzazione dei patti territoriali e coordinamento Governo, Regioni e Province Autonome per i Contratti di Programma"; D.M. (MAP) 12.11.2003, "La domanda di accesso alla contrattazione programmata e successivi adempimenti"; D.M. (MAP) 19.11.2003, "Requisiti e criteri di priorità per l'accesso alla contrattazione programmata"; D.M. (MAP) 10.02.2006, "Criteri di priorità per l'accesso alle agevolazioni relative ai contratti di programma".

progetti finalizzati allo sviluppo di attività ad alto contenuto tecnologico;
- la promozione di alleanze internazionali ad alto tasso di innovazione tecnologica;
- la valorizzazione delle eccellenze nel campo dell'impresa e della ricerca con particolare riferimento alle filiere ad elevata tecnologia.

Sulla base di questi presupposti, la Regione ha individuato tre categorie di intervento. La prima raccoglie interventi caratterizzati da elevato fabbisogno finanziario, recupero di aree dismesse e reimpiego di manodopera specializzata (tab. 5).

Tabella 5

Risultati delle manifestazioni di interesse (1)

Interventi caratterizzati da:	Impresa	Tipologia di investimento
• elevato fabbisogno finanziario • recupero aree dismesse • reimpiego manodopera specializzata	• FI.ME.CA Srl	• **Riattivazione** sito produttivo tessile dell'Area Industriale di Cammarata
	• Pra.Tex. Scsrl	• **New Co; Riavvio** stabilimento Praia a Mare

Fonte: Regione Calabria, Dip. Economia

La seconda categoria comprende invece interventi caratterizzati da un elevato fabbisogno finanziario, investimenti per la creazione di nuove imprese, trasferimenti e ampliamenti di unità produttive e un incremento occupazionale indotto (tab. 6).

Tabella 6

Risultati delle manifestazioni di interesse (2)

Interventi caratterizzati da:

- elevato fabbisogno finanziario
- investimenti per la creazione di New Co, trasferimenti di unità produttive, ampliamenti
- incremento occupazionale indotto

Impresa	Partner	Tipologia Investimento
Foderato Bruzia SpA		Riconversione industriale
FINPACK SpA		New Co
Lavorazione Filati SpA		Aumento capacità produttiva
MAPI Srl		Nuova unità produttiva
	Intimo Sud Srl	Riorganizzazione tecnologica ciclo produttivo
	Centro Servizi Aziendali Inform Sud	Nuova unità locale
FUSE ENG		New Co
Jonio Filati Srl	Maestri Calzolai in Luzzi Srl	Costituzione consorzio, realizzazione rete commerciale, ampliamento mercato e prodotti
	Intimo Sud Srl	
	Bisceglia Francesca – Scuola Tappeti Caruso	
	Lavorazione Filati Srl	
Jonio Filati Srl		Realizzazione rete di vendita
Gibi Design Srl		New Co
Tessil Pizzi Sud Srl		Ampliamento produzione mediante costituzione di New Co
Tourist Services Srl	Andresdue SpA	Trasferimento unità produttiva dal Nord
	Studio Mattori	
	Valerio Astolfi	
BIEMME Srl	HT Sud Srl	New Co – Creazione di un polo despecializzato
	DI.A.DE. Srl	
	Ellegidue Srl	
	Ecosintex Srl	
	Maglificio Mary Clayre Srl	
	Commerciale Veneta Abbigliamento Srl	
	Marcella Srl	

Fonte: Regione Calabria, Dip. Economia

La terza categoria, infine, contempla interventi caratterizzati da un limitato fabbisogno finanziario, produzioni artigianali di alta qualità e dalla presenza di professionalità altamente qualificate (tab. 7).

Tabella 7

Risultati delle manifestazioni di interesse (3)

Interventi caratterizzati da:

- limitato fabbisogno finanziario
- produzioni artigianali e/o di elevata qualità
- professionalità altamente qualificate

Imprese		
Maglificio Gabriele Gianpietro	Pirri Ceramica Artistica	Giusy Catapano Sas
ACL – Artigiani Calzaturieri Srl	Lanificio Leo	Orchidea Blu
Centro Orlatura Ve.Ca.Ro. Snc	Arte Orafa di Mustica Vincenzo	Formental Srl
Università della Calabria	Mansueto Donatella	Caritas Diocesana
Maglieria Grasso Snc	Consorzio Magna Grecia	Ottonpress Snc
Maglieria Carbone Maria	Amalia Baffa	Angela Longo Idee Casa
Moda Sud	Only Blu Group Srl	Omicron
Glesant Srl	Giusari	Simonetta Vincenzo
Barbuto Srl	Zeus Lopez Giuseppe	Mauro Gruppo Tessile
Mimmo Praticò Srl	Caritas Diocesana	Caes 82 Snc
Maestri Calzolai in Luzzi Srl	Emme Due Sas	Maria Joele
Beli Sas	Caritas Diocesana	Asteria Arte Orafa
Calzature di Gatto Lorenzo	Stella Elena Vera	CMM Snc
Creative Srl	Salvato Francesco	Leonardo Sas
Kaidara Gioielli Sas	Fiorito Assunta	Italeather

Fonte: Regione Calabria, Dip. Economia

In conclusione, sulla base della mappatura del tessuto imprenditoriale coinvolto dall'azione della PA regionale, sono state individuate due ipotesi di contratto di programma in via di rapida definizione. La prima ipotesi comporta il sostegno ad interventi caratterizzati da un elevato fabbisogno finanziario e da una notevole ricaduta a livello occupazionale e contempla il sostegno alla crea-

zione di imprese, l'ampliamento, il rafforzamento della capacità produttiva esistente e la riattivazione o riconversione di siti produttivi dismessi (tab. 8).

Tabella 8

Prima ipotesi contratti di programma

1ª ipotesi di contratto di programma
Sostegno a interventi di elevato fabbisogno finanziario e di notevole impatto occupazionale
Il contratto di programma si propone il consolidamento e l'ampliamento del tessuto imprenditoriale regionale mediante il sostegno alla creazione di impresa, all'ampliamento e al rafforzamento della capacità produttiva esistente, alla riattivazione/riconversione di siti produttivi dismessi. In particolare si intende sostenere i progetti di investimento di elevato fabbisogno finanziario finalizzati a: • Creazione di nuove iniziative; ampliamento, ammodernamento e trasferimento di unità produttive. • Rilancio produttivo di aree industriali preesistenti e siti produttivi dismessi mediante interventi di riconversione, riattivazione. • Ricollocamento di manodopera specializzata già presente a livello locale. • Impiego di nuova forza lavoro.

Fonte: Regione Calabria, Dip. Economia

La seconda ipotesi, invece, prevede la creazione di poli di eccellenza con il duplice obiettivo di favorire l'integrazione tra imprese in un'ottica di filiera/rete e di valorizzare la competitività del "sistema Moda" calabrese per il conseguimento di economie di contesto (tab. 9).

Tabella 9

Seconda ipotesi contratti di programma

2ª ipotesi di contratto di programma

Interventi finalizzati alla creazione di poli di eccellenza

Il contratto di programma intende contribuire alla creazione e allo sviluppo di poli di eccellenza in grado di incentivare progettualità relative al settore moda, caratterizzate spesso in Regione Calabria da produzioni artigianali e/o di elevata qualità e da professionalità altamente qualificate.
Uno dei possibili ed auspicabili obiettivi è, altresì, quello di favorire e stimolare nel medio periodo l'integrazione verticale e/o orizzontale in un'ottica di filiera/rete.

La promozione di poli di eccellenza a livello regionale è volta a valorizzare la competitività del settore moda ponendo le premesse per il conseguimento di economie di contesto, ad oggi non ancora presenti a causa di carenze dimensionali e organizzative, della scarsa propensione all'attivazione di processi innovativi interni alle imprese, della limitata integrazione della filiera/rete produttiva.

Fonte: Regione Calabria, Dip. Economia

4.1 Alcuni primi effetti

Nel 2006 è stata avviata la fase di negoziazione con la Regione per definire percorsi e modalità di attuazione del Progetto Ginestra, incluso nel "sistema Moda" Calabria. Questa azione potrebbe produrre significative ricadute sul versante dello sviluppo e dell'occupazione a Cetraro, nel Tirreno cosentino ed in Calabria. Il Comune di Cetraro ha già messo a disposizione l'ex mattatoio per ospitare l'impianto pilota di sfibratura della pianta industriale. Nell'ambito del progetto di ricerca congiunto Centro Ricerche Fiat - Università della Calabria, finalizzato a rilanciare la filiera della ginestra attraverso l'analisi di potenziali applicazioni nel settore automotive ed in altri ambiti industriali, è stata effettuata con esiti positivi la prima prova di filabilità della fibra, prodotta in base al processo messo a punto dall'Università della Calabria, il cui brevetto è stato già depositato.

Alcuni chili di filato di ginestra sono stati realizzati presso gli stabilimenti del Linificio e Canapificio Nazionale SpA del Gruppo Marzotto. È da sottolineare che l'Università della Calabria ha depositato anche un brevetto per l'estrazione di acque aromatiche e di principi attivi dai fiori di ginestra.

Le azioni promozionali svolte hanno permesso, inoltre, di verificare che gli studi effettuati sulle caratteristiche della pianta sono oggetto di interesse anche da parte di multinazionali che puntano alla produzione di bioenergia e di biocarburanti.

Il progetto di ricerca sulla ginestra è già stato finanziato dal Ministero della Ricerca Scientifica nel 2004. L'Università avrà, poi, il compito di far conoscere i risultati delle ricerche, svolte in più dipartimenti, per favorire lo sviluppo di iniziative imprenditoriali.

Oltre ai casi specifici, l'impegno a dotarsi di una apposita politica del settore e a puntare su qualcosa di diverso e strategico che abbia nella qualità il suo assunto di fondo (attraverso la realizzazione del "sistema Moda" Calabria) può rappresentare un'utile occasione per lo sviluppo complessivo dell'apparato produttivo regionale e per facilitare un percorso di reindustrializzazione che salvaguardi, al contempo, il maggior numero possibile di posti di lavoro.

In questo senso le esperienze maturate e la vocazione produttiva di interi territori (Tirreno – area di Castrovillari) verso il manifatturiero (tessile, abbigliamento, calzaturiero), unite all'elevato livello di professionalità esistenti, rappresentano certamente un valore aggiunto per avviare processi di riqualificazione industriale.

Ad esempio, quanto si va profilando potrebbe essere per i dipendenti dell'ex Seta, della Manifattura del Crati (MDC), della Annalisa, della G.T.C e della FODERAUTO (quest'ultima pronta ad investire, in un processo di riconversione industriale, dalle fodere alla produzione dell'intera selleria) un primo segnale

per recuperare, tramite appositi progetti industriali, i livelli occupazionali e riavviare i processi produttivi.

La Regione sta valutando anche il progetto del gruppo Fuse Eng, rivolto al tessile di Cammarata, che ha ottenuto riscontro favorevole dal gruppo di lavoro tecnico regionale preposto al selezionamento dei progetti del "sistema Moda" Calabria. Esso andrà ad assorbire 196 unità e prevede sia la tessitura del cotone che del misto cotone. Il filato prodotto sarà venduto per abbigliamento sportivo di qualità per il quale ci sono già i compratori esteri.

È stato presentato anche un altro progetto riguardante il tessile di Cammarata: "Lavorazione filati" di Alfano Srl, dotato di uno stabilimento proprio, che dovrebbe occuparsi della "filatura di tessuto-non tessuto" ottenuto dal riciclo delle bottiglie di plastica (con un termine tecnico si definisce Pet). È un progetto che qualora andasse in porto dovrebbe portare all'assunzione di circa ottanta persone.

Strategie innovative: il caso Zara

La business idea alla base del successo di Zara fa proprio un elemento comune a molti casi di successo nell'industria del tessile-abbigliamento: vendere prodotti caratterizzati da un discreto contenuto "moda" e stile ad un pubblico tradizionalmente escluso dall'offerta del pronto moda, i segmenti medio-bassi della domanda.

