

terza conferenza programmatica dell'economia provinciale

promossa dalla

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Macerata

collaborano

Provincia di Macerata

Fondazione Cassa di Risparmio di Macerata

commercio estero, competitività e internazionalizzazione delle imprese

interventi di:

Ferdinando Cavallini

Corrado Cerruti

Elvio Ciccardini

Annalisa Franceschetti

Giorgio Galeazzi

Luciano Pilotti

Enzo Rullani

Paolo Seri

Salvatore Torrisi

26/27 giugno 2003 centro congressi/treia

pubblicazione a cura della
Camera di Commercio
Industria Artigianato e Agricoltura di Macerata
Settore Sviluppo e Sostegno Economico

20

dirigente
Roberto Pierantoni

segreteria organizzativa della conferenza
Paola Gregori

realizzazione
Fabio Castelletti

progetto grafico
CCIAA Macerata

terza conferenza programmatica dell'economia provinciale

commercio estero, competitività e internazionalizzazione delle imprese

Presentazione	p. 2
Enzo Rullani Dalla quantità alla qualità: le nuove caratteristiche dello sviluppo	» 5
Giorgio Galeazzi e Annalisa Franceschetti Gli scambi con l'estero delle imprese della provincia di Macerata: linee di tendenza, problemi e prospettive	» 13
Ferdinando Cavallini L'economia della provincia di Macerata: riflessioni sugli aspetti strutturali e sull'evoluzione congiunturale	» 27
Luciano Pilotti Le flessibilità localizzate dei sistemi territoriali tra identità e network city design verso emergenti ecologie del valore. Azioni e relazioni per la governance nella knowledge society	» 37
Corrado Cerruti L'innovazione nella logistica distrettuale	» 51
Elvio Ciccardini e Salvatore Torrìsi Internazionalizzazione e innovazione delle imprese marchigiane: risultati preliminari di un'indagine del Laboratorio "Enrico Mattei" Sviluppo e Territorio	» 61
Paolo Seri Il ruolo residuo della prossimità geografica per le imprese distrettuali italiane: alcuni risultati da un campione di imprese della provincia di Macerata	» 99
notizie sugli autori	» 111

Presentazione

La Conferenza Programmatica dell'economia provinciale è un incontro tradizionale, ma sempre nuovo, perché sempre diversi sono i temi di discussione, i suggerimenti, le problematiche suscitate e le proposte di intervento sul territorio.

Sin dalla prima edizione, abbiamo scelto di affrontare i temi dello sviluppo del sistema produttivo locale, cercando di individuare, anche con l'aiuto delle analisi scientifiche del *Laboratorio Enrico Mattei*, modelli e strategie di intervento condivisibili da tutte le istituzioni pubbliche e private interessate alla crescita socio-economica della provincia.

In questa edizione tratteremo il fondamentale tema del commercio estero e, in un'ottica più vasta, dell'internazionalizzazione e della globalizzazione dei mercati. Conosceremo poi i risultati della ricerca sul campo effettuata dal *Laboratorio Enrico Mattei* a livello di distretti plurisettoriali, volta ad evidenziare lo stato dell'innovazione tecnologica e dell'internazionalizzazione produttiva e commerciale nelle imprese marchigiane.

Si tratta di un'indagine di particolare interesse per la nostra provincia, se si pensa che, ad eccezione del settore meccanico (la cui produzione è rivolta soprattutto al mercato interno, con una massiccia presenza di imprese terziarie), per la grande maggioranza delle aziende dei principali settori manifatturieri (calzature, pelli, confezioni, mobili, materie plastiche) la presenza sui mercati internazionali è di importanza vitale.

Ciò è dimostrato anche dai dati sul commercio estero nell'anno 2002, pubblicati dall'Unione Regionale delle Camere di Commercio delle Marche, dai quali si rileva che il valore delle esportazioni nella provincia di Macerata è di 1.426 milioni di euro, con un decremento del 5,5% rispetto ai dati dell'anno 2001.

La terza Conferenza Programmatica rappresenta il momento conclusivo del cammino iniziato a San Severino Marche, con il convegno sull'*Allargamento ad est dell'Unione Europea*. In quel contesto risultò evidente che le nostre aziende si erano attivate e organizzate *molto prima* che le istituzioni avvertissero l'esigenza di osservare e analizzare il fenomeno. Ma emersero anche alcune problematiche, quali la carenza di tecnologie avanzate e la sostanziale assenza di ricerca volta a migliorare la qualità della produzione e delle tecniche di marketing, rimaste troppo tradizionali.

Questi problemi furono trattati più ampiamente durante l'incontro di Montecassiano sulla *Internazionalizzazione dei sistemi produttivi nella provincia*. Si rilevarono, allora, dati preoccupanti a livello di competitività tecnologica, qualitativa e di tecniche di commercializzazione. E si evidenziò la necessità di approfondire ulteriormente l'argomento in sede di Conferenza Programmatica.

È molto probabile che le grandi imprese riescano ad adattarsi e riorganizzarsi con i propri mezzi. È quindi compito delle istituzioni predisporre interventi a sostegno delle piccole e medie imprese, cioè la maggior parte delle aziende del sistema produttivo locale.

Gli interventi devono essere diretti al potenziamento delle infrastrutture, e per questo un grosso passo avanti è stato fatto con la realizzazione del progetto per la *Statale 77*. Lo scorso anno è stato poi firmato un protocollo d'intesa fra Camera di Commercio, Provincia e Fondazione Carima per la condivisione di strategie finalizzate allo sviluppo del territorio. La Provincia di Macerata, insieme al Censis, ha anche organizzato un seminario di informazione alle imprese sui moderni sistemi tecnologici di rete.

È necessario che tutti, imprese e istituzioni, comprendano che i sistemi produttivi legati all'economia tradizionale e di distretto, non garantiscono più lo sviluppo in un mercato ormai globalizzato. La globalizzazione, se da un lato richiede omogeneità di tecnologie produttive e sistemi di marketing, dall'altro esige una sempre più sofisticata differenziazione qualitativa del prodotto, che consenta di restare competitivi in un mercato così vasto e aperto a tutti.

Anche il mercato del lavoro va nella direzione di un'estrema qualificazione. Il lavoratore non offre più manualità, ma *professionalità*. Scompare la figura del dipendente tradizionalmente intesa, come si rileva dalla sempre maggiore frequenza dei contratti di collaborazione, consulenza e lavoro interinale. Il lavoratore diventa un professionista che vende al migliore offerente, sul mercato del mondo, la qualità e la specificità delle proprie competenze.

È quindi giunto il momento di interpretare i fattori che determinano lo sviluppo del territorio (sistemi di produzione, marketing, occupazione) in chiave europea e mondiale. Questo è il messaggio che l'Ente vuole trasmettere nell'attuale incontro, per sensibilizzare tutti ad una nuova cultura d'impresa e di gestione degli aspetti sociali, economici e ambientali del territorio.

Dalla quantità alla qualità: le nuove caratteristiche dello sviluppo

di Enzo Rullani

Siamo arrivati ad un punto di svolta

Quando si arriva ad un punto di svolta, è naturale volgersi indietro domandandosi quale sia stata la strada percorsa e che cosa ci possa essere davanti, dopo la curva che appena si intravede.

Si continuerà nella direzione seguita fino ad ora? O ci sarà una svolta di fondo, passando a tutt'altro registro, a tutt'altro orizzonte?

In questo prepararsi a cambiare, il punto essenziale è la consapevolezza della propria identità. Ossia della chiave con cui convertire un passato fatto di tante cose, spesso casuali o divergenti tra loro, in un futuro sostenibile, in cui ci si possa ancora riconoscere.

Le domande sull'identità — su cosa sia rinunciabile e non rinunciabile, utile e non utile per il futuro possibile — si affollano proprio in ragione del cambiamento da fare. Non ci si interroga sull'identità quando la continuità è un dato scontato, ma quando diventa un dato problematico.

Dunque, ricerche, discussioni, alternative politiche convergono oggi verso un punto: se bisogna cambiare, come *costruire un'identità* che traghetti la provincia dal passato al futuro, dalla strada già presa ad un'altra?

Non ci sono oggi modelli di successo a cui ispirarsi per la possibile evoluzione futura. Fino a poco tempo fa, sembrava di poter adottare allo scopo il modello americano. Ma la crisi della *new economy*, intervenuta dopo il boom degli anni novanta, ha raffreddato gli entusiasmi e sottolineato le distanze. Giappone e Germania che furoreggiavano dieci anni prima (negli anni ottanta), vanno avanti stancamente, avendo perso — ancora più degli Stati Uniti — il loro precedente *appeal*. Lo stesso modello italiano — della piccola impresa, dei distretti, del localismo industriale — aveva uno smalto diverso negli anni passati: da qualche anno ci si domanda se costituisca ancora un punto di riferimento per il futuro o se bisogna cambiare qualche pezzo importante per mantenere in funzione la macchina.

La scommessa: cambiare, rimanendo se stessi

Dunque, i modelli esterni a cui riferirsi, scarseggiano. Sfumando i riferimenti esterni, il futuro possibile tende, per reazione, ad appoggiarsi all'identità prodotta dalla storia passata.

La storia che ha creato l'attuale identità provinciale è una storia abbastanza recente — anche se affonda le sue radici nel passato remoto — e, tutto sommato, è una storia di successo. Intorno ad essa è stata organizzata una crescita economica che non era niente affatto scontata: l'agricoltura è stata modernizzata, prosciugando una parte rilevante del bacino occupazionale precedente. La manifattura è cresciuta al ritmo necessario ad assorbire le forze di lavoro liberate dalle attività agricole. Il terziario delle attività di servizio tradizionale — commercio, artigianato pre-industriale — è stato progressivamente sostituito da un terziario più moderno e competitivo, anche se questa seconda transizione è lungi dall'essersi compiuta. Come risultato, Macerata è diventata una provincia ad alta intensità manifatturiera, cosa impensabile fino a pochi decenni fa.

La storia dell'industrializzazione della provincia non è però una storia qualsiasi: al contrario è nettamente caratterizzata. Il tipo di industrializzazione che ha preso piede in provincia è infatti molto particolare e segna profondamente — nel bene e nel male — la realtà presente e le possibilità future.

Sarebbe ugualmente sbagliato:

- dimenticare il punto di partenza che ha selezionato — in passato, ma con ragioni che,

almeno in parte, valgono anche oggi — alcune soluzioni rispetto ad altre, dimostrando la loro compatibilità con il tessuto sociale e culturale della provincia;

- contemplare in modo auto-elogiativo quanto già fatto, limitando il campo da esplorare a quelle alternative che non si discostano troppo dal modello attuale.

In realtà, serve un approccio attivo, anticipatore. Bisogna capire ciò che siamo alla luce di come potremmo diventare per far fronte alle novità che si annunciano all'orizzonte competitivo dei prossimi anni.