La ricetta è stata tipicamente improntata alla riduzione dei costi per poter immettere sul mercato un prodotto di buona qualità, di contenuto stilisticamente aggiornato, in alcuni casi originale (come The Gap negli Stati Uniti), a prezzi notevolmente ridotti rispetto alle controparti di maggior reputazione.

A rendere particolarmente interessante Zara sono due elementi: da una parte la sua capacità di portare all'estremo la lezione sull'agilità e sulla *responsiveness* velocizzando l'intero processo di design e realizzazione delle collezioni e utilizzando il punto di vendita come luogo principale di raccolta ed elaborazione di informazioni relative al comportamento e al gusto del consumatore; dall'altra parte, Zara inserisce importanti elementi di originalità, con scelte controintuitive nell'ambito della governance della catena di fornitura ed in parziale controtendenza con le scelte di localizzazione della produzione.

Per quel che riguarda il primo elemento, Zara (come da tempo avviene nel tessile-abbigliamento) utilizza le ICT come strumento in grado di avvicinare drasticamente il momento del contatto con il cliente (sul

punto vendita) al momento progettuale (design) e manifatturiero. Grazie alle tecnologie, Zara configura il punto di vendita come luogo cruciale di raccolta di informazioni sulle preferenze e i comportamenti d'acquisto del consumatore. Il punto vendita è inoltre in grado di trasmettere continuativamente tali informazioni al design team e ai centri di produzione, così da rendere possibile una forte compressione del tempo intercorso tra design, manifattura e vendita.

Il secondo elemento di novità è la strategia nei riguardi degli asset aziendali e nella configurazione della catena del valore: laddove Benetton affidava buona parte della manifattura a contractor esterni e la distribuzione ad una sofisticata struttura in franchising (strategia rivista recentemente dal gruppo di Ponzano), e laddove i diretti competitor di Zara (H&M, the Gap) sono retailer puri, il gruppo spagnolo tiene in casa gran parte della manifattura, possiede e gestisce direttamente le centinaia di punti vendita in tutti i continenti, si affida a strutture e competenze logistiche rigorosamente casalinghe e localizzate nell'area del suo quartier generale, in Galizia.

La velocità di esecuzione che caratterizza Zara e tutte le aziende del gruppo Inditex si basa sul mix dei seguenti elementi:

- un'architettura IT che connette i negozi, gli headquarter, il network manifatturiero (proprietario e non);
- l'outsourcing delle fasi labor-intensive (nello specifico cucitura e finissaggio) a piccoli laboratori nel Nord della Galizia con un contratto d'esclusiva e svolgimento in-house (nell'area di La Coruna) delle fasi capital-intensive; questi contractor vengono dotati da Inditex (la holding del gruppo) della necessaria infrastruttura IT e logistica;
- una strategia di global sourcing dei tessuti (tramite uffici in Olanda ed in Cina).

Questa struttura agile consente di comprimere a due settimane il lead time nel caso di leggere modifiche ad una collezione già realizzata e a cinque settimane nel caso della realizzazione di una nuova collezione. L'azienda ha a disposizione 200 designer per interpretare in tempi rapidi l'informazione raccolta sul punto vendita e realizzare nuove collezioni. La lettura in tempo reale delle tendenze e la produzione in lotti ridotti consente anche a Zara di creare un effetto di "scarsità artificiale": il consumatore sa che il prodotto che vede nel negozio Zara potrà non essere più lì in breve, e questo determina l'acquisto compulsivo e un nume-

ro di visite al punto vendita molto più elevato rispetto ai negozi della concorrenza. Il disegno e la realizzazione delle collezioni nella stessa stagione (l'85% dei prodotti è realizzato a stagione iniziata) consentono a Zara di ottenere rilevanti vantaggi di costo, visto che acquista materie prime quando i fornitori cominciano a svuotare i propri magazzini.

La flessibilità del sistema, quindi, consente a Zara di differenziarsi anche nella politica dei prezzi rispetto ai competitor: mentre i concorrenti solitamente si affidano ad un *cost plus margin*, Zara adotta un sistema di pricing *market oriented*, basato sulla ricognizione dei prezzi della concorrenza e la considerazione della disponibilità di spesa del consumatore.

Riferimenti bibliografici

- Camuffo A., Romano P., Vinelli A. (2001), *Global Network Dynamics: How Benetton Has Redesigned Its Value Chain*, in *Sloan Management Review*, Fall, pp. 46-52.
- Crestanello P. (1999), *L'industria dell'abbigliamento in Veneto: processi di internazionalizzazione e imprese di subfornitura*, FrancoAngeli, Milano.
- Fontana G. L., Roverato G. (2001), *Percorsi di settorializzazione e di distrettualizzazione nei sistemi economici locali. Il caso veneto*, in Amatori-Colli (a cura di), *Comunità di imprese. Sistemi locali in Italia tra Otto e Novecento*, il Mulino, Bologna, pp. 527-617.
- Saviolo S., Testa S. (2005), *Le imprese del sistema moda*, Etas, Milano.
- Unioncamere, pubblicazioni e analisi congiunturali Centro Studi, http://www.unioncamere.it
- Sistema Moda Italia (2005), *L'industria tessile moda in Italia. Rapporto 2005-2006*, http://www.smi-ati.it

CAPITOLO 5

Internazionalizzazione e politiche pubbliche: i Documenti Strategici regionali

di Michele Capriati*

1. Introduzione

L'internazionalizzazione è un fenomeno complesso alla cui definizione concorrono molti aspetti tra loro collegati. Un sistema economico si integra nel contesto internazionale non solo attraverso le esportazioni, ma con una presenza che, oltre al flusso di merci in entrata ed in uscita, coinvolga lo scambio di conoscenze e di competenze tramite la mobilità delle persone, un fitto intreccio di attività di imprese locali svolte in paesi esteri e di imprese estere che scelgono di localizzarsi nelle nostre regioni, flussi di capitali in entrata ed uscita.

Le politiche che vogliono favorire la proiezione internazionale dell'economia devono tenere presente questa complessità ed agire su più fronti, privilegiando interventi di valorizzazione dei punti di forza del proprio territorio, basando le realizzazioni su programmi di lungo periodo. Nell'esperienza recente delle Regioni meridionali, le iniziative sinora realizzate nell'ambito delle politiche per l'internazionalizzazione hanno invece privilegiato l'ottica di breve periodo e mostrato alcune criticità. In primo luogo, le risorse assegnate agli obiettivi legati alle politiche di internazionalizzazione sono state in generale molto esigue: nel 2005 su un totale di 163,4 milioni di euro destinati dalle Regioni italiane al perseguimento di questo obiettivo, le otto Regioni meridionali ne spendevano solo 5.

In genere è prevalso il perseguimento del solo obiettivo della promozione delle esportazioni, mentre sono stati quasi del tutto assenti altri obiettivi strategicamente rilevanti quali quello dell'attrazione degli investimenti e dell'internazionalizzazione produttiva, e sono stati di gran lunga prevalenti gli interventi di promozione attuati in genere attraverso la partecipazione a fiere. In generale vi è stata una diffusa tendenza ad assecondare le esigenze delle imprese, a realizzare interventi semplici, relativamente poco costosi e con elevato ritorno "mediati-

* Università di Bari.

co", quasi sempre finanziati attraverso modalità di contributo in conto capitale, in larga parte in *de minimis*, e ciò ha favorito una accentuata frantumazione degli interventi.

Il sistema economico italiano e quello meridionale in particolare hanno bisogno di incrementare il loro grado di apertura internazionale che, nei confronti degli altri paesi, risulta ancora molto basso; le politiche industriali dovrebbero favorire gli stimoli provenienti da una maggiore concorrenza internazionale rifuggendo da qualsiasi scelta protezionistica e puntando a rafforzare la dotazione di risorse materiali ed immateriali in grado di favorire la crescita di imprese competitive. La stessa delocalizzazione produttiva all'estero, così come la maggiore pressione competitiva dei nuovi paesi industrializzati, per citare due processi di internazionalizzazione che hanno di recente animato il dibattito e hanno portato al riemergere di posizioni neoprotezionistiche, vanno considerate delle modalità con cui si manifesta il cambiamento in un sistema produttivo, anziché una sciagura nazionale a cui contrapporre interventi drastici di chiusura ai commerci e ai flussi di lavorazione. La capacità di rispondere alle sfide della competizione internazionale è in sé una misura dello stato di salute di un sistema produttivo, mentre l'apertura agli scambi internazionali di merci, capitali, persone, conoscenze è un modo efficace per selezionare le migliori capacità di un sistema; quindi l'internazionalizzazione va favorita, non limitata.

Innovazione, cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, esaurimento di vecchie risorse e scoperta di nuove, sono tutti fenomeni che, insieme alla competizione internazionale, creano crisi di interi settori/produzioni, ma anche l'avvio di nuove attività ed il miglioramento delle produzioni tradizionali. Un modo ragionevole per reagire a questi cambiamenti è attrezzarsi con politiche integrate, capaci di affrontare in modo sistemico il più generale obiettivo di crescita competitiva del sistema produttivo.

Il nuovo ciclo di programmazione dei fondi strutturali per il periodo 2007-2013 rappresenta un importante momento di riflessione sulle politiche regionali nel loro complesso e su quelle volte ad incrementare la competitività del sistema produttivo in particolare. Sia il Governo centrale che le Regioni stanno elaborando obiettivi ed interventi che costituiscano la base per l'utilizzo delle risorse destinate alle politiche regionali (sia dallo Stato italiano che dall'Unione Europea) nei prossimi sette anni. Di seguito si analizzeranno, con riferimento alle politiche per l'internazionalizzazione, le principali scelte effettuate a livello nazionale, nell'ambito del coordinamento delle Regioni meridionali e in cinque Regioni del Sud: Abruzzo, Basilicata, Calabria, Puglia e Sardegna. Trattandosi in tutti i casi di documenti di impostazione strategica delle politiche, la nostra disamina si è fermata, in generale, al livello degli obiettivi specifici, non potendo scendere nel dettaglio degli interventi auspicati, che verranno delinea-

ti solo con la successiva fase di definizione dei Programmi Operativi, in corso di realizzazione.

2. Il Quadro Strategico Nazionale

Il Quadro Strategico Nazionale (QSN) inserisce l'internazionalizzazione tra le dieci priorità della politica regionale italiana. In particolare, la priorità n. 9 "Apertura internazionale e attrazione di investimenti, consumi e risorse" prevede come "priorità strategica della politica regionale, nazionale e comunitaria, la predisposizione delle condizioni – istituzionali, amministrative e tecnico-operative – necessarie per aumentare la capacità del sistema delle imprese di affrontare con più forza la competizione esterna, per riposizionare il sistema produttivo nazionale nel contesto mondiale e per dare maggiore efficacia alle azioni specifiche da attuare a tal fine nel prossimo periodo di programmazione".

Questa priorità, che ha una valenza orizzontale e riguarda tutte le altre, si articola in un obiettivo generale, due obiettivi specifici e due linee di intervento. L'obiettivo generale è quello di "sviluppare la capacità di apertura del sistema economico nazionale e di attuare politiche di rapporti stabili e di radicamento sui mercati internazionali e favorire la localizzazione nel nostro paese di capitali, investimenti, competenze e flussi di consumo provenienti dall'esterno, di qualità elevata, in grado di dare un contributo allo sviluppo nazionale".

Le due linee di intervento in cui si articola quest'obiettivo sono:

- l'internazionalizzazione, ovvero il miglioramento delle capacità delle istituzioni pubbliche e dei sistemi produttivi locali di dialogare e competere sul piano internazionale;
- l'attrazione, ovvero favorire l'afflusso e la localizzazione nel nostro paese di risorse di elevata qualità: non solo capitali e investimenti diretti ma anche competenze, risorse umane e turismo.

Il QSN pone una particolare enfasi sul coordinamento degli attori e sulla necessità di attuare un modello di intervento caratterizzato da un approccio di sistema in grado di coinvolgere tutti i livelli istituzionali. Nell'ambito di condizioni di effettivo coordinamento tra i soggetti interessati, le azioni prioritarie indicate dal documento sono:

- interventi che favoriscono l'innovazione e la competitività complessiva dei sistemi territoriali e produttivi affinché si amplifichi la loro proiezione sui mercati internazionali, superando le logiche di mero sostegno a breve termine delle esportazioni e favorendo il passaggio a un modello di presenza stabile e permanente nei mercati;

- sostegno a progetti di internazionalizzazione di unità imprenditoriali aggregate attorno a precisi obiettivi strategici dotati di solidità finanziaria, promovendo, in particolare, accordi internazionali di collaborazione industriale e scientifica nei settori ad alta tecnologia;
- accompagnamento dei sistemi locali delle imprese minori, delle filiere e dei distretti produttivi nel processo di ricollocazione nelle catene di valore con prospettive nello scenario internazionale, costruendo percorsi concertati, ma stabili, di apertura internazionale e assicurando la costruzione di capacità tecniche, istituzionali e culturali adeguate;
- governo di processi di delocalizzazione, anche attraverso il riposizionamento dei sistemi produttivi locali verso fasi più specializzate del processo produttivo e verso funzioni aziendali a maggiore valore aggiunto e intensità di conoscenza (marketing, gestione delle reti produttive internazionali, organizzazione aziendale e finanziaria, ricerca e innovazione, design, formazione), così da assicurare che l'apertura alla dimensione internazionale possa coniugarsi con la permanenza di un radicamento territoriale delle imprese;
- costituzione di reti internazionali fra amministrazioni locali, università, centri di ricerca, imprese, associazioni, sistema camerale italiano e italiano all'estero e, in particolare, con istituti e professionalità di alto livello degli italiani residenti all'estero.

Il modello di internazionalizzazione del sistema poggia quindi su alcuni pilastri che sono riconducibili ai seguenti principi:

- superamento delle esperienze del passato che si caratterizzavano per il prevalere di interventi di corto respiro e per l'enfasi sulle attività di promozione delle esportazioni;
- passaggio a un modello di presenza stabile sui mercati;
- sostegno alle iniziative di sistema, in particolare nei settori ad alta tecnologia;
- accompagnamento dei sistemi di imprese nel processo di rilocalizzazione internazionale delle produzioni al fine di favorire processi stabili e la crescita delle competenze adeguate;
- governo dei processi di delocalizzazione e accompagnamento delle imprese verso fasi più specializzate nella catena del valore;
- internazionalizzazione del sistema degli attori locali (amministrazioni locali, università, associazioni imprenditoriali) e rapporti con centri di eccellenza.

Come detto, un obiettivo specifico è dedicato anche all'attrazione degli investimenti, di consumi e risorse di qualità.

La capacità attrattiva di un territorio dipende evidentemente da una molteplicità di fattori ed è influenzata dalla sua stessa capacità competitiva complessiva.

L'intervento pubblico ordinario deve mirare ad accrescere la modestissima quota di investimenti diretti che raggiungono il nostro paese, fermare ed invertire il flusso in uscita del capitale umano specializzato.

Il QSN riconosce che una qualsiasi politica di attrazione di risorse dipende dalle politiche di contesto più che da specifiche e isolate iniziative di promozione. Una possibile strategia richiede la stretta collaborazione delle Regioni, dei centri di competenza e della "Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo dell'impresa"[1]. Essa dovrà mirare a:

- migliorare la strategia di offerta territoriale in grado di esprimere un'offerta localizzativa in linea con le caratteristiche della domanda degli investitori esteri;
- integrare la politica di attrazione degli investimenti con le politiche relative ai distretti produttivi, alla formazione e alla ricerca, coinvolgendo le istituzioni responsabili delle linee di finanziamento per la ricerca e l'innovazione;
- semplificare e rendere più tempestive le procedure amministrative per la localizzazione e gestione di insediamenti produttivi, rendendo più funzionali le procedure di attivazione del "contratto di localizzazione";
- concentrare le risorse su un numero limitato di strumenti d'incentivazione favorendo l'integrazione e la messa a sistema degli strumenti esistenti.

Gli obiettivi specifici dedicati all'internazionalizzazione sono fortemente connessi alla priorità n. 7 che, tra l'altro, mira ad "aumentare la competitività dei sistemi produttivi migliorando l'efficacia dei servizi per il territorio e le imprese, favorendo la loro internazionalizzazione", affermando che "l'internazionalizzazione dei sistemi locali sarà supportata tramite azioni per favorire l'accesso a nuovi mercati e l'ottimizzazione della catena locale del valore aggiunto, anche al fine di accompagnare un'attenta delocalizzazione di segmenti del processo produttivo (tramite joint venture, accordi di commercializzazione, ecc.)".

La distribuzione programmatica delle risorse per la politica regionale di provenienza nazionale e comunitaria vede la più bassa percentuale assegnata proprio alla priorità "Apertura internazionale e attrazione degli investimenti, consumi e risorse": 1,2%. Le altre due priorità maggiormente connesse con quest'ultima, la n. 2 (Ricerca e innovazione) e la n. 7 (Competitività dei sistemi produttivi) hanno, rispettivamente, il 14% ed il 16%.

È quindi auspicabile l'individuazione di azioni comuni con queste priorità, al fine di rendere le politiche di internazionalizzazione maggiormente efficaci.

Un'ultima osservazione riguarda l'individuazione degli indicatori e target per

[1] Nella Bozza di QSN dell'aprile 2006 si assegnava tale compito esplicitamente a Sviluppo Italia in collaborazione con le agenzie regionali.

la politica regionale illustrata in appendice al QSN. Con riferimento alla priorità internazionalizzazione, gli indicatori prescelti sono:

- la percentuale del valore delle esportazioni dei prodotti ad elevata crescita della domanda mondiale sul totale delle esportazioni;
- gli investimenti diretti netti dall'estero in Italia sul PIL;
- il valore delle esportazioni di merci in percentuale del PIL;
- l'attrazione di flussi studenteschi di formazione terziaria (universitari e post-universitari): percentuale di studenti stranieri che hanno prescelto l'area come destinazione per i propri studi (sono esclusi i flussi intra-area).

Nel complesso, gli indicatori scelti sembrano privilegiare l'ottica dell'internazionalizzazione passiva a scapito di quella attiva rivolta ad una presenza delle imprese sui mercati esteri, oltre a quella che si verifica attraverso la modalità dell'esportazione. Di conseguenza sono assenti gli indicatori di presenza estera produttiva delle imprese regionali. Nel Documento Strategico per il Mezzogiorno (DSM) ad esempio il paragrafo 1.1.4 dedicato all'"apertura internazionale e turismo" cita la fonte ICE-Reprint che censisce le imprese multinazionali italiane e che probabilmente potrebbe costituire una base dati per investimenti diretti esteri in uscita dalle regioni italiane. Sarebbe inoltre possibile, a tal fine, utilizzare la banca dati dell'Ufficio Italiano Cambi, costruita sui dati finanziari della bilancia dei pagamenti.

3. Il Documento Strategico per il Mezzogiorno

Il DSM affronta il tema dell'internazionalizzazione coerentemente con la finalità di "concentrarsi sugli elementi più collettivi e comuni della strategia, fornendo anche indicazioni sugli strumenti e su alcune regole e criteri comuni per l'attuazione delle singole strategie regionali". Il tema è infatti affrontato ponendo attenzione alle policy di interesse comune delle regioni meridionali. Esso è parte delle politiche per le imprese e viene citato sia con riferimento all'attrazione degli investimenti esteri che all'internazionalizzazione dei sistemi produttivi. L'attenzione maggiore è destinata alla prima delle due tematiche. Il DSM infatti sottolinea che "se nel sostegno alle piccole imprese locali ed alle imprese dedicate allo sfruttamento di risorse immobili è possibile che le Regioni esercitino la competenza esclusiva loro demandata con un relativo grado di indipendenza dalla politica nazionale (anche se fortemente condizionate dalle tendenze dei mercati esterni), ciò è meno vero per l'attività di promozione dell'investimento di imprese mobili. È necessario prevedere forme di coordinamento tra le iniziative delle diverse Regioni che prevengano due possibili rischi: da un lato,

che una competizione al rialzo sugli incentivi abbia effetti netti nulli per l'area del Mezzogiorno nel suo complesso, dall'altro che i territori perseguano specializzazioni produttive diverse da quelle per cui posseggono vantaggi e vocazioni in senso relativo. L'attività di un'agenzia per l'attrazione di investimenti che agisca nell'interesse dei diversi territori può essere uno strumento utile a questi fini; la sua attività sarà tanto più efficace quanto più chiare e condivise saranno le regole che segue nel suo operato, quanto più trasparenti saranno le sue scelte". Tale agenzia dovrebbe far tesoro dell'esperienza di Sviluppo Italia e delle altre iniziative regionali, coordinandole tra loro.

Nell'ambito degli obiettivi comuni e delle proposte per l'impostazione della programmazione futura 2007-2013, viene esplicitato l'obiettivo "migliorare le capacità di imprese e istituzioni sui mercati internazionali", ma si ammette che "su questi aspetti l'elaborazione non si è allo stato molto spinta e necessita certamente di riflessioni più compiute, anche se è diffusa l'idea che sia importante realizzare un più deciso cambiamento culturale in direzione di una maggiore apertura e che questo sia un terreno assai favorevole per la cooperazione tra le Regioni, anche per superare alcune ricorrenti debolezze – in particolare in termini di respiro strategico di medio termine – emerse in alcune esperienze di progetti di internazionalizzazione dell'attuale ciclo". Si auspica una maggiore collaborazione tra le Regioni per la realizzazione di progetti di cooperazione territoriale afferenti al nuovo Obiettivo 3 delle politiche di coesione e si ribadisce "la necessità di sostenere le imprese in processi di internazionalizzazione che possano consentire di mantenere e/o sviluppare nell'area attività ad alto valore aggiunto".

4. I Documenti Strategici regionali

4.1 Puglia

Il Documento Strategico della Regione Puglia, nella parte dedicata all'analisi della situazione economica del sistema regionale, presenta un'analisi abbastanza esauriente per ciò che concerne i processi di internazionalizzazione. Il DSR infatti analizza sia il grado di apertura dell'economia regionale e l'andamento recente dei principali settori esportatori, sia le forme di internazionalizzazione produttiva passiva e attiva evidenziando come "le imprese che hanno avviato processi di internazionalizzazione produttiva sono circa il 4% del totale delle imprese. Il settore in cui si sono registrati i principali fenomeni di internazionalizzazione è quello del mobilio, con un peso del 30% circa sul totale regionale, ma riveste discreta importanza anche il settore calzaturiero con una quota del 12% sul totale".

Nel DSR si sottolinea inoltre che "la forma privilegiata delle imprese pugliesi è costituita dalla delocalizzazione di alcune fasi di produzione. La principale area di destinazione rimangono i Balcani, soprattutto l'Albania, anche se non mancano fenomeni di delocalizzazione nei paesi dell'Europa centro-orientale, in alcuni paesi asiatici e, in maniera più marginale, negli USA". Per ciò che riguarda l'internazionalizzazione passiva, si ricorda infine che è nel complesso "modesto il contributo delle imprese estere al prodotto regionale; in regione sono presenti tuttavia alcuni significativi insediamenti di imprese tedesche, nell'industria e nel turismo, alcuni dei quali realizzati nel corso degli anni Novanta. Non ci sono stati invece significativi investimenti dall'estero nell'ultimo quinquennio".