Un modello peculiare, distintivo (da cambiare, ma da non abbandonare)

Basta un confronto sommario con le caratteristiche di altri paesi e regioni concorrenti per mettere in evidenza la *specificità* — e dunque la differenza identitaria — che caratterizza lo sviluppo della provincia di Macerata. Una specificità che, con qualche variante, la provincia condivide con la Terza Italia, avendo in comune certamente i punti di forza del modello, ma anche i (numerosi) punti di debolezza, da cui forse conviene partire.

In negativo, Macerata condivide con molte altre province italiane della Terza Italia, debolezze importanti su cui anche i dati dell'Osservatorio hanno messo l'accento:

- carenza degli investimenti in ricerca e sviluppo;
- un livello medio di istruzione comparativamente basso (rispetto a regioni concorrenti o di uguale grado di sviluppo);
- una dimensione media aziendale particolarmente piccola, con tutto quello che ciò comporta in termini di diseconomie di scala e di esiguità delle retrovie finanziarie a cui appoggiare gli investimenti in innovazione e consolidamento del sistema.

Il modello di specializzazione della provincia, come dimostrano i dati, affianca una vocazione *manifatturiera* che oggi diventa sempre meno redditizia — a causa della concorrenza della manifattura fatta nei paesi emergenti — ad una gamma di specializzazioni settoriali (soprattutto nella *moda*) in cui si sono avute perdite significative di quote di mercato, negli ultimi anni.

Inoltre, anche le proiezioni internazionali delle imprese non sono solide come si può pensare guardando ai numeri dell'export. È ben vero che l'industria esporta e ha una certa esperienza di mercati esteri, ma sono drammaticamente deboli i canali di presenza diretta all'estero: mancano investimenti diretti significativi, se si prescinde dalle (poche) imprese leader che si sono da tempo incamminate su questa strada; manca una rete commerciale robusta nei diversi paesi in cui si vende; mancano alleanze e cooperazioni importanti con imprese internazionali o estere, che consentano comunque di presidiare i mercati a cui ci si rivolge. Mancano, infine, investimenti esteri diretti in loco. I processi di de-localizzazione, o meglio di ri-localizzazione, che sono partiti da tempo in altre aree — ad esempio nel Nordest — sono qui ancora agli inizi. Il sistema non ha ancora interiorizzato, nel suo insieme, la nuova geografia della concorrenza globale e le nuove regole che ne discendono. Le aziende percepiscono il disagio competitivo sulla propria pelle — perché vedono prezzi e margini calare e vecchi clienti fuggire — ma non ne percepiscono ancora interamente le ragioni e il peso effettivo. Ragioni e peso che sono probabilmente più grandi di quanto oggi si pensi, modificando durevolmente lo scenario futuro, al di là delle contingenze congiunturali. Alla nuova geografia e alle nuove regole della concorrenza globale occorre dunque dare ascolto nel più breve tempo possibile.

Ma, dallo sviluppo passato, la provincia non eredita solo tratti identitari negativi. Ci sono anche elementi portanti che mantengono il loro valore e che possono essere il “motore” del riposizionamento competitivo, l'asse portante della nuova identità da costruire.

Non si parte da zero, ma da una storia di successo competitivo

In positivo, Macerata ha — come altre province della Terza Italia — alcune risorse che sono “rare” nella geografia competitiva che si profila e che possono dunque generare un valore aggiunto, almeno in alcuni segmenti di mercato.

Prima di tutto, l'organizzazione distrettuale e le filiere della subfornitura, hanno dato luogo ad un sistema produttivo *sui generis*, in cui le imprese non lavorano isolatamente ma come imprese-rete, ciascuna delle quali utilizza un vasto retroterra di specialisti e fornitori locali. Ciò vale ovviamente per le imprese-leader emerse dal magma distrettuale, ma anche per piccole imprese e imprese di nuova costituzione (necessariamente piccole). Nessuna di queste potrebbe sopravvivere nella concorrenza moderna se non potesse contare su competenze, lavorazioni, capitali, assunzioni di rischio fatte da altri, a cui si ricorre estesamente — in *outsourcing* — per completare il proprio ciclo operativo e rispondere alle esigenze dei clienti.

L'impresa-rete che viene mobilitata in risposta a ciascun ordine ha dimensioni maggiori rispetto alle singole unità componenti. E proprio questo *upgrading* dimensionale ha compensato in passato — e può compensare in futuro — una parte importante degli svantaggi connessi alla piccola o piccolissima dimensione di impresa. L'impresa-rete non esprime soltanto la creatività e la capacità di iniziativa del singolo imprenditore e della sua famiglia. Ma esprime, indirettamente, la creatività e la capacità di iniziativa di un'imprenditorialità che è socialmente diffusa. Non solo un'imprenditorialità arricchita dalle differenze e dalle molteplicità che coesistono, gomito a gomito, in ristretti territori, ma anche un'imprenditorialità che garantisce una base sociale estesa e flessibile a cui appoggiare gli investimenti e le innovazioni richieste nei campi in cui la provincia è specializzata.

È vero che il modello di specializzazione (nella manifattura e nella moda) ha oggi rilevanti elementi di debolezza rispetto ai paesi emergenti, ma è anche vero che la storia passata ha prodotto imprese, capacità e un tessuto sociale non facilmente riproducibili altrove. In provincia ci sono filiere, saperi e abilità competitivamente *difendibili* nel lungo periodo, almeno per i prodotti di fascia più alta o più soggetti al rapido cambiamento delle mode. Dunque si tratta di riconvertire produzioni e destinazioni, ma a partire da un saper fare che esiste e che potrà essere imitato dai paesi emergenti solo molto gradualmente.

Anche sul terreno delle proiezioni internazionali, non si parte certo da zero. Le imprese leader della provincia hanno da tempo cominciato a delocalizzare o rilocalizzare parte del loro ciclo produttivo, tracciando la strada. Altre imprese le possono seguire, contando sulle competenze ed esperienze fatte dai battistrada e magari appoggiandosi inizialmente ad esse. Chi non ha la dimensione o la voglia per fare questo passo, può cercare di adattarsi alla nuova concorrenza cambiando prodotto e posizionamento: un cammino incerto e rischioso, ma sempre meno arrischiato di quello che punta semplicemente a fare quadrato sull'esistente, stringendo la cinghia, in attesa che la bufera passi. Poiché la bufera competitiva non passerà, anche se la congiuntura dovesse tra qualche tempo migliorare, è inutile sacrificare mezzi e persone per difendere posizioni alla lunga indifendibili. Meglio guardare al nuovo, con un progetto che sia sostenibile nel nuovo quadro competitivo, oppure passare la mano, scegliendo la via migliore per una onorevole ritirata.

Dunque i semi della nuova identità, competitivamente sostenibile, esistono già. Bisogna saggiarli e acquisirli alla consapevolezza collettiva, anche chiamando le istituzioni e le associazioni locali a fare la loro parte.

La differenza distintiva che caratterizza la provincia non discende dal caso, ma da una storia che ha selezionato questa tra molte altre (possibili) differenze. Il meccanismo di sviluppo che finora ha consentito alla provincia di aumentare reddito e occupazione, dando luogo ad una buona performance competitiva, non era né ovvio né scontato qualche anno fa. Bisogna capire come questa differenza distintiva ha preso forma, e in che misura può essere “aggiornata”, cambiandone alcuni elementi di fondo senza distruggerne l'efficacia competitiva.

Se si vuole cambiare, bisogna, insomma, essere consapevoli delle ragioni che abbiamo alle spalle e delle possibilità pratiche — non velleitarie — che esistono per poterla cambiare.

Cominciando dalla domanda: perché siamo diventati così?

Perché siamo diventati così?

Che cosa ha consentito alla provincia di Macerata di industrializzarsi rapidamente, riallocando senza grandi traumi la mano d'opera espulsa dall'agricoltura e dal terziario tradizionale e conseguendo, in qualche decina d'anni, rilevanti risultati sul terreno dell'occupazione e del reddito?

La storia passata è una storia di *apprendimento*: non siamo diventati così per caso, o per forza esterna. Abbiamo *imparato* a diventare così. In due modi:

a) importando conoscenza codificata dall'esterno, sotto forma di macchine e di tecnologie abbastanza assestate (nei settori tradizionali), che hanno potuto essere applicate in provincia ad una abbondante riserva di lavoro (disponibile grazie all'esodo agricolo), di spazi (grazie alla dispersione degli insediamenti), di infrastrutture e ambiente non ancora sovraccarichi. È bastato applicare tecnologie moderne a lavoro, spazi, infrastrutture e ambiente meno costosi di quelli a cui avevano accesso, all'epoca, i concorrenti tedeschi, francesi, o, per restare in Italia, piemontesi e lombardi, per avere un vantaggio competitivo;

b) propagando localmente, attraverso forme volontarie o involontarie di condivisione, la conoscenza contestuale necessaria per dare un valore aggiunto alla conoscenza importata dall'esterno, attraverso capacità imprenditoriali e competenze professionali che hanno rapidamente preso forma, sulla base del tessuto di relazioni e della cultura preesistente. L'imprenditorialità diffusa è nata dalla possibilità di condividere nella rete locale (distrettuale o di subfornitura) le conoscenze tacite necessarie per sviluppare prodotti e processi che applicavano tecnologie importate, disponibili sul mercato o comunque ottenibili senza sostenere l'onere di grandi investimenti e di tempi lunghi di realizzazione. Le professionalità del lavoro e il reticolo di relazioni che oggi costituisce il sistema di fornitura presente in provincia nei settori di specializzazioni hanno preso corpo attraverso questo doppio processo di apprendimento, appoggiato in parte all'importazione di sapere esterno e in parte alla condivisione di sapere prodotto localmente.

La ragione che consentiva alle competenze locali, così generate, di avere successo sui mercati e di proliferare, moltiplicando il numero delle imprese e degli occupati in certi settori, era anche legata alle riserve di fattori (lavoro, spazi, infrastrutture, ambiente) localmente disponibili per essere impiegate, alimentando un processo di crescita in tutti i campi in cui venivano a formarsi margini di profitto importanti.