Alla collocazione internazionale è anche dedicata larga parte del capitolo del DSR pugliese intitolato "Vision: la Puglia tra passato e futuro", nel quale si riafferma la necessità per la Regione di giocare un ruolo importante nell'intensificazione dei rapporti tra Nord e Sud (interconnessione tra Europa e Mediterraneo sud-orientale) e tra Est e Ovest (verso i Balcani). Il Documento però sottolinea che "sarebbe riduttivo considerare la Puglia soltanto il punto di approdo di una parte dei trasporti via mare del futuro; occorre, invece, che la Regione diventi una tappa necessaria nella catena del valore e della produzione industriale e agricola mediterranea ed europea". Ciò può essere favorito anche da una intensificazione del "partenariato istituzionale, scientifico e culturale, integrazione produttiva e commerciale delle produzioni di beni, strategie comuni su mercati terzi, specializzazione produttiva condivisa e programmata". Con riferimento agli obiettivi, si stabilisce che "la Puglia deve divenire una regione più aperta dal punto di vista dell'economia e dei sistemi produttivi, in cui la promozione dell'internazionalizzazione e il ruolo della cooperazione internazionale possano consolidare il concetto di regione mediterranea".

Questa "vision" è declinata in termini di obiettivi generali e specifici. In particolare, all'interno dell'obiettivo generale "promuovere l'innovazione, l'imprenditoria e lo sviluppo dell'economia della conoscenza anche attraverso la valorizzazione del lavoro competente e dei distretti produttivi" e delle conseguenti politiche rivolte alla ricerca e all'innovazione, "la visione strategica della Regione Puglia in tema di internazionalizzazione verte sull'intensificazione della partecipazione regionale ai processi di partenariato, integrazione ed apertura internazionale e sulla valorizzazione del ruolo dell'amministrazione regionale e del più ampio sistema delle autonomie locali quale propulsore delle strategie di sviluppo e competitività internazionale del territorio. Tale visione prevede interventi tesi a valorizzare le diverse componenti di attrattività regionale e locale, ponendo al centro le esigenze di crescita competitiva delle imprese nella nuova dimensione globale del mercato e puntando sulla riqualificazione del territorio e dei

sistemi produttivi, culturali e turistici locali in ambito internazionale, a partire dalla valorizzazione del ruolo fondamentale della Puglia nei processi di integrazione e collaborazione con i paesi del Mediterraneo e dei Balcani".

Con riferimento all'internazionalizzazione, la strategia è articolata nei seguenti obiettivi specifici:

- sostenere i processi di innovazione, internazionalizzazione ed integrazione delle imprese e delle filiere attraverso la valorizzazione dei distretti produttivi;
- sostenere i processi di attrazione di nuovi investimenti produttivi nei confronti di grandi imprese e consorzi di piccola e media imprenditoria;
- incentivare l'accesso delle PMI e dei consorzi export a servizi qualificati e specializzati di sostegno ai percorsi di internazionalizzazione d'impresa;
- promuovere l'economia territoriale, attraverso azioni di marketing territoriale e/o settoriale, anche al fine dell'attrazione degli investimenti.

Per rendere realizzabili questi obiettivi il Documento individua:

- interventi a supporto dell'innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità ambientale delle filiere tradizionali ed innovative dei distretti produttivi e dei sistemi produttivi locali;
- interventi per l'attrazione di nuovi investimenti produttivi di grandi imprese e consorzi di piccola e media imprenditoria;
- interventi a supporto dell'internazionalizzazione e del marketing territoriale e dei distretti produttivi dei sistemi territoriali di impresa (anche per quanto concerne il rafforzamento dei meccanismi di governance dei processi regionali, nonché il consolidamento e la diffusione della conoscenza e della cultura della internazionalizzazione).

Una parte del DSR pugliese è dedicata a "la Puglia e la cooperazione internazionale". In questa sezione ricorrono tematiche relative a politiche di internazionalizzazione dei sistemi di imprese la cui realizzazione prevede la predisposizione di programmi di cooperazione stipulati tra istituzioni locali, che però potranno avere una importante ricaduta sulle singole imprese come nel caso di alcuni interventi previsti all'interno di quest'ambito, quali:

- valorizzazione della ricerca applicata, nell'ambito di consorzi internazionali, a fini di penetrazione delle PMI pugliesi sui mercati esteri;
- promozione dell'imprenditorialità, dell'integrazione transnazionale delle filiere economiche e sviluppo di strumenti finanziari innovativi, anche attraverso la valorizzazione dell'impiego delle rimesse per sostenere processi di sviluppo locale;
- potenziamento infrastrutturale immateriale attraverso l'individuazione di aree d'insediamento produttivo, semplificazione delle procedure amministrative e

incentivazione fiscale, nonché nuove strategie d'informazione e comunicazione che rendano fruibili le modalità d'attrazione degli investimenti.

4.2 Calabria

Il Documento Strategico regionale della Calabria, nell'analisi di contesto, affronta il problema della collocazione internazionale dell'economia calabrese sottolineando che "la fragilità del sistema produttivo regionale si riflette nella scarsissima capacità di attrarre investimenti dall'estero, nonché nella bassa capacità competitiva del sistema produttivo regionale, evidenziata da un grado di apertura regionale tra i più bassi d'Italia e da una propensione all'export pari all'1,2% del PIL rispetto ad una media meridionale del 9,1% e nazionale del 21%".

Il DSR individua tre finalità strategiche:

A. Aumento della qualità del contesto del "sistema regione" (rafforzamento delle condizioni di contesto complessivo).
B. Aumento della competitività e consapevolezza del sistema territoriale regionale come risorsa (adeguamento e valorizzazione delle risorse endogene).
C. Aumento attrattività ed apertura internazionale del "sistema regione" (rafforzamento sistema di rapporti con soggetti extra-territoriali, cooperazione ed attrazione investimenti).

Queste finalità a loro volta si articolano in dieci priorità. Il tema dell'internazionalizzazione è inserito nella seconda e nella terza finalità strategica; nella seconda all'interno della priorità n. 6 "Rafforzamento dei sistemi produttivi regionali", e nella terza all'interno della priorità n. 9 "Rafforzamento della cooperazione interregionale, transnazionale e transfrontaliera", e della priorità n. 10 "Favorire l'attrazione di investimenti dalle altre regioni italiane e dall'estero".

All'interno della priorità n. 6, che è anche dedicata al rafforzamento della competitività del sistema produttivo e al sistema regionale della ricerca e dell'innovazione, è previsto uno specifico obiettivo generale 6.3 "Internazionalizzazione delle imprese regionali", dedicato appunto al consolidamento della presenza delle imprese all'estero. Questo obiettivo generale, a sua volta si articola nei seguenti obiettivi specifici:

6.3.1 - Definizione del Piano regionale per l'Internazionalizzazione.
6.3.2 - Incremento presenza regionale nei mercati esteri potenzialmente rilevanti e razionalizzazione delle attività di partecipazione a fiere ed esposizioni estere.
6.3.3 - Incremento capacità di analisi e di valutazione delle politiche di internazionalizzazione regionali.

La priorità n. 9 è invece dedicata alle politiche di cooperazione e si articola in due obiettivi generali che riguardano, nel primo caso, la cooperazione regionale e, nel secondo, quella internazionale; quest'ultimo a sua volta si articola nei seguenti obiettivi specifici:

9.2.1 - Rafforzamento della presenza regionale nell'area balcanica e nel bacino del Mediterraneo attraverso forme di collaborazione più stabili con i paesi e territori partner.
9.2.2 - Rafforzamento delle reti di cooperazione tra il sistema della ricerca e le imprese.
9.2.3 - Creazione di distretti e piattaforme tecnologiche internazionali.
9.2.4 - Rafforzamento azioni di animazione tecnologica e di orientamento alla finanza per l'innovazione.
9.2.5 - Sostegno al trasferimento di buone pratiche.
9.2.6 - Potenziamento di azioni formative specifiche.
9.2.7 - Potenziamento capacità di monitoraggio e valutazione delle politiche di cooperazione.
9.2.8 - Sviluppo di programmi congiunti e scambio di esperienze nell'ambito tematico relativo alla "Magna Graecia".

Il secondo, il terzo ed il quarto dei precedenti obiettivi specifici hanno evidentemente una significativa rilevanza per il sistema delle imprese. La priorità n. 10 è invece dedicata all'attrazione degli investimenti; essa si articola in un solo obiettivo generale: "Potenziare strutture e strumenti per l'attrazione di investimenti esogeni" e nei seguenti obiettivi specifici:

10.1.1 - Definizione del piano di marketing dei territori regionali.
10.1.2 - Individuazione del soggetto delegato all'attuazione del piano.
10.1.3 - Individuazione azioni e predisposizione strumenti e procedure di semplificazione e velocizzazione amministrativa a supporto delle azioni di marketing.
10.1.4 - Definizione e implementazione servizi accessori alle azioni di marketing.

Nel complesso, l'articolato sistema programmatorio evidenzia, per quanto riguarda i temi dell'internazionalizzazione, un'esigenza maggiormente rivolta all'impostazione di una vera e propria politica organica in materia, anziché all'attuazione di finalità maggiormente operative. In questo senso il Piano regionale per l'Internazionalizzazione avrà il compito di:

- assicurare condizioni di governance adeguate al processo di apertura internazionale del sistema delle imprese;
- sostenere l'adattamento delle imprese alle condizioni di contesto (efficienza ed affidabilità del sistema autorizzativo, sicurezza);

- sostenere l'adattamento delle dotazioni (siti ed accessibilità, reti materiali ed immateriali, servizi di qualità) e della struttura amministrativa ed organizzativa regionale (potenziamento strutture e semplificazione amministrativa, collaborazione costante ed accordi di cooperazione pubblico-privato, strutture di supporto specifico alle imprese);
- individuare forme di supporto diretto dedicate all'export di merci e servizi (credito ed assicurazione all'export);
- sostenere i processi di internazionalizzazione del sistema fieristico regionale;
- sostenere l'internazionalizzazione del sistema della ricerca e dell'innovazione e dei settori high-tech;
- assicurare adeguate linee di formazione di base e specialistica per le figure professionali da dedicare all'export.

Inoltre per il DSR della Calabria, il sistema regionale per l'internazionalizzazione dovrà essere capace di:

- fornire informazioni di qualità e continuative sulle opportunità commerciali e di investimento nei principali mercati internazionali;
- fornire alle imprese assistenza sulle modalità di accesso e di utilizzo degli strumenti promozionali, finanziari e assicurativi utilizzabili a livello nazionale e regionale per sostenere l'export;
- fornire assistenza all'internazionalizzazione delle imprese anche stabilendo presidi commerciali all'estero e relazioni tra settori produttivi in ottica di filiera transnazionale;
- supportare e guidare le aziende nella selezione dei mercati esteri e nella scelta dei partner in progetti di sviluppo commerciale e di investimento;
- organizzare eventi promozionali e di diffusione e disseminazione sul territorio di rilevanti esperienze di internazionalizzazione commerciale e produttiva;
- fornire informazioni aggiornate sui bandi di gara a livello internazionale.

4.3 Basilicata

Un importante punto di partenza per comprendere l'impostazione delle politiche per l'internazionalizzazione della Regione Basilicata è rappresentato dall'insufficiente propensione, da parte del sistema produttivo lucano, alla proiezione sui mercati internazionali, che peraltro interessa un ristretto numero di imprese esportatrici concentrate nel polo automobilistico di Melfi, in quello del mobile imbottito di Matera e, in misura minore, in alcune specifiche produzioni agroalimentari di qualità (si veda il capitolo 3), mentre il resto del tessuto imprenditoriale regionale è di fatto escluso dai mercati internazionali. I primi due poli, quello automobilistico di Melfi e quello dell'imbottito di Matera, rappresentano

da soli circa l'80% delle esportazioni. Un modello quindi di specializzazione produttiva che vede un elevato grado di dipendenza da pochi comparti produttivi e, per quanto riguarda quello automobilistico, subordinati a scelte esterne al territorio regionale. La manifattura lucana appare specializzata in pochi comparti produttivi e soggetta alle fluttuazioni congiunturali di un numero limitato di mercati. Questo modello di specializzazione appare inoltre eccessivamente focalizzato su settori tecnologicamente maturi, esposti alla concorrenza dal lato dei costi e quindi in posizione di notevole fragilità sui mercati, specie su quelli internazionali.

Un altro problema centrale per lo sviluppo della Basilicata è la mancanza di un'adeguata infrastrutturazione del territorio in particolare per ciò che riguarda il collegamento con i grandi snodi portuali del Mezzogiorno, l'assenza di un aeroporto regionale e una rete ferroviaria particolarmente carente. Ciò limita fortemente le possibilità della regione di collegarsi ai grandi mercati e alle grandi aree di espansione produttiva nazionali ed internazionali.

È per queste particolari caratteristiche del sistema regionale che il primo asse portante strategico individuato dal Piano regionale di Sviluppo riguarda il "Potenziamento delle relazioni esterne integrando la regione con le direttrici di trasporto nazionali ed europee e intensificando i rapporti di cooperazione interregionale e internazionale, al fine di superare la storica condizione di perifericità della regione". Sulla base di questa indicazione di piano, nello scorso ciclo di programmazione sono state costituite, di concerto con il Ministero delle Attività Produttive e del Ministero degli Affari Esteri, strutture specializzate di supporto ai processi di internazionalizzazione delle imprese lucane e dei sistemi produttivi locali, quali il Presidio e lo Sportello Regionale per l'Internazionalizzazione. L'Ente Regione è stato inoltre dotato di strumenti programmatici di carattere sia generale, come il Programma Regionale per l'Internazionalizzazione (PRINT), che operativo, come il Progetto Integrato Settoriale per l'Internazionalizzazione (BASINT, a valere sul POR Basilicata 2000-2006).

Una delle cinque linee strategiche individuate dal DSR della Basilicata per il ciclo di programmazione 2007-2013 è dedicata all'obiettivo della realizzazione di "un territorio aperto e collegato alle reti nazionali ed internazionali". All'interno di questa linea strategica si ritrovano le due esigenze di consolidamento delle reti infrastrutturali, da un lato, e di partecipazione del sistema economico, sociale ed istituzionale alle reti internazionali produttive e di cooperazione, dall'altro. In particolare l'obiettivo dedicato alla "cooperazione interregionale ed internazionale della Basilicata", richiamando l'analisi effettuata dal Programma Regionale per l'Internazionalizzazione, indica tra gli obiettivi alcune finalità che coinvolgono più direttamente il sistema delle imprese:

- favorire la cooperazione territoriale, la costituzione di reti e scambi di espe-

rienze con partner esteri su temi d'interesse comune (sviluppo economico e delle PMI; università, ricerca e sviluppo tecnologico; turismo; ambiente e sviluppo sostenibile; reti di informazione e comunicazione; acqua, gestione dell'inquinamento e delle risorse energetiche; salute; cultura; istruzione e formazione, ecc.);

- favorire il processo di internazionalizzazione delle aziende lucane aiutandole a definire strategie (di marketing, commercializzazione, riorganizzazione interna, innovazione tecnologica, gestione della logistica) che consentano di consolidare e incrementare le attuali quote di mercato sugli scenari internazionali, di sfruttare al meglio le opportunità offerte dai paesi emergenti e di diversificare in settori più competitivi;
- favorire lo sviluppo di azioni di supporto e promozione – da parte degli enti pubblici territoriali, delle associazioni di imprese e dei distretti industriali – volte ad elaborare strategie d'internazionalizzazione attraverso strumenti operativi e servizi avanzati che consentano una migliore conoscenza dei mercati, dei settori con maggiori opportunità per le imprese locali e delle relazioni con le università ed i centri di ricerca internazionali al fine di favorire lo sviluppo tecnologico;
- favorire il processo di aggregazione dell'offerta e dei servizi avanzati comuni (promozione, marketing, logistica, ecc.) e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione da parte delle PMI della Basilicata che operano nei settori che hanno maggiori potenzialità di sviluppo nei mercati internazionali;
- creare e promuovere a livello internazionale un fondo regionale di venture capital (in parte alimentato con le risorse delle royalties del petrolio "oil for brain drain") volto a favorire lo sviluppo di imprese ad alto contenuto tecnologico per attrarre ricercatori, progetti ed idee da realizzare sul territorio regionale, possibilmente valorizzando i centri ed i poli di eccellenza della ricerca presenti sul territorio.

Un secondo obiettivo generale della linea strategica dedicata a "un territorio aperto e collegato alle reti nazionali ed internazionali" riguarda "l'attrazione degli investimenti esterni in Basilicata". Secondo gli indirizzi del DSR della Basilicata, l'apporto di investitori esterni è auspicato perché può consentire di:

- mobilizzare e valorizzare risorse già disponibili in regione ma non appieno utilizzate (quali, ad esempio, le risorse agro-naturali o la disponibilità di forza lavoro con qualifiche professionali elevate);
- "completare" alcune filiere produttive con attività imprenditoriali e di servizio non presenti in regione, ovvero farle evolvere verso una maggiore competitività grazie a nuove attività a maggior valore aggiunto che abbiano effetti

sulle imprese esistenti (ad es. ricerca per l'agricoltura e design per il mobile);
- incentivare l'avvio di attività produttive, industriali e di servizi, non presenti nella regione, specialmente attività a maggior contenuto tecnologico o a crescita più vivace della domanda contribuendo, così, ad una maggiore diversificazione dell'economia regionale e favorendo effetti di induzione di ulteriori nuove attività che gli investimenti esterni possono con il tempo generare.

La strategia regionale di attrazione degli investimenti punta su fattori specifici:
- il primo è costituito dalle generali condizioni localizzative: la forte coesione sociale, il bassissimo livello di criminalità, la relativa efficienza delle pubbliche amministrazioni, un territorio di qualità, anche nei suoi aspetti ambientali e agroindustriali;
- il secondo può essere dato dalla presenza di attività economiche e di imprese già insediate quali il polo dell'automobile di Melfi, il distretto materano del salotto, il polo agroalimentare del Vulture e quello agricolo del Metapontino, il polo energetico della Val d'Agri, il sistema della ricerca di Potenza-Tito e quello di Matera-Rotondella, nonché quelli della corsetteria di Lavello e della chimica della Val Basento;
- il terzo può essere rappresentato dall'insieme delle politiche pubbliche regionali preventivate per i prossimi anni.

Il tema dell'internazionalizzazione è ripreso nel DSR nell'ambito della linea strategica intitolata "innovazione e qualità per una nuova strategia produttiva" con riferimento alle politiche per le imprese. In questo contesto il tema viene considerato una delle quattro azioni di sistema su cui concentrare l'azione regionale per la competitività del sistema produttivo; in particolare viene ribadito "il rafforzamento della proiezione sui mercati internazionali di 'cluster' selezionati di imprese regionali attraverso la messa a regime degli strumenti di accompagnamento già operanti (Presidio e Sportello per l'Internazionalizzazione delle imprese) e l'implementazione dei programmi già deliberati (PRINT e BASINT) nonché l'avvio di un progetto strategico ed unitario di marketing territoriale già definito, il Global Design, che consentirà alla regione di posizionarsi con una propria e riconoscibile fisionomia nel contesto internazionale. Il tutto confluirà, insieme alle esperienze maturate nell'ambito del partenariato euro-mediterraneo e di specifici programmi comunitari quali INTERREG III e TWINNING, in una proposta specifica di attivazione del nuovo obiettivo 3, Cooperazione territoriale, della politica di coesione 2007-2013".

Con riferimento all'esigenza di indirizzare maggiormente il sistema degli aiuti su specifici obiettivi, il tema dell'internazionalizzazione è riconsiderato facendo tesoro delle esperienze maturate negli ultimi anni, che dovrebbero consentire

alla Regione Basilicata di approntare gli strumenti finanziari dedicati sia all'internazionalizzazione del sistema produttivo lucano, sia all'attrazione di investimento. Il DSR però evidenzia come "i processi di internazionalizzazione, esterni od interni che siano, pongono in primo piano non solo i vantaggi comparativi di tipo strettamente economico e finanziario ma anche quelli di contesto e di sistema: i regimi di aiuto che verranno posti in essere in tale campo, pertanto, oltre a mobilitare risorse porranno una particolare attenzione all'intera gamma di servizi che supportano l'investimento produttivo sia nella fase di proposizione e progettazione che in quelle di realizzazione e di entrata a regime".

Sempre in questo ambito vengono inoltre considerate alcune scelte strategiche nei processi di internazionalizzazione che saranno, infatti, orientati "ai mercati emergenti mediterraneo e cinese. In particolare, verrà sperimentata nell'ambito del Programma Operativo Val d'Agri un'azione di marketing territoriale calibrata sui settori produttivi ritenuti ad alta capacità di crescita prospettica ricorrendo a strumenti finanziari innovativi, come il contratto di localizzazione, ovvero ad altre procedure a carattere negoziale".

4.4 Abruzzo

Eccezion fatta per un cenno al peso delle esportazioni regionali sul totale italiano, la parte di analisi del contesto regionale non offre uno spaccato sulla posizione della regione rispetto al flusso di merci per comparti, o agli investimenti esteri in entrata ed in uscita, o a specifiche indagini sull'internazionalizzazione delle imprese.

Ciononostante tra i punti di debolezza viene individuato "un lieve calo nei processi di internazionalizzazione, integrazione e globalizzazione, cui consegue la necessità di definire un nuovo e più efficace riposizionamento competitivo e di creare un contesto regionale capace di stimolare l'innovazione (attraverso l'organizzazione del sistema della ricerca e del trasferimento tecnologico e la fornitura di servizi avanzati) e le reti di cooperazione strategica, tecnologica, commerciale e produttiva tra imprese". Al tempo stesso, tra i punti di forza si sottolinea come vi sia "una tendenza del sistema industriale alla internazionalizzazione, benché occorra una maggiore spinta ai processi di innovazione (attraverso l'organizzazione del sistema regionale della ricerca e del trasferimento tecnologico e la fornitura di sistemi avanzati) e alla creazione di una rete di cooperazione strategica, commerciale, tecnologica e produttiva tra imprese".

Tra rischi ed opportunità viene infine indicato uno scenario che "riguarda le nuove tendenze internazionali della domanda, della competitività, della specializzazione produttiva (lo scenario delle dinamiche economiche esterne) che richiedono iniziative/interventi finalizzati alla qualificazione del sistema pro-

duttivo per competere sui mercati internazionali".

Significativamente, il DSR abruzzese, nella parte dedicata all'individuazione degli scenari al 2013, indica, tra le azioni previste nell'ambito di una strategia difensiva, la promozione dell'internazionalizzazione e il marketing territoriale, attività assenti nel caso di uno scenario caratterizzato da "innovatività" e "diversificazione".

Nella parte dedicata alle strategie si individua in un "aumento del tasso di internazionalizzazione attiva e passiva delle imprese" un obiettivo generale da raggiungere con il prossimo programma operativo. In particolare, all'interno dell'obiettivo generale del rafforzamento della base produttiva viene indicato un obiettivo specifico che prevede di "ampliare, qualificare e diversificare il tessuto produttivo favorendo la crescita dimensionale delle imprese, intensificando i processi di internazionalizzazione delle imprese e sostenendo la domanda di servizi ambientali e di comunicazione". Con riferimento agli obiettivi definiti per l'utilizzo del FESR, all'interno dell'asse "Innovazione", viene ribadito l'obiettivo specifico "intensificare i processi di internazionalizzazione delle imprese". Infine per quanto riguarda gli obiettivi e le priorità per la cooperazione territoriale e transfrontaliera europea, vengono individuati i seguenti obiettivi specifici che interessano più direttamente i sistemi di imprese:

- cooperazione nel settore della ricerca tra centri per l'innovazione e tra distretti industriali;
- sviluppo della cooperazione tra imprese e distretti;
- attivazione di servizi ed iniziative a supporto delle PMI e del sistema economico transfrontaliero (strategie nel campo dell'innovazione e della tecnologia).

4.5 Sardegna

Il DSR della Sardegna, nella parte dedicata all'analisi di contesto, sottolinea come il modello di specializzazione produttiva sardo sia poco adeguato a sostenere la concorrenza globale, poiché coesistono "sia realtà dinamiche ed in crescita (polo informatico, turismo, chimica fine, alcuni segmenti dell'agroalimentare) che realtà stagnanti o in declino", che nel complesso non garantiscono un buon livello di competitività del sistema produttivo sui mercati internazionali.