Oggi tutto questo non basta più

Oggi questo modello di business non è più applicabile, perché sono venuti meno i tre presupposti su cui era basato in passato:

1. non basta più importare conoscenze codificate da imprese leader esterne, perché la geografia competitiva è mutata. Le nostre imprese sono state sostituite, nel ruolo di *newcomers* da concorrenti a basso costo, che operano in Cina, in Romania o in altri paesi del Terzo Mondo, sia attraverso la *longa manus* delle multinazionali, sia per opera di nuove imprese espresse da quei paesi e talvolta appoggiate da nostre imprese che là hanno delocalizzato parte della produzione. Per contrastare questi *newcomers*, molto aggressivi sul piano della concorrenza di costo, le nostre

imprese non possono che spostare il loro posizionamento competitivo verso l'alto. Di conseguenza, tocca a loro investire in ricerca e sviluppo, innovazione e sperimentazione per fare avanzare la frontiera della conoscenza, mantenendo così una leadership e una distanza di qualità nei confronti dei nuovi inseguitori;

2. il circuito locale della condivisione distrettuale o di subfornitura è diventato troppo ristretto per competere con circuiti molto più estesi e specializzati che possono svilupparsi sul piano dell'economia globale, dove fornitori e clienti sono scelti sulla base di capacità e competenze assai più differenziate di quelle disponibili localmente. Inoltre, la condivisione delle conoscenze tacite e contestuali non può più, in questo circuito più esteso, basarsi su rapporti personali diretti con gli stessi clienti e gli stessi fornitori di sempre. Bisogna dunque allargare il campo della condivisione attraverso strumenti comunicativi, logistici e di garanzia che consentano alle imprese locali di rivolgersi a fornitori e clienti potenziali che sono diversi da quelli conosciuti da sempre e che, proprio per la mancanza di precedenti esperienze comuni, devono essere intercettati e interfacciati con mezzi diversi da quelli (personali e diretti) tradizionalmente impiegati nel sistema locale;

3. anche quando, in forza dei cambiamenti intervenuti nel punto 1. e nel punto 2., si mette a punto un'idea di business vincente, diventa difficile oggi farla crescere e proliferare nel sistema locale a causa dell'esaurimento delle riserve di lavoro, di spazi, di infrastrutture e di ambiente in loco. In un sistema saturo, infatti, il nuovo deve farsi spazio sostituendo il vecchio, ossia sottraendo lavoro, spazi, infrastrutture e ambiente al vecchio. E ciò può avvenire soltanto se le nuove imprese, i nuovi lavori, le nuove idee di business "spiazzano" il vecchio, facendolo chiudere, o se gli sottraggono le risorse necessarie alla crescita. Le risorse locali, per alimentare la crescita di attività a maggior valore aggiunto, devono essere rigenerate, e il primo passo per la loro rigenerazione impone di sottrarre lavoro, spazi, infrastrutture e ambiente alle vecchie attività a basso valore aggiunto che le "occupano". La stessa delocalizzazione di alcune attività può essere una soluzione che, nel mentre rende disponibili in loco lavoratori e spazi per le attività a maggior valore aggiunto, induce anche una domanda locale di capacità ad alto contenuto professionale, perché un'impresa che organizza una rete trans-nazionale di attività ha bisogno di progettisti, di comunicatori, di tecnici della qualità, di specialisti dell'ERP e di molti altri ruoli di interfaccia.

Sviluppo intensivo significa crescita della produttività e del valore aggiunto pro-capite

Il cambiamento nei tre campi sopra richiamati può, sinteticamente, essere visto come uno slittamento dello sviluppo locale dalla quantità alla qualità: lo sviluppo estensivo che si limitava ad assemblare risorse e conoscenze disponibili a basso costo con un po' di imprenditorialità e di professionalità condivise, deve oggi diventare sviluppo intensivo, che parte dall'innovazione originale, dall'organizzazione di circuiti estesi di condivisione, dalla rigenerazione di risorse locali che si sono esaurite.

Gli stessi indici di *performance* vanno ripensati. Nello sviluppo intensivo non conta tanto la crescita dell'export, delle quote di mercato, o del prodotto, quanto la crescita di questi valori pro-capite: per ogni ora lavorata, per ogni metro quadrato di spazio occupato, per ogni TIR messo in movimento. Le ore, i metri quadrati e i TIR che sono richiesti da attività a basso valore aggiunto ("vecchie") non sono risorse impiegate bene, perché impediscono la nascita di nuove attività. Il progresso, in altre parole, non si misura più sulle quantità assolute ma sui livelli di produttività e di valore aggiunto pro-capite. È una prospettiva, anche statisticamente, molto differente.

Non basta produrre un bene purchessia. Bisogna invece premiare le produzioni ad alto valore aggiunto e mettere mano alla rapida riconversione (delocalizzazione o chiusura "assistita") di quelle a basso valore aggiunto. Tra il nuovo che nasce e il vecchio che muore bisogna stabilire un equilibrio dinamico che è difficile da realizzare e governare, in modo che non si creino frizioni

insostenibili e punti di crisi, in cui la forza della concorrenza esterna “libera” risorse che non si riesce a re-impiegare rapidamente in nuove attività.

E in termini di politica industriale?

La politica industriale deve essere orientata a favorire questa dinamica di riconversione dal vecchio al nuovo, dalla bassa alla alta produttività. E deve farlo nell'unico modo possibile: alimentando un *potenziale di innovazione latente* che possa espandersi e diventare attuale man mano che diventano disponibili le risorse “liberate” dalle precedenti attività a basso valore aggiunto.

Le strategie possibili, su questo versante, devono tuttavia essere adatte ai sistemi di impresa-rete che costituiscono ancora oggi l'ossatura del nostro sistema. Oltre agli investimenti “di base” di maggiori risorse pubbliche in ricerca e sviluppo, in istruzione superiore e in infrastrutture di comunicazione, le politiche industriali che si rivolgono ad un sistema diffuso di imprenditorialità dovrebbero riguardare:

1. il *terziario professionale*, ossia quell'intelligenza nei servizi di qualità (progettazione, consulenza, comunicazione, informatica, gestione, commercializzazione ecc.) che nelle grandi imprese può situarsi all'interno della piramide organizzativa e che, in un sistema di piccole e piccolissime imprese, può prendere soltanto la forma di imprese di servizio autonome che lavorano per conto di una platea vasta e differenziata di utilizzatori industriali. In questo campo stiamo facendo ancora troppo poco, mentre il passaggio ad attività a maggior valore aggiunto richiede che una parte dell'attuale manifattura si converta a funzioni di servizio o di contenuto immateriale;

2. lo sviluppo trans-nazionale di imprese-rete proiettate verso l'Europa dell'est o la Cina, magari con la possibilità di “esportare” non solo la singola impresa, ma una parte del sistema distrettuale locale e la sua logica operativa. In questo le imprese leader attuali hanno una grande responsabilità anche verso il resto del sistema locale, che dovrebbe assegnare loro un ruolo di battistrada, rendendo l'internazionalizzazione delle imprese maggiormente dinamiche un'occasione di apprendimento anche per tutte le altre;

3. un investimento nelle nuove tecnologie e in particolare nelle ICT, che non vanno viste tanto come settori ICT (che producono computers, telefonini o *dot.com*), ma come settori *utilizzatori* di ICT, che certo non mancano in provincia. Dopo lo sbom della *new economy*, la bandiera dell'innovazione ICT è passata in mano agli *users*, che hanno oggi la possibilità di riformulare il business della calzatura, del mobile o dell'illuminazione usando vantaggiosamente le ICT per organizzare a rete la propria *supply chain*, i rapporti con i fornitori e i clienti, la logistica del ciclo, e soprattutto l'interazione col consumatore finale (*customer care*).

Se siamo arrivati a questa svolta non è perché ci fosse qualcosa di sbagliato nel modello precedente. Ma perché questo ha svolto il suo compito abbastanza bene da esaurire le possibilità di crescita che vi erano connesse. Oggi bisogna aprire nuovi spazi, in cui la crescita possa iniziare un nuovo ciclo.

Ci sono tutte le possibilità per fare questo passo, e riassetare gli equilibri in questo senso. Solo che è politicamente più difficile di quanto sia stato, in passato, mettere insieme interessi e progetti che potevano *crescere insieme*, grazie all'eccesso di risorse disponibili. Oggi i diversi progetti di sviluppo sono resi necessariamente concorrenti dal fatto che insistono sulle stesse risorse: dunque, le diverse alternative non sono compatibili tra loro. Bisogna scegliere.

Non basta un compromesso a basso livello, in cui tutti possano avere qualche rinvolo di aiuto pubblico e di sostegno sociale.

È questa la sfida politica a cui lo sviluppo intensivo chiama le istituzioni e le organizzazioni di rappresentanza. Da una classe dirigente ci si aspetta, del resto, qualche assunzione di rischio e di responsabilità collettiva, che vada oltre la manutenzione di quello che già c'è.

**Gli scambi con l'estero delle imprese
della provincia di Macerata:
linee di tendenza, problemi e prospettive**

di Giorgio Galeazzi e Annalisa Franceschetti

I saldi commerciali

La provincia di Macerata, così come l'intera area economica marchigiana, fornisce da molto tempo un contributo positivo al saldo nazionale tra esportazioni ed importazioni. La *Tab. 1* mostra per l'insieme delle regioni del Centro un saldo commerciale mediamente in pareggio, mentre il saldo positivo per l'Italia è la risultante di situazioni differenziate: un saldo fortemente attivo per il Nord-Est ed uno passivo per il Nord-Ovest e per il Sud. In valori assoluti il saldo attivo delle Marche è particolarmente alto, se confrontato con quello complessivo nazionale, e fornisce una misura dell'importanza del settore estero per la formazione del reddito a livello locale.

Tab. 1 — Saldi commerciali per aree (milioni di euro)			
	2000	2001	2002
MARCHE	4.022	4.547	4.572
Pesaro	1.159	1.325	1.242
Ancona	1.002	1.099	1.372
Macerata	851	971	894
Ascoli Piceno	1.011	1.153	1.063
Nord-Ovest	-17.507	-13.527	-14.136
Nord-Est	25.937	28.314	26.285
Centro	88	-440	566
Sud	-7.236	-5.759	-4.842
ITALIA	1.804	9.180	8.441

Fonte: Istat

Nel 2002 i flussi di interscambio sono rallentati in modo generalizzato quasi ovunque ed i primi dati del 2003 confermano questa tendenza. Sono diminuite più sensibilmente le esportazioni e questo risulta nel peggioramento dei saldi commerciali. La fase congiunturale, caratterizzata dalla debolezza della domanda mondiale ed il recente apprezzamento dell'euro, ha visto verificarsi una flessione delle vendite, sia nei paesi dell'Unione Europea, sia in alcuni mercati extraeuropei.

La provincia di Macerata non si è sottratta a questa tendenza, registrando in vari casi un'accentuazione del fenomeno. Per un'analisi dettagliata abbiamo distinto la distribuzione dei saldi commerciali nei confronti dei paesi con i quali esiste un interscambio (*Tab. 2*) da quella relativa ai paesi con cui si realizzano soltanto esportazioni (*Tab. 3*).

Nel primo gruppo troviamo tutti i principali paesi europei e gli Stati Uniti che, assieme alla Germania ed alla Russia, costituiscono attualmente i principali mercati di sbocco delle esportazioni della provincia. La diminuzione del saldo attivo ha interessato nel 2002 tutti i paesi ed in misura maggiore la Germania (-20,1 %), il Belgio ed i Paesi Bassi. Fa eccezione il Regno Unito, per il quale il miglioramento è comunque molto limitato. Il caso della Romania è particolare ed è legato prevalentemente al fenomeno della delocalizzazione produttiva.

Il secondo gruppo presenta situazioni diverse. Diminuiscono le esportazioni verso la Russia, la Svizzera ed il Giappone, mentre aumentano in modo consistente verso gli altri paesi. Da notare in particolare la crescita di importanza dell'Ucraina, che ha raggiunto la settima posizione tra i mercati di esportazione, con un aumento consistente del saldo attivo (+37,6%).

Tab. 2 — Provincia di Macerata: saldi commerciali per paesi con interscambio (milioni di euro)

Graduatoria export	Paese	2001	2002	Var. %
1	Germania	143,9	115,0	-20,1
5	Francia	83,7	74,3	-11,3
6	Regno Unito	60,6	61,0	0,7
7	Spagna	51,7	47,9	-7,3
9	Paesi Bassi	56,7	33,3	-41,3
10	Belgio	29,6	20,8	-29,7
12	Grecia	35,2	32,5	-7,7
15	Portogallo	21,0	18,4	-12,3
3	Stati Uniti d'America	100,4	92,2	-8,2
4	Romania	-9,4	6,0	163,3
13	Polonia	19,0	15,4	-19,0

Tab. 3 — Provincia di Macerata: paesi di sole esportazioni (milioni di euro)

Graduatoria export	Paese	2001	2002	Var. %
2	Russia	153,0	136,9	-10,5
7	Ucraina	41,9	57,7	37,6
11	Svizzera	42,9	39,2	-8,6
14	Giappone	29,4	26,4	-10,2
16	Danimarca	16,1	20,2	25,2
18	Canada	17,2	17,0	-1,4
19	Hong Kong	15,4	16,6	7,9
20	Messico	10,0	16,3	62,6
23	Turchia	10,8	12,8	17,9

La *Tab. 4* presenta i saldi commerciali distinti in funzione delle categorie di prodotti. È evidente la nota caratteristica di un peso prevalente nella specializzazione produttiva dei settori tradizionali. Il saldo del solo settore calzature rappresenta circa il 60% del saldo totale della provincia. Se poi si aggiungono gli altri settori classificabili come tradizionali, si arriva quasi all'80%. La variazione negativa tra il 2001 ed il 2002 ha interessato in modo prevalente tali settori, mentre fra gli altri si registrano miglioramenti di rilievo.

Tab. 4 — Provincia di Macerata: saldi commerciali per categorie di prodotti (milioni di euro)

	2001	2002	Var. %
Calzature	608,2	550,1	-9,6
Altri articoli di abbigliamento	84,8	78,3	-7,7
Mobili	51,5	51,0	-1,0
Apparecchi di illuminazione	48,4	50,6	4,6
Altre macchine per impieghi speciali	24,4	31,4	29,1
Articoli da viaggio, borse	36,9	30,4	-17,5
Cuoio	30,9	16,1	-47,8
Articoli in materie plastiche	47,5	23,3	-51,0
Strumenti musicali	18,7	23,4	25,2
Prodotti chimici di base	-14,8	-14,9	-0,6
Giochi e giocattoli	6,5	11,1	69,6
Articoli a maglia	6,0	4,7	-22,3

Le prime indicazioni che possiamo trarre sono le seguenti. In primo luogo è evidente la forte propensione della provincia al commercio internazionale. La domanda estera, al netto della spesa in uscita, costituisce una componente fondamentale della domanda di prodotti locali e consente di realizzare un livello di reddito molto superiore a quanto il solo mercato interno non consentirebbe. Il confronto con altre regioni e con l'Italia nel suo complesso evidenzia chiaramente questo aspetto. Gli effetti dell'andamento congiunturale internazionale risultano molto simili a quelli registrati per il complesso dell'Italia. Anche il modello di specializzazione è simile, ma con un'accentuazione molto maggiore verso i settori tradizionali. Alcune attività nell'ambito della meccanica specializzata, pur avendo un peso limitato, presentano un buon posizionamento. Manca l'interesse per i settori ad alto contenuto tecnologico.

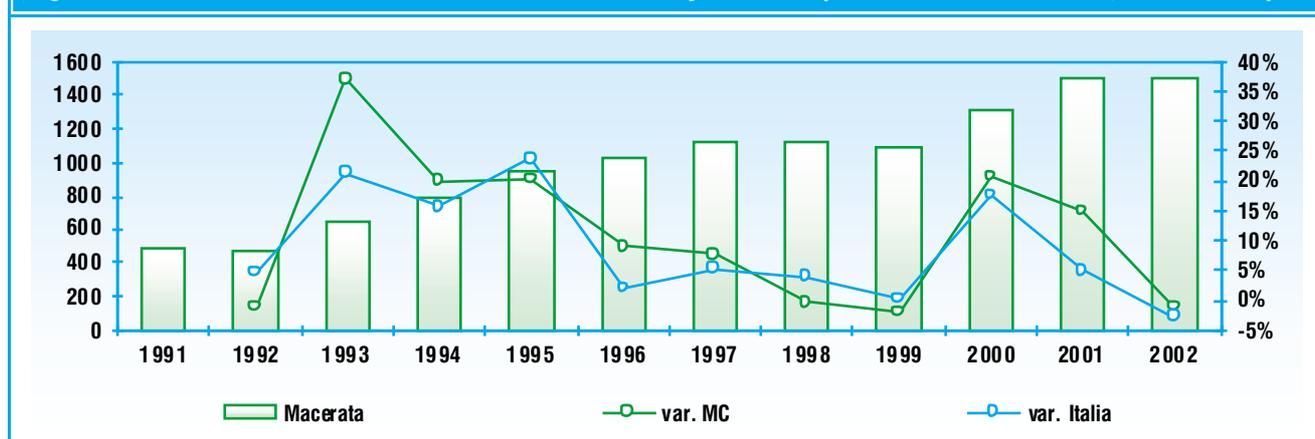
Le esportazioni

Passando ad esaminare in modo specifico le esportazioni, vediamo che in termini di variazione dei valori correnti la provincia di Macerata ha ottenuto risultati molto buoni tra il 1991 ed il 2001. Dalla *Fig. 1* si rileva come la provincia abbia raggiunto, nel periodo considerato, tassi di crescita molto consistenti e significativamente superiori a quelli nazionali, con un aumento medio annuo del 10,8%, contro l'8,6% nazionale.

Gli anni '90, sono stati anni molto turbolenti per il sistema esportativo nazionale, ma nel complesso anche piuttosto positivi. La serie storica della *Fig. 1* può essere suddivisa in tre principali sotto periodi che ne individuano gli avvenimenti principali:

- Il 1992 è stato un anno di forti speculazioni sulla lira, che hanno portato alla svalutazione della nostra vecchia moneta. A partire dal 1993 e per i successivi 4 anni le esportazioni provinciali aumentano considerevolmente, in parte per tale svalutazione, che ha reso i nostri prodotti più competitivi, ed in parte per la capacità delle imprese locali di inserirsi efficacemente nel processo di crescita dei paesi emergenti, in particolare dell'Est-Europa;
- Il 1998 ed il 1999 sono anni anomali per le esportazioni maceratesi, le quali mostrano un'inversione di tendenza rispetto alle buone crescite degli anni precedenti. La svalutazione ha ormai esaurito il suo effetto. Ma è soprattutto la crisi valutaria russa ad impattare negativamente sulle performance esportative provinciali. Per Macerata, infatti, la Russia rappresenta un partner economico molto più importante che per il resto d'Italia (verso l'Europa Centro-Orientale è destinato il 28,6% dell'export provinciale, contro il 10% nazionale);
- Infine, il biennio 2000-2001 riporta su valori a due cifre la crescita delle esportazioni provinciali: il 2000 è un anno di forte espansione dell'economia mondiale, espansione che continua nel 2001, anche se si profilano già i segni del rallentamento, destinato ad accentuarsi a seguito degli eventi dell'11 settembre. È nel 2002 che la recessione americana e la conseguente crisi mondiale mostrano i loro effetti più gravi per l'economia della nostra provincia, effetti che, a tutt'oggi, non sono stati ancora superati.

È, inoltre, interessante notare come nei momenti di boom delle esportazioni — di cui possiamo vedere i momenti di picco tra il 1992 ed il 1993 e tra il 1999 ed il 2000 — i valori della provincia si collocano al di sopra della media nazionale, mentre nei momenti sfavorevoli del ciclo economico Macerata risente maggiormente della fase negativa. Questa situazione è in parte dovuta alla vulnerabilità della provincia che, come vedremo, concentra fortemente le sue esportazioni su un unico prodotto.

Fig. 1 — Provincia di Macerata: serie storica delle esportazioni (milioni di euro correnti, 1991-2002)

Nonostante i buoni risultati in termini di crescita, le imprese esportatrici maceratesi non sono riuscite a tenere il passo di altre province più dinamiche.

Nella graduatoria provinciale del valore corrente delle esportazioni, Macerata si colloca intorno al valore mediano — vale a dire quel valore delle esportazioni corrispondente alla provincia che, nella serie in ordine crescente per valore dell'export, occupa la posizione pari alla metà più uno del numero delle province: nel nostro caso abbiamo 103 province, quindi il valore mediano corrisponde al valore dell'export della 52^a provincia — e più precisamente, nel 2002, alla 53^a posizione.

È interessante verificare la posizione in termini pro capite. Nella graduatoria dei rapporti tra il valore delle esportazioni in euro ed il numero di residenti, la nostra provincia guadagna ben 11 posizioni rispetto alla classifica in valore assoluto, pur non riuscendo a superare le altre province della regione e restando ben dietro la Lombardia e le aree del Nord-Est.

Benché la quota di Macerata sul valore dell'export nazionale sia rimasta costante dal 1996 al 2002 e sia leggermente cresciuta tra il '91 ed il '96 (da 0,4% a 0,5%), nella graduatoria complessiva nazionale la nostra provincia ha perso costantemente posizioni, passando dalla 49^a posizione del 1991 alla 53^a del 2002. Tra le province che hanno guadagnato posizioni a scapito di Macerata troviamo Pesaro Urbino, Perugia e Belluno.

segue: le esportazioni per settori, prodotti e area geografica

Il sistema produttivo locale¹ è fortemente specializzato nel sistema moda, che, come mostra la Fig. 2, rappresenta il 65% dell'intero ammontare delle esportazioni. Il resto si suddivide tra *metalmecanica* (17%), *chimica, gomma e plastica* (6%) e altro tipo di industria manifatturiera (10%, tra cui mobili, giocattoli e strumenti musicali).