Quanto al peso dell'export dei diversi settori, significativo è che "il maggior contributo alle esportazioni dell'Isola venga dal settore petrolifero (50%), i cui prodotti sono soggetti a prezzi di per sé estremamente variabili, e che insieme al settore chimico rappresenta il 70% delle esportazioni sarde. Solo lo 0,6% è invece il valore dell'export del settore agroalimentare nel quale la Sardegna dovrebbe possedere un chiaro vantaggio comparato, mentre la quota percentuale del valore delle esportazioni dei prodotti ad elevata o crescente produttività rag-

giunge soltanto il 15,4%, la metà del valore riferito al Mezzogiorno (32,7%)". Buona parte del Documento è dedicata ad evidenziare come sia il turismo l'unico settore con una chiara predisposizione ad attrarre investimenti e spesa proveniente dall'estero. Inoltre, la scarsa capacità di innovazione del sistema sardo "si traduce in una ridotta capacità di attrazione degli investimenti esteri e in una limitatissima capacità di esportare prodotti ad elevata e crescente produttività, con una caduta vertiginosa della competitività dell'economia sarda negli ultimi cinque anni e la perdita di ben 6 posizioni".

L'analisi della strategia in atto relativa al periodo di programmazione 2000-2006 ha messo in evidenza che per quanto riguarda le attività rivolte al sistema produttivo "si evidenzia una concentrazione delle risorse sugli interventi per l'ampliamento della produzione e crescita e per l'accesso al credito, mentre trascurabili sono le risorse spese nei processi di internazionalizzazione".

Le modifiche alla strategia che ne sono derivate mirano a "superare il fallimento delle politiche pubbliche di sostegno alle imprese meramente compensative e in linea con i recenti orientamenti comunitari e nazionali in materia di politiche di sostegno ai sistemi imprenditoriali che invertono l'approccio precedente e piuttosto che monetizzare gli svantaggi localizzativi puntano a ridurli permanentemente attraverso la realizzazione di esternalità positive per lo sviluppo di sistemi produttivi sostenibili".

Tra i tre macro obiettivi della strategia regionale 2007-2013 individuati dal DSR, il primo è "accrescere la capacità della Sardegna di attrarre investimenti e imprese" ed è di fatto destinato alle finalità di miglioramento infrastrutturale ed ambientale, mentre il secondo è quello di "promuovere la ricerca, l'innovazione e l'imprenditorialità". Questo ultimo individua, poi, un obiettivo specifico volto a "rafforzare il tessuto produttivo sardo e la sua competitività internazionale".

Nel primo macro obiettivo è discussa la "scommessa della centralità mediterranea tramite un modello di sviluppo fondato sulla nuova concorrenzialità dell'offerta di trasporto marittimo e sulla possibilità di inserire la realtà regionale nel quadro degli scambi mondiali per raggiungere destinazioni e mercati ad oggi poco accessibili e per giocare un ruolo primario nell'ottica della creazione di un'area di libero scambio nel Mediterraneo". A questa scommessa è legato l'obiettivo di "favorire l'export delle merci sarde e l'inserimento dell'Isola entro le dinamiche della globalizzazione".

All'interno del macro obiettivo di "promuovere la conoscenza e l'innovazione a favore della crescita", la dimensione internazionale è richiamata all'interno dell'obiettivo "incrementare la propensione all'imprenditorialità e la cultura di impresa e creare condizioni più favorevoli all'accumulazione di conoscenze da parte delle imprese". Tra gli obiettivi di contesto che devono intervenire per creare condizioni favorevoli allo sviluppo imprenditoriale viene anche indicata

"l'attuazione di politiche per l'internazionalizzazione: servizi per la internazionalizzazione in uscita (export, insediamenti produttivi all'estero); servizi per la internazionalizzazione in entrata (marketing territoriale e dispositivi di accoglienza)". Sempre all'interno di questo macro obiettivo, un secondo obiettivo specifico mira a "rafforzare il tessuto produttivo sardo e la sua competitività internazionale".

Una articolazione di questo obiettivo specifico individua l'obiettivo operativo di "promuovere l'internazionalizzazione delle imprese" attraverso due attività:

- offrire servizi per la internazionalizzazione in uscita (export, insediamenti produttivi all'estero);
- offrire servizi per la internazionalizzazione in entrata (marketing territoriale e dispositivi di accoglienza).

Per ciò che riguarda la prima attività, la Regione Sardegna perseguirà politiche di internazionalizzazione in uscita ovvero a favore dell'export e della presenza diretta delle proprie imprese in altre regioni e paesi, attraverso progetti integrati (anche di cooperazione europea) miranti a incidere sui molteplici fattori che favoriscono l'espansione sui mercati esteri, quali:

- in primo luogo il controllo della potenzialità competitiva intrinseca all'impresa e ai suoi prodotti in termini comparati (con particolare riferimento agli standard di certificazione internazionali delle aziende e dei prodotti);
- in secondo luogo la possibilità di elaborare validi business plan per l'export fondati sulla conoscenza dei mercati e sulla capacità di relazioni d'affari;
- in terzo luogo la opportunità di compiere esplorazioni commerciali di tipo operativo;
- infine, la presenza di servizi di agenzia efficienti e unitari per le pratiche di esportazione e le necessità accessorie (assicurazioni e garanzie).

Il DSR indica inoltre la necessità di attuare una politica di internazionalizzazione in entrata (investimenti esterni ed esteri in Sardegna), che "si fonderà su progetti mirati di marketing territoriale, prevalentemente per tipologie di insediamento a basso impatto ambientale (ad es. informatica e telecomunicazioni), previ accurati studi sui fattori attrattivi presenti nell'Isola e sulle tendenziali disponibilità esterne all'investimento e insediamento per singoli target imprenditoriali/settoriali".

La Regione Sardegna si appresta, inoltre, ad istituire e ad avviare l'Agenzia "Sardegna Promozione", che avrà lo scopo di:

- fornire servizi e assistenza nei processi di internazionalizzazione delle PMI;
- svolgere il ruolo di sportello regionale per la promozione di nuovi investimenti;

- fornire servizi di informazione ai soggetti pubblici e privati interessati ad avviare rapporti di cooperazione e/o a realizzare investimenti in Sardegna;
- fornire servizi di assistenza tecnica e amministrativa per la nascita di nuove iniziative industriali e per il loro consolidamento;
- acquisire e promuovere studi e ricerche sui mercati, anche esteri, per l'attrazione di nuovi investitori e l'individuazione di nuovi sbocchi per le produzioni regionali;
- progettare, realizzare e coordinare programmi di marketing territoriale e settoriale, sentiti gli enti locali e i consorzi industriali interessati, in collaborazione con altre istituzioni ed enti preposti allo sviluppo economico del territorio e con le organizzazioni imprenditoriali più rappresentative a livello regionale;
- predisporre programmi di deindustrializzazione.

5. Una lettura orizzontale

5.1 La collocazione geostrategica

La riflessione sulle strategie internazionali contenuta nei documenti preparatori del ciclo di programmazione dei fondi 2007-2013 accoglie, ai vari livelli ed in maniera per lo più implicita, un'idea principale di collocazione geostrategica dell'area di riferimento. Nel QSN e nel DSM le scelte di collocazione internazionale restano sostanzialmente implicite; ciò è del tutto comprensibile risultando complessa in questi documenti la formulazione di strategie di collocazione internazionale del paese, anche perché a questi temi sono dedicati specifici atti di indirizzo governativo. I Documenti Strategici a livello regionale hanno rappresentato invece un momento di messa a fuoco delle opportunità derivanti dalla collocazione internazionale dei sistemi produttivi. Questo traspare in particolare nei Documenti della Puglia, dell'Abruzzo e della Calabria che, a diversi livelli, approfondiscono il tema concentrandosi sul ruolo della regione nei flussi di merci e di fattori nel Mediterraneo e nelle opportunità che l'attuale fase di intensificazione degli scambi con l'area asiatica offre a regioni che, grazie alla loro collocazione geografica, detengono una posizione di primo approdo per raggiungere le economie europee. Va segnalato che, anche se con una specifica attenzione alle tematiche della cooperazione internazionale, il Documento pugliese è l'unico che dedica un intero capitolo alla posizione strategica della regione. Attenzione è prestata in particolare nei Documenti pugliese e calabrese ai grandi corridoi commerciali: quello meridiano che taglia orizzontalmente l'intero Mediterraneo; il corridoio VIII che attraverso Albania, Macedonia e Bulgaria offre alle regioni meridionali un altro fronte di accesso verso Oriente e verso l'Europa

orientale; il corridoio V che viene indicato come centrale per i rapporti dell'Abruzzo con l'area balcanica. Sardegna e Basilicata pongono entrambe (ovviamente in forma diversa) l'accento sul loro isolamento rispetto alle principali arterie di collegamento nazionale ed internazionale. Per tutte le regioni risulta centrale il rapporto con il Mediterraneo, con una particolare enfasi sulle relazioni con i vicini Balcani, nel caso di Puglia e Abruzzo, e con una maggiore attenzione alla funzione di "hub" che la regione può assolvere nel caso della Calabria.

5.2 Gli obiettivi

Sulla base di questi differenti giudizi di fondo sulla collocazione geostrategica, i Documenti effettuano un'analisi di contesto che, per ciò che riguarda il tema dell'internazionalizzazione, risulta per lo più attenta ai meri flussi di esportazioni e, in alcuni casi, alle presenze turistiche, trascurando i flussi di capitali, di attività produttive e di persone.

La sezione dedicata alle strategie di internazionalizzazione dei vari Documenti Strategici, con la parziale eccezione della Puglia, sembra quindi basarsi più che su dati ed analisi *ad hoc*, su assunzioni di principio e su valutazioni qualitative. In tutti i Documenti Strategici vengono fatti solo pochi cenni ai risultati delle attività svolte nel ciclo di programmazione 2000-2006, riferendosi per lo più alla necessità di rivedere l'approccio, sino ad ora prevalente, di puntare alla partecipazione a fiere ed attività promozionali e di concentrare maggiormente le iniziative prossime su azioni stabili di presenza all'estero.

Tutti i Documenti, nell'individuazione degli obiettivi generali e delle strategie, collocano l'internazionalizzazione tra le principali priorità. Nel QSN, come si è visto, essa è indicata tra le dieci priorità di politica regionale, ancorché la più negletta in termini di risorse complessive assegnate (1,2% dei fondi nazionali ed europei dei prossimi sette anni). Il DSM la indica tra gli obiettivi comuni da perseguire, anche se poi ammette che sarebbe opportuno un approfondimento sul tema che individui spazi per interventi comuni a tutte le regioni meridionali.

Anche i documenti regionali, pur nelle differenti modalità di articolazione di obiettivi, strategie e priorità, collocano in posizione rilevante l'obiettivo dell'internazionalizzazione del sistema produttivo.

Nell'ambito della complessa struttura della programmazione regionale pugliese (che comprende tre obiettivi generali, cinque obiettivi trasversali, tre politiche prioritarie, nove priorità, 91 obiettivi specifici e 79 linee d'intervento) l'internazionalizzazione è collocata al livello degli obiettivi specifici con cinque di questi ultimi che sono riconducibili alle tematiche dell'internazionalizzazione delle imprese. Bisogna però aggiungere che il capitolo dedicato a "La Puglia e la cooperazione internazionale" aspira a disegnare una strategia complessiva di

presenza estera della regione comprendendo anche obiettivi che interessano l'internazionalizzazione dei comparti produttivi.

Il DSR della Calabria colloca esplicitamente il tema dell'internazionalizzazione, come abbiamo visto, al livello più alto di finalità strategica, inserendo tematiche relative all'internazionalizzazione in tre delle dieci priorità in cui si articola il Documento, distinguendo tre differenti accezioni di internazionalizzazione: quella rivolta alla presenza estera delle imprese (priorità n. 6); quella riferita alla cooperazione internazionale (priorità n. 9), che comprende però obiettivi rivolti ai sistemi territoriali d'impresa; quella dedicata all'attrazione degli investimenti esteri (priorità n. 10). Scegliendo di mantenere separate le tipologie di relazione con l'estero ed evitando la predisposizione di un approccio unico al tema, la scelta della Calabria sembra andare in senso opposto rispetto a quella pugliese.

Il DSR della Basilicata, a sua volta, ha collocato, come si è visto, al livello più alto, di linea strategica, l'obiettivo esplicito di realizzare "un territorio aperto e collegato alle reti nazionali ed internazionali". Al suo interno sono collocati i due obiettivi della cooperazione internazionale e dell'attrazione degli investimenti. Nella linea strategica dedicata all'innovazione delle imprese è invece indicato il tema dell'internazionalizzazione come azione di sistema. Anche in questo caso non sembrano esserci riferimenti a "politiche estere" unitarie.

Il DSR abruzzese invece non colloca a livello alto obiettivi che fanno riferimento all'apertura internazionale del sistema regionale, ma individua un obiettivo specifico all'interno di un più ampio obiettivo generale dedicato al rafforzamento della base produttiva, e interventi destinati ai sistemi di imprese nella sezione dedicata alla cooperazione internazionale. Non sono previsti in modo esplicito obiettivi riferibili all'attrazione degli investimenti esteri. Nel DSR sardo il tema dell'internazionalizzazione del sistema produttivo è indicato esplicitamente a livello di obiettivo specifico del macro obiettivo dedicato all'innovazione delle imprese. Qui sono essenzialmente affrontate le tematiche relative alla promozione dell'internazionalizzazione passiva ed attiva. Nel complesso, nei Documenti regionali si fa riferimento, con vari livelli di approfondimento e in varie combinazioni, ad alcune tipologie di obiettivi:

- incremento dei flussi di esportazioni e miglioramento della competitività delle imprese regionali;
- attrazione degli investimenti esteri;
- promozione di azioni di sviluppo congiunto tra sistemi di imprese di più paesi e tra questi e i sistemi della formazione e della ricerca nell'ambito degli interventi di cooperazione internazionale;
- promozione dei flussi turistici internazionali;
- accompagnamento dei flussi di decentramento internazionale e degli investimenti esteri in uscita.

Quest'ultima tipologia di internazionalizzazione è di rado citata esplicitamente.

5.3 Gli strumenti

Poiché i DSR si fermano, per lo più, all'individuazione degli obiettivi, non sono molto frequenti i riferimenti agli strumenti di supporto scelti per la realizzazione delle strategie individuate. Fa eccezione l'indicazione, quasi generalizzata, di strumenti programmatici quali i piani regionali per l'internazionalizzazione (PRINT) e degli sportelli per l'internazionalizzazione (Sprint); gli uni al fine di definire obiettivi e strumenti più specifici per l'internazionalizzazione del sistema regionale, gli altri con il compito più operativo di offrire servizi alle imprese che vogliono consolidare la loro presenza all'estero. In alcuni casi (Sardegna) viene citata l'azione di agenzie per la promozione e l'attrazione di investimenti, mentre in altri (Calabria, Basilicata, Sardegna) è menzionata la necessità di definire piani di marketing territoriale. Solo nel caso della Puglia viene indicata la necessità di procedere nelle politiche di internazionalizzazione per "progetti paese" al fine di rendere più efficaci e coordinati gli interventi di promozione e penetrazione commerciale e di cooperazione internazionale.

Sempre nel DSR pugliese, viene affrontato il problema della governance nelle politiche internazionali, indicando la necessità di istituire una cabina di regia tra i principali rami dell'amministrazione regionale coinvolti dall'azione internazionale della regione, con compiti di indirizzo strategico e di monitoraggio delle attività.

6. Considerazioni conclusive

Come si è visto, l'elemento di complessità che è proprio dei percorsi di internazionalizzazione emerge dagli stessi Documenti Strategici di programmazione dei prossimi fondi, sia nazionali che comunitari, destinati alla politica regionale. Ciò è testimoniato tra l'altro dalla posizione del tema all'interno del sistema di obiettivi prescelto dalle Regioni: in alcuni casi l'internazionalizzazione è considerata parte del più generale obiettivo della crescita della capacità competitiva dei sistemi produttivi; in altri viene assunta come azione di sistema, punto di incontro di più obiettivi tra loro convergenti, allargando il problema alle tematiche della cooperazione internazionale; in altri ancora le varie componenti dell'internazionalizzazione (promozione delle esportazioni, attrazione degli investimenti e internazionalizzazione produttiva) vengono attribuite a differenti obiettivi generali.

Come si accennava all'inizio, nella programmazione regionale diventa cruciale

la capacità di cogliere le interazioni tra le varie dimensioni dell'intervento di politica di sviluppo. Le politiche di internazionalizzazione sono un aspetto delle più ampie politiche di miglioramento della capacità competitiva dei sistemi produttivi e interagiscono in particolare con le politiche per la ricerca e l'innovazione e con quelle dedicate al contesto socio-economico territoriale (vedi figura 1).

Queste ultime sono in grado di influenzare la dotazione di infrastrutture materiali ed immateriali e quindi i vantaggi localizzativi capaci di attrarre nuovi investimenti dall'esterno dell'area. Esse sono influenzate in tal senso non solo dalle politiche tradizionali di predisposizione di aree attrezzate, ma, in misura crescente, dalle scelte effettuate nell'ambito della ricerca, dell'alta formazione, dalla presenza di strutture dedicate all'incontro tra domanda e offerta di innovazione.

È oramai consolidata l'opinione che l'attrazione degli investimenti non debba riguardare qualsiasi tipo di investimento, ma dovrebbe al contrario mirare ad una forte selezione delle iniziative privilegiando quelle capaci di apportare un contributo in termini di sviluppo tecnologico, coerentemente con le potenzialità del territorio. Per investimenti di qualità il migliore fattore di localizzazione è rappresentato da un contesto territoriale adeguatamente dotato di risorse di qualità. Una politica di attrazione basata sull'offerta dei soli incentivi compensativi può favorire l'accesso di investimenti interessati ad ottenere vantaggi di breve periodo e poco propensi ad interagire con il territorio e con i soggetti del sistema della ricerca e dell'innovazione.

Un altro aspetto che interessa le politiche di contesto è connesso alla necessità che la promozione dello sviluppo locale ponga al centro dell'analisi non più esclusivamente le relazioni economico-produttive, ma l'insieme dei rapporti che caratterizzano un determinato territorio/comunità, a loro volta funzione diretta del proprio patrimonio storico, culturale ed ambientale. Ciò apre spazi per azioni complesse di promozione e valorizzazione di tutte le componenti del territorio che hanno effetti sulla presenza estera delle imprese locali. Basti pensare alla diffusione dei prodotti tipici fortemente condizionata dall'immagine complessiva, storica, culturale, ambientale, dei territori che li esprimono.

Le politiche per la ricerca e l'innovazione tecnologica hanno un impatto diretto sulla produttività delle imprese, sulla capacità di introdurre nuovi prodotti e di migliorare quelli esistenti. Tutto ciò incide sul potenziale competitivo e sulla possibilità delle imprese di posizionarsi sulle fasi più pregiate della catena del valore internazionale. Quindi le politiche in questione, oltre a rappresentare un importante fattore di offerta e di attrazione di capitali esteri, possono incidere direttamente sulla capacità competitiva delle imprese e sulle loro strategie di internazionalizzazione.

L'internazionalizzazione è pertanto una componente di un sistema più complesso il cui funzionamento prevede una serie di interazioni che vanno valoriz-

zate per rendere massimo l'impatto complessivo degli interventi. Le politiche rivolte alla promozione delle esportazioni, ad esempio, dovrebbero beneficiare, come si è detto, della più generale capacità di promozione dei sistemi locali e delle loro componenti culturali, storiche e ambientali. Questo approccio dovrebbe basarsi su azioni di lungo periodo miranti ad una presenza stabile sui mercati ritenuti strategici per le produzioni regionali, evitando il proliferare di interventi promozionali occasionali e puntando a realizzare rapporti stabili nelle reti commerciali estere.

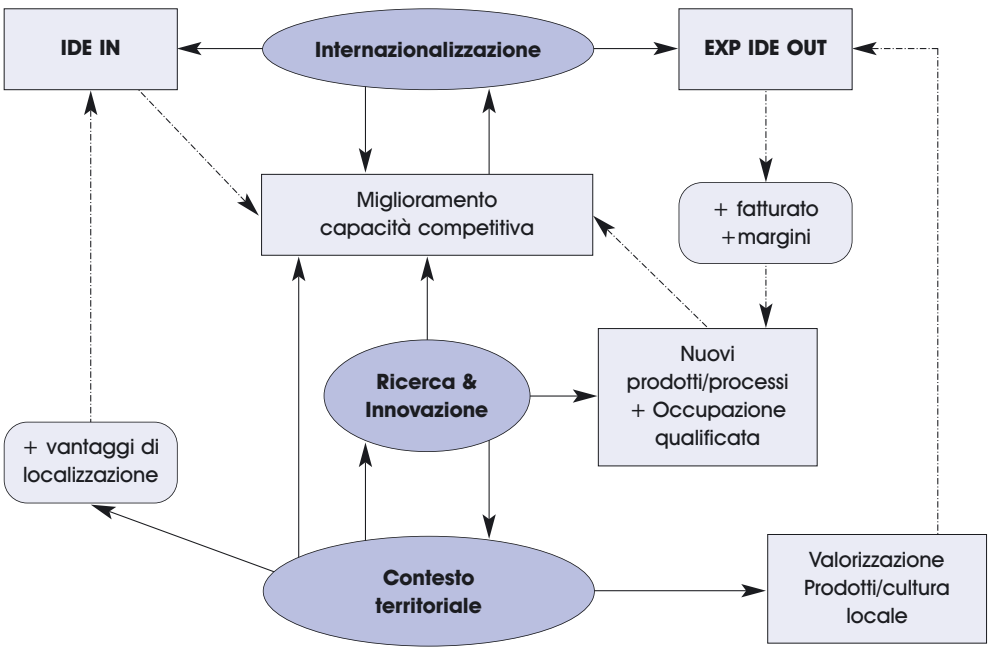
Con riferimento all'internazionalizzazione produttiva, bisogna partire dalla considerazione che la tendenza a localizzare una parte sempre più consistente della capacità produttiva al di fuori dei confini nazionali sembra irreversibile, anche per imprese meridionali. Le politiche dovrebbero perciò accompagnare gli investimenti all'estero cercando di governare il processo di delocalizzazione in modo da conservare nella regione adeguati livelli di competitività. A tal fine si dovrebbe favorire un riposizionamento dei sistemi produttivi locali verso funzioni strategiche quali ad esempio marketing, gestione delle reti produttive internazionali, organizzazione aziendale e finanziaria, ricerca e innovazione, design, formazione, contrattualistica internazionale.

Gli interventi pertanto andrebbero concentrati sulle infrastrutture immateriali e sulle risorse strategiche riducendo in generale i finanziamenti in conto/capitale per l'ampliamento della capacità produttiva che hanno sempre meno senso in presenza dello spostamento della produzione all'estero. Le misure di agevolazione dovrebbero favorire interventi di sistema rivolti ad aggregazioni di operatori puntando ad accompagnare le PMI nei processi di internazionalizzazione secondo la logica del distretto/rete/filiera transnazionale.

Questo approccio dovrebbe essere accompagnato da un ampliamento delle politiche per lo sviluppo locale che dovrebbero appunto tenere in maggiore considerazione le potenzialità dei rapporti produttivi transnazionali puntando più in generale ad un consolidamento delle reti di relazioni internazionali e cooperative dei soggetti istituzionali e produttivi e ad attività di promozione della cultura dell'internazionalizzazione e di formazione "cross border".