Il settore moda provinciale conta per il 2,3% del totale settoriale nazionale, e all'interno di questo comparto la nostra provincia occupa una posizione rilevante nell'esportazione di *pelli, cuoio e calzature*, con una quota pari al 5,7% sul totale nazionale. Andando ancora più in dettaglio, si può rilevare la struttura prevalentemente monoprodotto del modello esportativo maceratese, che concentra il 47% dell'export totale nelle calzature. La quota di esportazioni di questo prodotto sul totale nazionale è molto consistente, pari ad 8,6%, ed è la più alta tra tutti i prodotti esportati dalle

¹ I dati 2002 descritti in questo paragrafo si riferiscono ai dati provvisori ISTAT sulle esportazioni.

imprese maceratesi. Le calzature prevalgono anche tra i prodotti di importazione, ma il saldo commerciale tra import ed export resta ancora nettamente positivo nel 2002 (550 milioni di Euro), pur se in diminuzione rispetto all'anno precedente (-58 milioni di Euro). Le calzature hanno subito, nel 2002, in valore assoluto, il calo più consistente tra tutti i prodotti provinciali esportati (-6,3 milioni di Euro). Anche le altre componenti del comparto, cuoio e articoli da viaggio, hanno riportato consistenti diminuzioni in valore, facendo temere per la perdita di competitività di tutto il distretto calzaturiero fermano-maceratese.

Fig. 2 — Provincia di Macerata e Italia: esportazioni per settore (valori percentuali, 2002)

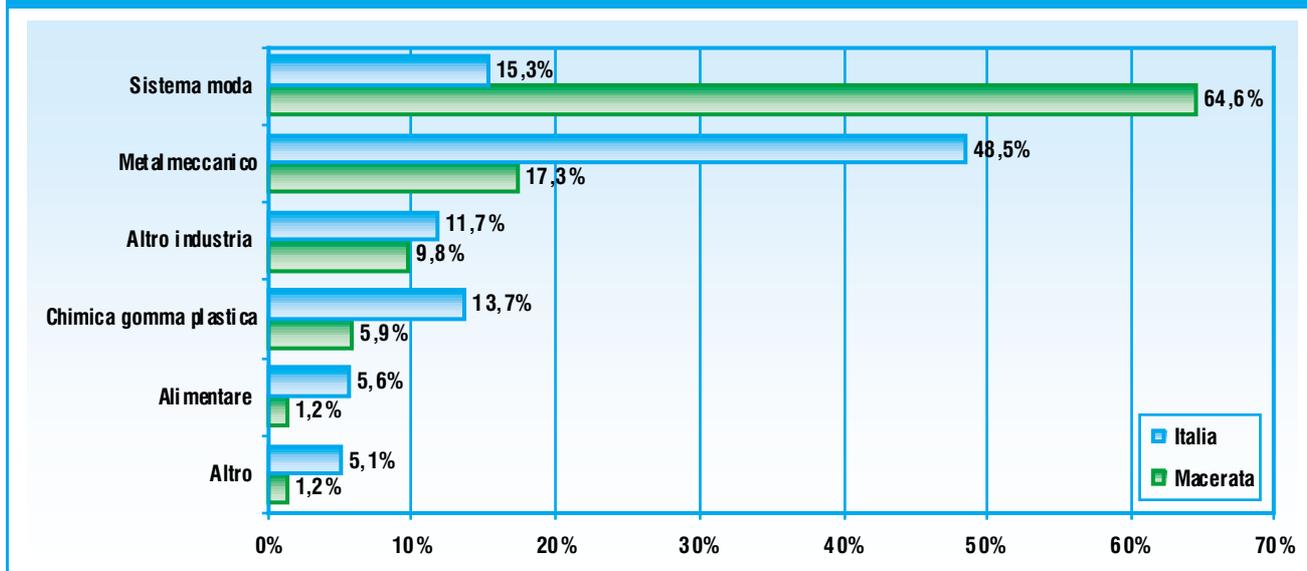
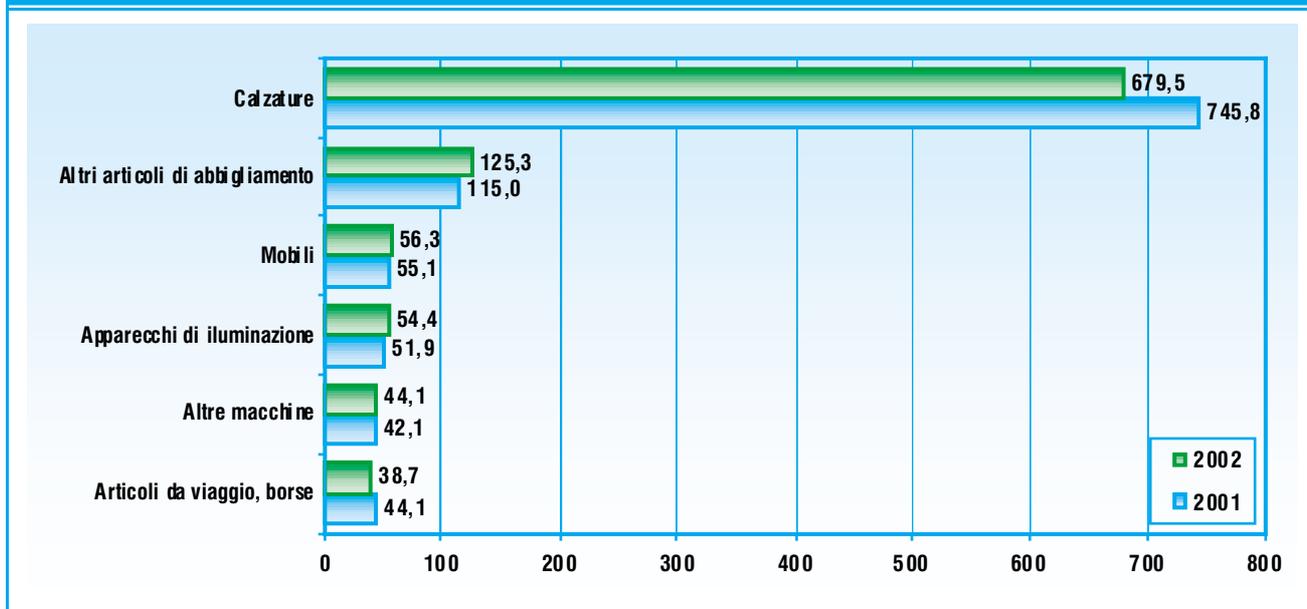


Fig. 3 — Provincia di Macerata: principali prodotti esportati (milioni di euro, 2001-2002)



La componente più grande delle esportazioni locali è destinata ai paesi dell'Unione Europea (44,2%), quota inferiore a quella delle esportazioni nazionali. Un'altra consistente fetta è destinata ai paesi dell'Europa Centro-Orientale (28,6%): in particolare il flusso esportativo assume valenza

definitiva verso la Federazione Russa e l'Ucraina, mentre l'interscambio con la Romania e la Bulgaria è soprattutto indirizzato all'esportazione temporanea per trasformazione passiva.

Le esportazioni verso i tre principali paesi di destinazione, Germania, Russia e Stati Uniti, hanno subito il calo più rilevante.

Il principale paese di destinazione delle merci prodotte nel territorio provinciale, partner tradizionale negli scambi sia in entrata che in uscita, è la Germania. Si tratta anche del paese che ha fatto segnare la perdita più considerevole (-29 milioni di Euro, corrispondente ad un calo del 14% sul 2001). Il calo più sentito è nelle esportazioni di calzature (da 141 milioni di Euro del 2001 a 111 milioni di Euro nel 2002), che rappresentano il 63% del valore totale delle esportazioni verso la Germania, con un -21% solo nell'ultimo anno.

Purtroppo, anche la Russia, paese verso cui le esportazioni sono aumentate più di 6 volte dal 1995, ha mostrato una più bassa capacità di assorbire i nostri prodotti (-10%). Il calo è stato avvertito soprattutto dal sistema moda (-11% per *pelli, cuoio e calzature* e -18% per *tessile e abbigliamento*), ma non ha avuto le stesse proporzioni della crisi del 1998, che portò ad un crollo delle esportazioni del 38% nel 1999.

Anche le esportazioni verso gli Stati Uniti, pari al 7% del totale provinciale, per un valore di 102 milioni di Euro, registrano nel 2002 un calo superiore al valore globale (-7,4%).

Ci sono comunque diversi paesi che hanno aumentato notevolmente gli acquisti di prodotti "made in Macerata", in particolare l'Ucraina, che con 58 milioni di Euro ed una crescita del 38% diventa l'8° paese di destinazione dei nostri prodotti, ed i paesi scandinavi (Danimarca, Svezia e Norvegia) che hanno acquistato prodotti locali per 38 milioni di Euro, il 22% in più rispetto al 2001. Sebbene anche le importazioni si siano ridotte nell'ultimo anno, notevole è stato l'aumento del flusso di merci dalla Cina (+36%) e da Taiwan (+90%).

Fig. 4 — Provincia di Macerata e Italia: esportazioni per area geografica (valori percentuali, 2002)

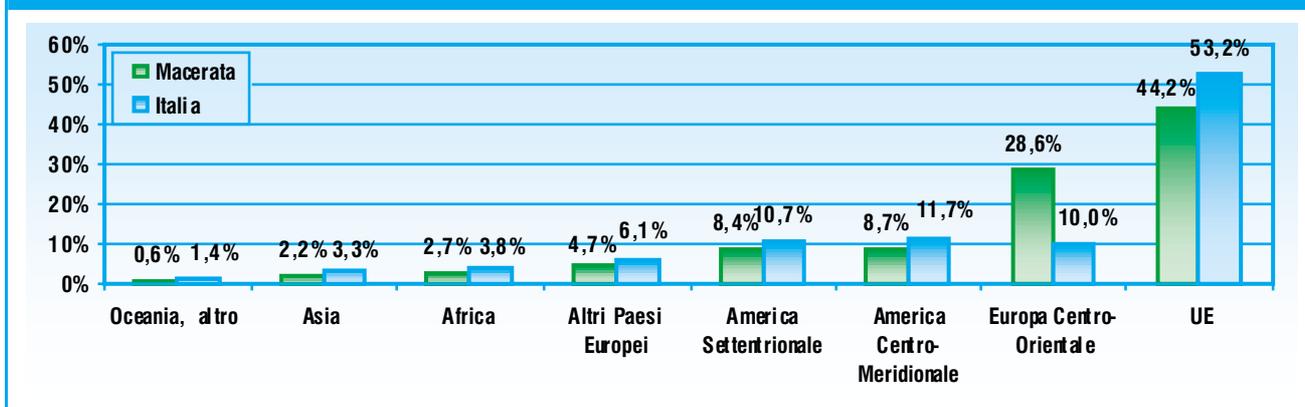
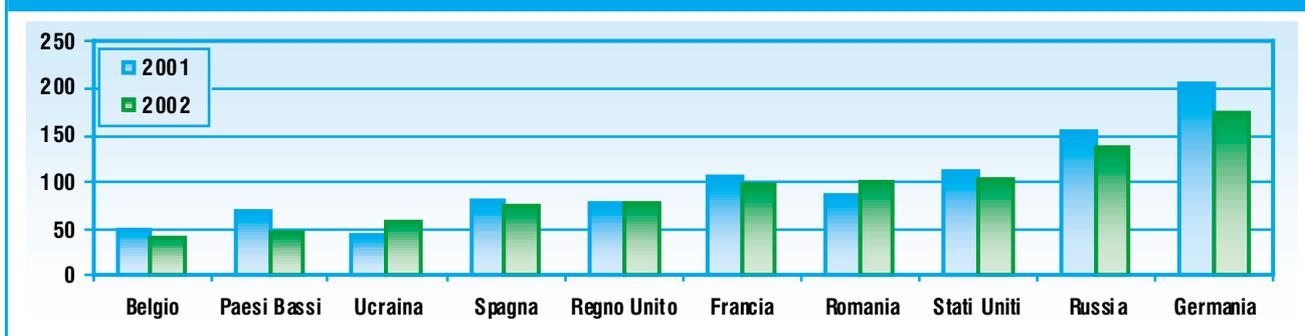


Fig. 5 — Provincia di Macerata: principali paesi di esportazione (milioni di euro, 2001-2002)



Il settore pelli, cuoio e calzature

La concentrazione geografica non sembra costituire, a differenza di quella settoriale, un problema molto rilevante per il sistema esportativo della nostra provincia, in quanto il principale paese di destinazione, la Germania, assorbe soltanto il 12% del totale delle esportazioni.