Figura 1

Le interazioni tra politiche di internazionalizzazione, per la ricerca e innovazione e per il miglioramento del contesto produttivo



Quaderni

1. Quarto rapporto nazionale sulla formazione nella P.A. – Lo scenario della formazione nel sistema delle autonomie locali *(maggio 2001)*

2. La riforma del welfare e le nuove competenze delle amministrazioni regionali e locali *(giugno 2001)*

3. Patti territoriali e Agenzie di sviluppo *(giugno 2001)*

4. Il ruolo delle Agenzie locali nello sviluppo territoriale *(luglio 2001)*

5. Comuni e imprese – 56 esperienze di Sportello unico *(ottobre 2001)*

6. Progetto Officina – Sviluppo locale e eccellenza professionale *(febbraio 2002)*

7. Quinto rapporto nazionale sulla formazione nella P.A. – Lo scenario della formazione nel sistema delle autonomie locali *(maggio 2002)*

8. Lezioni sul nuovo ordinamento amministrativo italiano *(ottobre 2002)*

9. Le Province nell'attuazione del Piano di e-government *(novembre 2002)*

10. Integrazione dell'offerta formativa – La normativa nazionale *(aprile 2003)*

11. Sesto rapporto nazionale sulla formazione nella P.A. – Lo scenario della formazione nel sistema delle autonomie locali *(maggio 2003)*

12. L'amministrazione liberale – Appunti di lavoro *(giugno 2003)*

13. La valorizzazione sostenibile della montagna *(giugno 2003)*

14. Governare lo sviluppo locale – Le aree protette marine della Sardegna *(giugno 2003)*

15. Le Agenzie di sviluppo al Centro Nord – Strategie di rete e comunità professionali *(giugno 2003)*

16. Contabilità ambientale negli Enti locali *(giugno 2003)*

17. Le Agende 21 Locali *(giugno 2003)*

18. Integrazione dell'offerta formativa – Normativa regionale
(luglio 2003)

19. Piani di azione e politiche di innovazione –
Il caso dello Sportello unico
(dicembre 2003)

20. Le autonomie locali nelle Regioni a Statuto speciale e nelle Province autonome
(marzo 2004)

21. La Pubblica Amministrazione e il sistema delle imprese – Rapporto di ricerca
(marzo 2004)

22. La comunicazione pubblica –
Linee operative
(giugno 2004)

23. La semplificazione amministrativa nelle Regioni
(giugno 2004)

24. Settimo rapporto nazionale sulla formazione nella P.A. – Lo scenario della formazione nel sistema delle autonomie locali
(luglio 2004)

25. La formazione nella P.A. che cambia – L'esperienza del Ministero dell'Ambiente
(luglio 2004)

26. L'attrattività dei territori nelle politiche di internazionalizzazione
(ottobre 2004)

27. La governance dell'internazionalizzazione produttiva – Il laboratorio
(ottobre 2004)

28. La governance dell'internazionalizzazione produttiva – L'osservatorio
(ottobre 2004)

29. La comunicazione interna nella P.A. regionale e locale
(novembre 2004)

30. La public governance in Europa
(7 voll.)
(dicembre 2004)

31. Nuovi soggetti della governance esterna
(dicembre 2004)

32. L'analisi di impatto della regolazione in dieci Paesi dell'Unione europea
(gennaio 2005)

33. Le risorse culturali – Studi di fattibilità ed esperienze di gestione
(gennaio 2005)

34. Scenari per il 'buon governo' delle Regioni
(aprile 2005)

35. Qualità nei Servizi per l'Impiego – Sistemi locali e nuovi strumenti di rilevazione
(aprile 2005)

36. Ottavo rapporto nazionale sulla formazione nella P.A. – Lo scenario della formazione nel sistema delle autonomie locali
(luglio 2005)

37. L'empowerment degli Sportelli unici
(settembre 2005)

38. Note e commenti sul sistema amministrativo italiano – 2004
(3 voll.)
(ottobre 2005)

39. Autonomia tributaria e federalismo fiscale
(novembre 2005)

40. Nuovi profili di accountability nelle P.A.
(2 voll.)
(novembre 2005)

41. Il governo della salute – Regionalismi e diritti di cittadinanza
(dicembre 2005)

42. Autonomia regionale e unità della Repubblica
(dicembre 2005)

43. La contrattazione integrativa nei comparti della P.A. – Quadriennio 2001/2004
(febbraio 2006)

44. Sostenibilità urbana e decentramento – La Rete dei Municipi di Roma per Agenda 21 Locale
(febbraio 2006)

45. Scenari e tendenze della formazione pubblica
(marzo 2006)

46. I livelli essenziali delle prestazioni – Questioni preliminari e ipotesi di definizione
(giugno 2006)

47. Nono rapporto nazionale sulla formazione nella P.A. – Lo scenario della formazione nel sistema delle autonomie locali
(luglio 2006)

48. L'amministrazione per Sportelli
(ottobre 2006)

49. I confronti di performance tra Comuni come strumento di apprendimento
(ottobre 2006)

50. La semplificazione tra Stato, Regioni e Autonomie locali
(novembre 2006)

51. Note e commenti sul sistema amministrativo italiano in contesto internazionale – 2006
(3 voll.)
(dicembre 2006)

52. La finanza innovativa negli enti locali – Un'indagine sugli strumenti
(gennaio 2007)

53. Le risorse umane nelle pubbliche amministrazioni – Vincoli e opportunità
(febbraio 2007)

54. La comunicazione istituzionale e la gestione delle risorse umane
(marzo 2007)

55. La programmazione comunitaria 2007-2013 negli enti locali del Mezzogiorno
(marzo 2007)

56. Archeologia, turismo e spettacolo
(marzo 2007)

57. I sistemi di governance dei servizi sanitari regionali
(aprile 2007)

58. Le relazioni sindacali nel pubblico impiego in Europa
(aprile 2007)

59. I regimi di aiuto alle imprese 2007-2013
(aprile 2007)

Strumenti

1. Il contenzioso nel lavoro pubblico
(maggio 2001)

2. Modello e strumenti di valutazione e monitoraggio dei corsi RIPAM
(luglio 2001)

3. Appunti di programmazione, bilancio e contabilità per gli Enti locali
(gennaio 2002)

4. Project Cycle Management – Manuale per la formazione
(marzo 2002)

5. Il governo elettronico – Rassegna nazionale e internazionale
(marzo 2002)

6. Il governo delle aree protette
(aprile 2002)

7. Il contenzioso nel lavoro pubblico – L'arbitrato
(aprile 2002)

8. Common Assessment Framework – Uno strumento di autovalutazione per le pubbliche amministrazioni
(giugno 2002)

9. Il controllo di gestione negli Enti locali
(luglio 2002)

10. Comunità di pratiche, di apprendimento e professionali – Una metodologia per la progettazione
(dicembre 2002)

11. Modello e strumenti web based di valutazione e monitoraggio dei corsi RIPAM
(marzo 2003)

12. L'impresa artigiana e lo Sportello unico per le attività produttive
(marzo 2003)

13. Programmazione e realizzazione di progetti pubblici locali – Un sistema di monitoraggio degli interventi
(giugno 2003)

14. Manuale per il responsabile dello Sportello unico – Regione Lombardia
(giugno 2003)

15. Manuale per il responsabile dello Sportello unico – Regione Emilia-Romagna
(settembre 2003)

16. Il sistema normativo della Protezione civile
(novembre 2003)

17. Il ruolo delle Province in materia di viabilità
(febbraio 2004)

18. Investimenti pubblici e processo decisionale
(maggio 2004)

19. Manuale per il responsabile dello Sportello unico – Regione Campania
(maggio 2004)

20. Manuale per il responsabile dello Sportello unico – Regione del Veneto
(giugno 2004)

21. Il contratto di servizio – Elementi per la redazione e la gestione
(luglio 2004)

22. Guida alla progettazione dell'offerta formativa integrata
(luglio 2004)

23. Programmazione e gestione della formazione – Il sistema Informal
(novembre 2004)

24. Manuale per il responsabile dello Sportello unico – Regione Piemonte
(dicembre 2004)

25. La governance locale – Linee guida per i Comuni
(agosto 2005)

26. Il lavoro coordinato e continuativo nella P.A. – Linee guida
(settembre 2005)

27. La finanza di progetto – Esperienze a confronto
(ottobre 2005)

28. La governance locale – Linee guida per le Province
(novembre 2005)

29. La governance locale – Linee guida per le Comunità Montane
(dicembre 2005)

30. Le garanzie nel sistema locale delle comunicazioni: le deleghe ai Co.Re.Com – Linee guida per le materie delegate
(dicembre 2005)

31. Manuale per il responsabile dello Sportello unico – Regione Lazio
(dicembre 2005)

32. Le misure del cambiamento nella P.A. – Indicatori di performance
(febbraio 2006)

33. La governance locale – Strumenti e buone pratiche
(6 voll.)
(maggio 2006)

34. Scenari della Riforma dell'Unione europea
(dicembre 2006)

35. Costruzione e uso di un modello di competenze – Il caso Agenzia delle Entrate
(febbraio 2007)

Azioni di Sistema per la Pubblica Amministrazione

1. Sportello unico e servizi alle imprese – Le azioni delle Regioni
(novembre 2002)

2. L'impatto economico dello Sportello unico
(novembre 2002)

3. Scambio di innovazioni tra amministrazioni
(aprile 2003)

4. Il Bilancio di Competenze – Una proposta per la Pubblica Amministrazione
(giugno 2003)

5. Progetti integrati e sviluppo territoriale – Regioni Obiettivo 1
(luglio 2003)

6. L'attuazione della riforma del welfare locale
(2 voll.)
(agosto 2003)

7. Le politiche di incentivazione del personale nella P.A.
(agosto 2003)

8. Lo sviluppo delle risorse umane – Casi di sistemi premianti
(agosto 2003)

9. Lo Sportello unico e le politiche regionali per le imprese
(dicembre 2003)

10. Modelli di gestione per i Progetti Integrati Territoriali
(dicembre 2003)

11. Governance e sviluppo territoriale
(dicembre 2003)

12. Le competenze delle Agenzie di sviluppo – Sperimentazione in Calabria e Sardegna
(dicembre 2003)

13. Il partenariato socioeconomico nei Progetti Integrati Territoriali
(dicembre 2003)

14. Apprendimento e cambiamento organizzativo nella P.A. – Tre casi europei a confronto
(aprile 2004)

15. L'esperienza dei PIT – Studi di caso
(aprile 2004)

16. La formazione continua nella P.A. – L'approccio integrato di Gymnasium
(aprile 2004)

17. Lavoro pubblico e flessibilità – Manuale operativo
(maggio 2004)

18. Gestione delle procedure telematiche di acquisto nelle P.A. – Linee guida sul marketplace
(maggio 2004)

19. Sistemi informativi per i Progetti Integrati Territoriali
(luglio 2004)

20. Percorsi evolutivi dei Piani Sociali di Zona – Analisi di sfondo
(novembre 2004)

21. Riforma del welfare e gestione dei servizi sociali – Quadro normativo e strumenti di lavoro
(dicembre 2004)

22. Lo sviluppo dei sistemi turistici locali – Regioni Obiettivo 1
(dicembre 2004)

23. Gli osservatori provinciali sociali
(febbraio 2005)

24. Strategie di utilizzo del marketplace nelle amministrazioni pubbliche
(marzo 2005)

25. Sviluppo territoriale, Agenzie e Pubblica Amministrazione – Interpretazioni e pratiche innovative
(maggio 2005)

26. La programmazione sanitaria – Metodologie e strumenti di valutazione per le Regioni e le Aziende Sanitarie
(giugno 2005)

27. Dai sistemi di qualità alla qualità di sistema – La domanda-offerta di formazione per la P.A.
(dicembre 2006)

Formez
Ufficio Stampa ed Editoria
via Arno 44, 00198 Roma
tel. +39 06 84892641
editoria@formez.it

Formez
Centro di Formazione Studi

Presidenza e Direzione Generale
via Salaria 229, 00199 Roma
tel. 06 84891

www.formez.it

Stampa Tipografia ATENA S.r.l. - Roma

Finito di stampare nel mese di giugno 2007
Pubblicazione non in vendita