Altro elemento importante nella valutazione della competitività sui mercati internazionali delle imprese della provincia è rappresentato dal grado di penetrazione dei nostri prodotti sul totale delle importazioni dei paesi di destinazione. Nel nostro caso, il settore *pelli, cuoio e calzature* rappresenta la quota maggiore di esportazioni della provincia, ma anche l'unico settore in cui Macerata possiede una penetrazione significativa nei paesi di esportazione.

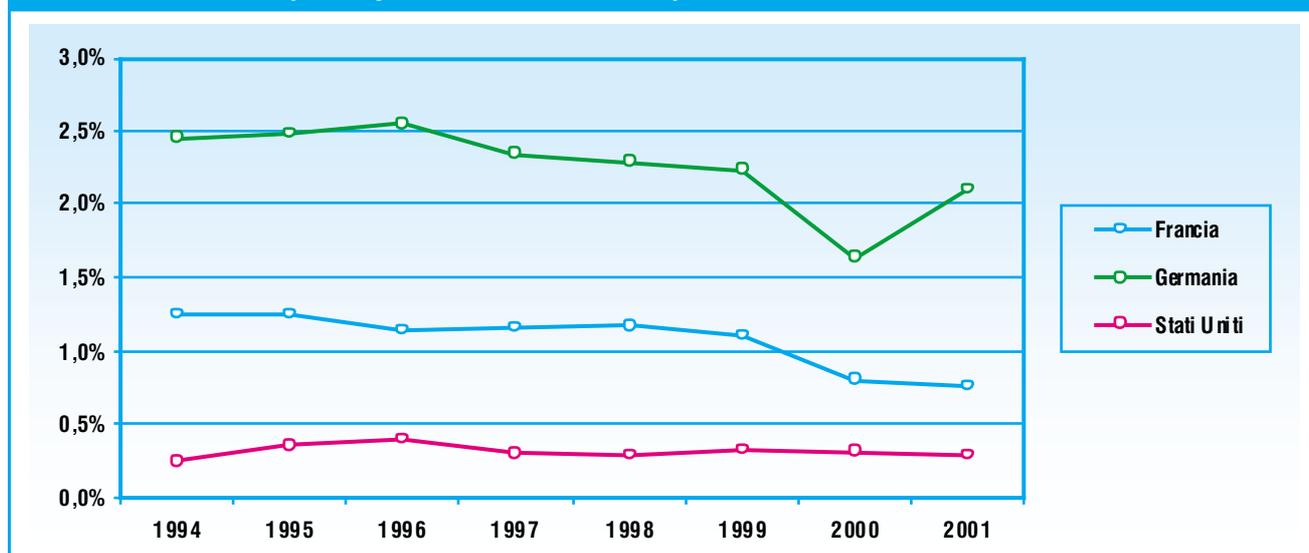
Per valutare la quota di mercato dell'export di *pelli, cuoio e calzature* maceratesi nei principali paesi di destinazione abbiamo calcolato il rapporto tra l'export di Macerata verso alcuni paesi più significativi e l'import totale degli stessi paesi per lo stesso settore.

Le quote percentuali che ritroviamo nella Fig. 6 non sono elevate, ma sono importanti, tenendo conto della dimensione relativa del confronto (provincia di Macerata/totale Germania). Considerando, ad esempio, che la perdita di mezzo punto percentuale nella quota di mercato detenuta in Germania nel 2001 avrebbe portato ad una perdita di 33 milioni di Euro, si possono capire le forti conseguenze sui fatturati delle nostre imprese. Inoltre, dal punto di vista commerciale, occorre tener conto del fatto che una volta assunta la decisione, da parte di un cliente, di acquistare calzature e pelletterie da produttori di diverse aree o paesi, potrebbe essere difficile riuscire a riconquistare le sue preferenze.

Negli anni considerati nella Fig. 6 la quota degli Stati Uniti si è mantenuta pressoché costante, e anche per la Francia, almeno fino al 1999, si è mantenuto lo stesso andamento. Tra il 1999 ed il 2000 si è verificata una brusca caduta della quota di mercato detenuta sia in Francia che in Germania: mentre nel primo caso si tratta di un cambiamento di tendenza, fino ad allora mantenutasi costante, nel secondo caso siamo di fronte ad un momento particolarmente negativo, derivante da un trend di decrescita iniziato già nel 1996.

Infine, se per la Germania la forte perdita del 2000 è stata recuperata con l'ottima performance del 2001, per la Francia il calo non è stato affatto riassorbito nel corso dell'anno successivo ed anzi la quota di mercato si è ulteriormente ridotta.

Fig. 6 — Provincia di Macerata: quote di mercato dell'export di pelli, cuoio e calzature in Germania, Francia e Stati Uniti (valori percentuali, 1994-2001)



Le quote di mercato della nostra provincia nelle importazioni totali di *pelli, cuoio e calzature* dei paesi sopra indicati dipendono sia dal tasso di variazione del valore delle esportazioni provinciali che dal tasso di variazione del valore totale delle importazioni dei singoli paesi: se il primo è maggiore del secondo (rimanendo costanti i tassi di variazione delle esportazioni di altre aree) la quota di mercato tende a crescere, se al contrario le importazioni crescono più in fretta delle esportazioni del nostro territorio, questo tende a perdere quote di mercato.

Come sappiamo, il valore complessivo delle esportazioni si ottiene come sommatoria del prodotto tra il valore unitario e la quantità di ciascuna merce esportata, quindi il tasso di variazione del valore delle esportazioni di un determinato settore dipende dalle variazioni del valore medio unitario e delle quantità di merci esportate.

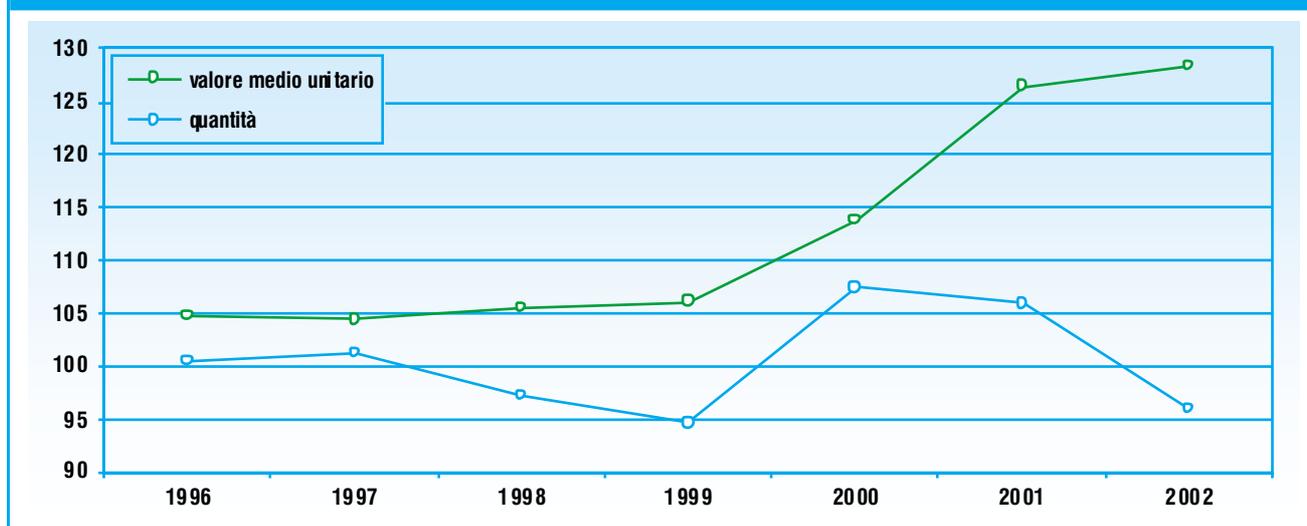
La Fig. 7 riporta gli indici di variazione del valore medio unitario e delle quantità delle esportazioni italiane nel settore dal 1996 al 2002 (anno base 1995 = 100). Come si può notare, nel corso degli anni considerati, è andata fortemente aumentando la forbice tra l'indice di variazione del valore medio unitario delle merci e l'indice di variazione delle quantità esportate: il primo è in forte aumento a partire dal 1999, il secondo, al contrario, è in sensibile diminuzione dal 2000.

Dalla scomposizione della variazione delle esportazioni nelle due componenti sopra esaminate si evince che, nel corso dei 7 anni considerati, la crescita dell'export nazionale del settore è da imputare esclusivamente all'aumento del prezzo medio delle merci esportate e non all'aumento delle quantità, le quali sono anzi diminuite rispetto al 1995.

La diminuzione delle quantità esportate ha avuto un effetto negativo sulla quota di mercato della nostra provincia (si veda in Fig. 6 la caduta avvenuta nel 2000 in Francia e Germania), ma l'impatto globale è stato mitigato dal contemporaneo aumento dei prezzi unitari.

Il rilevante aumento nel valore medio unitario delle merci esportate è il riflesso di esplicite politiche imprenditoriali volte a conquistare segmenti di mercato di fascia alta con prodotti di elevata qualità e forte contenuto di ricerca nel design, nella moda e nell'innovazione. Solo attraverso queste politiche di riposizionamento, infatti, le nostre imprese possono riuscire a far fronte alla concorrenza dei paesi emergenti. Una guerra con la Cina basata su politiche di prezzo sarebbe un sicuro suicidio, dato che la differenza tra i nostri ed i loro costi di produzione è abissale: si consideri, ad esempio, che nel 2002 il prezzo medio di un paio di calzature italiane esportate era di 19,35 Euro, mentre il prezzo medio di un paio di calzature importate dalla Cina era di 3,27 Euro (si deve comunque considerare che le produzioni possono riferirsi a segmenti di mercato differenti).

Fig. 7 — Italia: indici di variazione delle esportazioni nazionali nel settore pelli, cuoio e calzature (1996-2002, anno base 1995)



Come abbiamo accennato, l'eccessiva concentrazione delle esportazioni maceratesi nel settore *pelli, cuoio e calzature* è un punto di rilevante vulnerabilità del nostro sistema economico. Ma in realtà quanto è elevata questa concentrazione?

Per cercare di dare una risposta a questo interrogativo, siamo andati a costruire un indice (*indice di specializzazione di Balassa*) che rapporta la quota delle esportazioni maceratesi di *pelli, cuoio e calzature* sul totale dell'export mondiale dello stesso settore, alla quota delle esportazioni maceratesi nel manifatturiero rispetto all'export mondiale dello stesso comparto.

Considerando la ridotta dimensione della nostra provincia in termini territoriali ed economici — in particolare rispetto alla dimensione del commercio internazionale — e tenendo presente che l'Italia pesa complessivamente per un 3,9% sull'export mondiale, si scopre che Macerata nel 2001 detiene, con il suo 0,89%, una quota di esportazioni di *pelli, cuoio e calzature* sul totale mondiale alquanto significativa. Dal confronto con il 1998, quando tale rapporto era pari a 0,93%, risulta per la nostra provincia una perdita di competitività sul mercato mondiale, rispetto agli altri produttori del settore. La presenza dei manufatti maceratesi sui mercati mondiali è molto più ridotta, pesando solo per uno 0,03% del totale. Rapportando le due quote si ottiene l'indice di specializzazione di Balassa nel settore *pelli, cuoio e calzature*, pari a 35,1 nel 2001.

Per valutare la grandezza dell'indice maceratese, siamo andati a costruire anche l'indice di Balassa riferito all'export nazionale. Il nostro paese detiene una quota importante del mercato mondiale delle calzature (15%) ed il suo grado di specializzazione (3,4) nel settore *pelli, cuoio e calzature* risulta già molto elevato: in questo contesto il valore dell'indice maceratese, misurato in 35,1 nel 2001, risulta perciò estremamente preoccupante.

Tab. 5 — Valori delle esportazioni per calcolo dell'indice di Balassa (in milioni di euro)

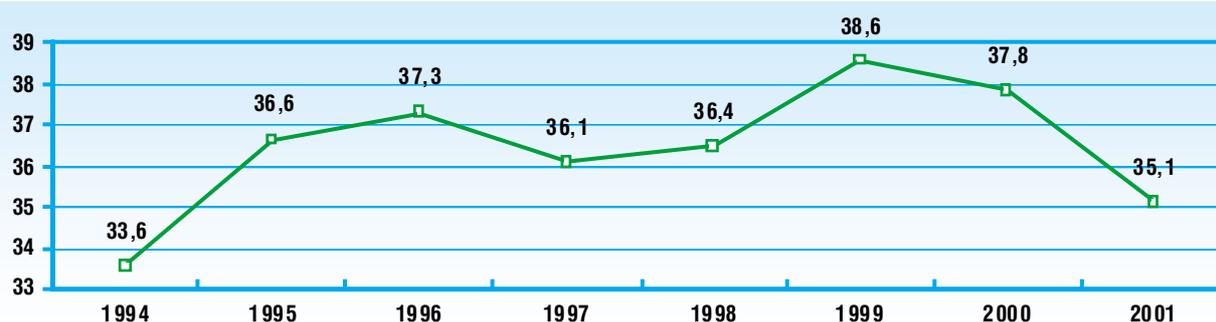
	1994	1998	2001
Esportazioni Macerata nel settore cuoio pelli calzature (DC19)	499	644	842
Esportazioni ITALIA nel settore cuoio pelli calzature (DC19)	9.343	11.168	14.565
Esportazioni mondiali nel settore cuoio pelli calzature (DC19)	59.925	69.397	94.264
Esportazioni Macerata nel manifatturiero (D)	782	1.105	1.498
Esportazioni ITALIA nel manifatturiero (D)	155.230	214.912	265.490
Esportazioni mondiali nel manifatturiero (D)	3.153.967	4.337.297	5.891.529

Tab. 6 — Calcolo dell'indice di Balassa per Macerata

	1994	1998	2001
Quota export Macerata nel settore cuoio pelli calzature su totale export mondiale	0,83 %	0,93 %	0,89 %
Quota export Macerata nel manifatturiero su totale export mondiale	0,02 %	0,03 %	0,03 %
Indice di specializzazione di Balassa (Macerata)	33,55	36,44	35,12

Tab. 7 — Calcolo dell'indice di Balassa per l'Italia

	1994	1998	2001
Quota export ITALIA nel settore cuoio pelli calzature su totale export mondiale	15,59 %	16,09 %	15,45 %
Quota export ITALIA nel manifatturiero su totale export mondiale	4,92 %	4,95 %	4,51 %
Indice di specializzazione di Balassa (ITALIA)	3,2	3,2	3,4

Fig. 8 — Indice di specializzazione di Balassa (Macerata)

Secondo uno studio *Prometeia* per *Unioncamere* del 2002 «l'apertura ai mercati internazionali può quindi diventare un'arma a doppio taglio, soprattutto per province che hanno una elevata concentrazione in pochi comparti merceologici e/o in poche aree geografiche e che quindi sono maggiormente soggetti a potenziali shock derivanti da fattori geopolitici o da crisi finanziarie». Per misurare i rischi che corre ciascuna provincia rispetto alla globalizzazione è stato proposto un indice sintetico il cui calcolo deriva dalla combinazione di 4 indici elementari:

- *Il valore pro capite delle esportazioni*: una provincia è tanto più vulnerabile quanto minore è il volume delle esportazioni.
- *La concentrazione settoriale delle esportazioni*: la forte concentrazione in pochi settori merceologici espone una provincia a possibili shock di domanda, derivanti da eventi imprevisti.
- *La concentrazione geografica delle esportazioni* risponde ad un criterio simile al precedente. Una concentrazione su pochi mercati geografici di sbocco può comportare una maggiore vulnerabilità delle province ad eventi imprevisti quali crisi finanziarie, cadute congiunturali della domanda o altro.
- *Il livello di tecnologia implicita incorporato nei beni esportati* è un fattore importante se si tiene conto che i paesi di nuova industrializzazione esercitano una pressione competitiva crescente su molti segmenti del mercato internazionale. Una composizione delle esportazioni maggiormente orientata verso prodotti con un significativo contenuto tecnologico può alleggerire la concorrenza di prezzo ed assicurare mercati di sbocco relativamente più stabili.

Rispetto ad una sintesi di questi indicatori, alla provincia di Macerata viene associato complessivamente un grado medio di vulnerabilità, ma le differenze tra i singoli indici sono notevoli: come mostra la tabella sotto riportata, il maggior punto di vulnerabilità del nostro sistema esportativo è la fortissima concentrazione delle esportazioni in un unico prodotto, la calzatura.

Tab. 8 — Grado di vulnerabilità delle esportazioni provinciali e posizione rispetto ad altre province italiane

	Posizione *	Punteggio	Grado di vulnerabilità
Valore pro-capite delle esportazioni	43°	4,8000	MEDIO
Concentrazione settoriale delle esportazioni	84°	0,2625	MOLTO ALTO
Concentrazione geografica delle esportazioni	6°	0,0554	MOLTO BASSO
Livello di tecnologia implicita nei beni esportati	59°	0,3103	MEDIO

* La posizione va dalla provincia con il minor grado di vulnerabilità in senso crescente

Problemi, prospettive e conclusioni

La situazione attuale presenta difficoltà sia di natura congiunturale che di tipo strutturale. I problemi congiunturali troveranno una soluzione a livello internazionale, quando la ripresa Usa, annunciata da vari indicatori anticipatori del ciclo, si consoliderà, facendo riprendere l'effetto trainante che tale sistema economico ha già prodotto negli anni '90. A livello europeo è per noi di grande interesse la situazione in Germania, la cui recente recessione ha avuto l'impatto negativo di cui abbiamo parlato: anche in questo caso esistono elementi che lasciano intravedere la possibilità di una correzione congiunturale.

I problemi più importanti da affrontare sono quelli di tipo strutturale, poiché coinvolgono direttamente le prospettive della capacità competitiva degli operatori economici locali, e quindi le possibilità di mantenere il ruolo fondamentale svolto finora dal settore estero nella formazione del reddito provinciale, anche in presenza di fasi congiunturali sfavorevoli.

In sintesi, gli indirizzi di intervento più opportuni in un'ottica di medio-lungo termine dovrebbero essere principalmente tre. In primo luogo è necessario favorire cambiamenti dal lato della strategia di mercato, sia in riferimento agli sbocchi, sia in termini di modello di specializzazione. In secondo luogo, occorre puntare sulla crescita della produttività e su un aumento degli investimenti in capitale umano. Infine, vanno sostenute con maggiore decisione le politiche volte a favorire l'introduzione delle nuove tecnologie.

Discutiamo sinteticamente questi tre punti. Per quanto riguarda la necessità di intervenire sul modello di specializzazione, va ricordato che, secondo un'opinione ormai diffusa, le produzioni dei settori tradizionali non presentano prospettive positive. La rapida crescita dei paesi emergenti, ed in particolare di quelli asiatici, porterà progressivamente ad una perdita di quote di mercato. La sola qualità del *made in Italy*, pur rappresentando un importante fattore di differenziazione, non sarà in grado di garantire il mantenimento degli attuali livelli. La capacità imitativa dei nuovi concorrenti è in crescita, e questo determina una crescente riduzione del *lag* temporale tra la fase innovativa di un prodotto e la fase di standardizzazione, in cui la concorrenza si sposta prettamente sul piano dei costi di produzione. Va anche considerato il fenomeno della falsificazione dei marchi, la cui diffusione è difficile da contenere, soprattutto in alcuni paesi emergenti, dove i controlli e la legislazione sono ancora carenti.

In riferimento ai mercati di sbocco delle esportazioni, occorre tener conto del fatto che i paesi del Centro Europa, per una serie di ragioni strutturali, continueranno ad avere una crescita reale piuttosto bassa e comunque inferiore a quella di altre aree. Si rende perciò necessario puntare in modo più deciso sui mercati dell'Est Europa, in particolare verso i paesi di nuova adesione all'UE, come la Russia e l'Ucraina, che presentano significative possibilità di crescita: per la Russia, ad esempio, si valuta una crescita di importazioni di manufatti del 117% nel quinquennio 2000-2005. Altre realtà di sicuro riferimento sono quelle dell'Asia, dove le previsioni di sviluppo sono ampie, soprattutto nei due maggiori paesi, cioè India e Cina. Entrambi stanno registrando tassi di crescita reale molto elevati e, in prospettiva, rappresentano due aree fondamentali di traino dell'economia mondiale. Basti pensare che, sulla base dei dati attuali della relazione importazioni-Pil, un aumento del 10% nel reddito reale della Cina comporta una crescita dell'1% nel commercio mondiale, cioè circa un terzo della crescita registrata nel 2002 e prevedibilmente nel 2003. Se si considera che il Pil della Cina, pur partendo da un livello assoluto iniziale basso, è cresciuto tra il 1980 ed il 2002 ad un tasso medio annuo del 9% circa, si può facilmente valutare il contributo di quel paese nel quadro degli scambi internazionali. In termini di volume, infine, le importazioni della Cina presentano un aumento medio annuo dal 1990 ad oggi di circa il 18%.

Per quanto riguarda il secondo indirizzo di intervento, occorre tener presente che la sfida dal lato dei prezzi, posta dai competitori, non può essere affrontata sul piano dei livelli salariali, ma su quello della crescita della produttività. Ricordiamo che la produttività cresce o perché aumenta la produttività dei singoli fattori di produzione o perché aumenta l'efficienza dell'intero sistema

impresa. Non abbiamo adeguate informazioni statistiche a livello provinciale sulle caratteristiche dei fattori di produzione, tuttavia a livello nazionale troviamo, rispetto ai valori medi di altri paesi, una dotazione di capitale fisico adeguata e talvolta elevata, mentre la qualità del fattore lavoro risulta insufficiente.

In merito all'efficienza complessiva dell'impresa, questa può essere posta in funzione sia di componenti esterne, che di componenti interne. Quelle esterne sono legate al funzionamento del cosiddetto "sistema paese" — cioè a quel complesso di elementi, strutturali e istituzionali, che caratterizzano l'ambiente esterno in cui opera l'impresa — e, nel caso dei distretti, anche alle interrelazioni che si vengono a creare tra le imprese. Le componenti interne sono riconducibili a due categorie: la *tecnologia*, intesa come progresso tecnico di produzione e come talento innovativo, ed il *fattore organizzativo imprenditoriale* (fattore O-I). Per la tecnologia i limiti derivano dalla capacità di rinnovamento del capitale fisso e, soprattutto, dalla capacità di investire in ricerca e sviluppo. Per il fattore O-I i limiti sono intimamente connessi alle cause della ben nota asimmetria dimensionale italiana, evidente nella provincia di Macerata.

In sintesi, i vincoli alla crescita della produttività, e quindi alle prospettive della capacità competitiva, sono fondamentalmente costituiti dalla limitatezza dell'investimento in capitale umano e nello sviluppo delle conoscenze. Ormai la fonte del vantaggio comparato dei paesi è sempre meno costituita dai fattori tradizionali — cioè dalle dotazioni di risorse naturali, dalla disponibilità di manodopera a basso costo, dalla disponibilità di capitale fisico, compresa la tecnologia incorporata — e sempre più determinata del capitale umano: in questo ambito, studi recenti dimostrano che la posizione relativa dell'Italia è peggiorata. Nel processo di formazione di skills il ruolo essenziale è svolto dall'educazione terziaria e dal contributo della grande impresa che, storicamente, ha svolto in tutti i paesi avanzati una funzione di formazione di competenze sia manageriali che tecniche. La carenza italiana forse potrà essere superata quando ci sarà un effettivo riferimento europeo.

Ultimo punto indicato fra le strategie di intervento: agevolare i processi di diffusione delle nuove tecnologie. La forte crescita della produttività a livello internazionale, rilevabile nella seconda metà degli anni '90, è in larga misura riconducibile all'introduzione e al progresso delle tecnologie ICT (Information Communication Technologies). Anche in questo campo il nostro paese sconta un ritardo che, se non recuperato rapidamente, rischia di compromettere gli sviluppi futuri. Ed il primo nodo strutturale da risolvere resta, anche in questo caso, quello relativo al capitale umano: in un sistema di libero mercato, il principale meccanismo di incentivazione di questa risorsa fondamentale si basa su logiche retributive più adeguate e meno esposte al fenomeno dell'appiattimento salariale. Dal punto di vista politico economico il problema è stato ben compreso in Europa con il raggiungimento degli *accordi di Lisbona*, la cui attuazione sembra tuttavia allontanarsi nel tempo, mentre i paesi emergenti si stanno adeguando con grande impegno.

**L'economia della provincia di Macerata:
riflessioni sugli aspetti strutturali e
sull'evoluzione congiunturale**

di Ferdinando Cavallini

Introduzione

L'attività di analisi economica della Banca d'Italia a livello nazionale, viene da tempo integrata dalle informazioni raccolte localmente dalla sua rete territoriale. Tutte le Filiali collaborano con i capoluoghi di regione per la stesura delle Note regionali; seguono con attenzione l'andamento dell'economia delle province di competenza. Costante è il contatto con le istituzioni e con gli operatori economici e bancari della provincia al fine di conseguire utili informazioni sull'evoluzione congiunturale: nei primi mesi del 2003 la Filiale di Macerata ha raccolto dati e informazioni presso oltre 100 imprese industriali, delle costruzioni e dei servizi.²

Come noto, la struttura economica della provincia di Macerata si basa sulla piccola e media impresa industriale operante prevalentemente nei settori tradizionali e ubicata in aree distrettuali.

La composizione media delle unità locali dell'industria è di 6,3 addetti, valore uguale a quello nazionale e molto inferiore rispetto a quello degli altri paesi europei e delle altre grandi economie industriali.

In base ai dati del censimento del 1996, il 52,7 per cento delle imprese del settore appartiene ad unità locali fino a 9 addetti e soltanto il 9,1 per cento ad unità industriali che occupano almeno 100 addetti.

Nel ventennio 1951-1971 Macerata si collocava stabilmente tra le province economicamente più arretrate d'Italia, con un tessuto produttivo basato principalmente sull'agricoltura. Il sistema industriale provinciale conobbe una fase di particolare sviluppo nella seconda metà degli anni Settanta, in ritardo rispetto al resto della regione.

Fu in quegli anni e nel decennio successivo che l'economia della provincia si trasformò da agricola a prevalentemente industriale. Lo sviluppo fu sostenuto dall'apertura sempre maggiore ai mercati internazionali, che interessò in modo particolare il settore della moda e quello metalmeccanico.

Sul finire degli anni Ottanta il tessuto industriale cominciò a mostrare alcune difficoltà, indotte soprattutto dalla minore specializzazione in attività a elevato contenuto tecnologico e dalla crescente concorrenza dei paesi emergenti.

Nel corso degli anni novanta l'economia della provincia non è riuscita a guadagnare posizioni rispetto al complesso regionale. La quota provinciale sul valore aggiunto delle Marche si è mantenuta pressoché stabile, con un andamento calante nella seconda metà del decennio (dal 20,8 nel 1995 al 19,9 per cento nel 2000).

La trasformazione industriale

L'attività produttiva dell'industria manifatturiera locale ha chiuso l'anno 2002 con un risultato negativo rispetto al 2001. Secondo i dati *Unioncamere*, la produzione complessiva risulta mediamente scesa dello 0,6 per cento a fronte dell'incremento del 3,1 per cento registrato l'anno precedente. Nei primi mesi del 2003 i segnali di difficoltà si sono rafforzati, soprattutto sui mercati esteri.

² Colgo in proposito l'occasione per ringraziare tutti i soggetti che, prestando cortesemente la loro collaborazione, hanno permesso all'Istituto di arricchire il proprio patrimonio informativo e di migliorare ulteriormente l'attività di rilevazione e di analisi.

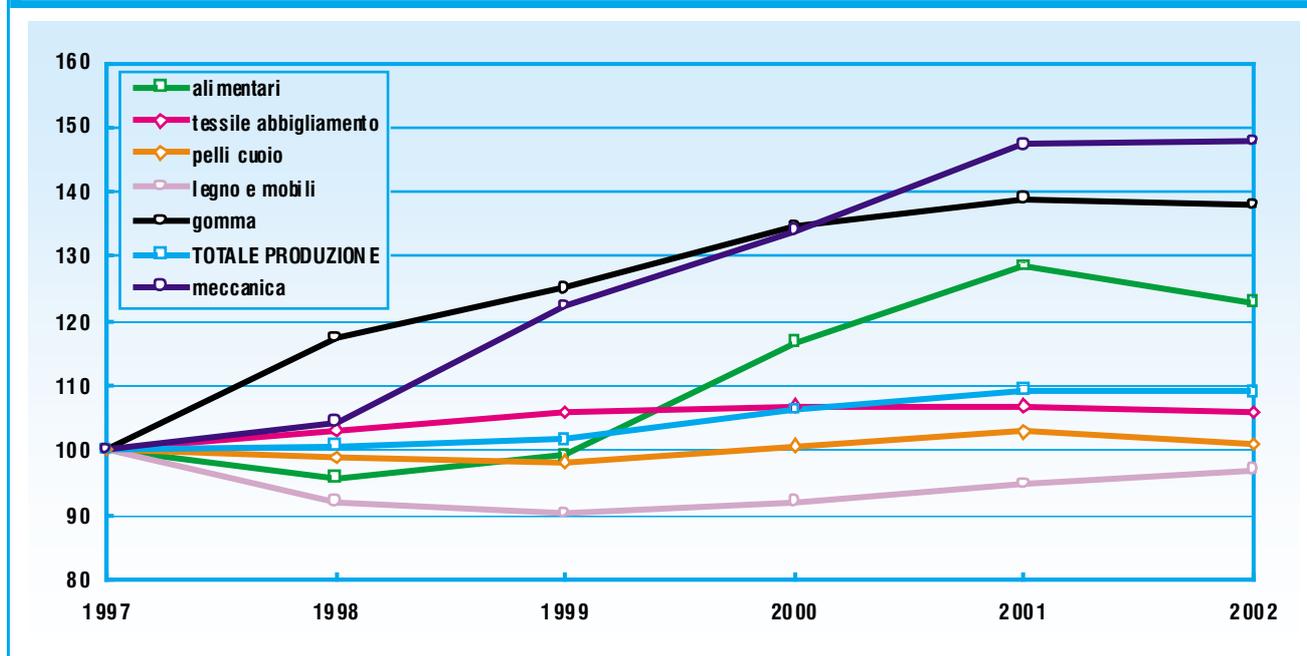
La flessione della provincia di Macerata è comunque inferiore a quella avutasi in regione, pari all'1,1 per cento.

In cinque anni, fra il 1997 e il 2002, la produzione industriale ha segnato nella provincia di Macerata un aumento del 9 per cento, analogo a quello della regione.

Il comparto della *meccanica* ha registrato l'aumento più consistente (+48%) seguito dalla *gomma e plastica* e dall'*alimentare* (Fig. 9). Anche nelle Marche la meccanica ha segnato le migliori performance, ma con tassi di incremento più contenuti.

Nello stesso periodo, la produzione del settore *pelli, cuoio e calzature*, che rappresenta oltre il 40 per cento del totale, è rimasta sostanzialmente invariata. Vi hanno influito la crescente concorrenza internazionale e le scelte di delocalizzazione produttiva alle quali peraltro le imprese marchigiane hanno fatto ricorso in misura minore rispetto alla media italiana.

Fig. 9 — Produzione della provincia di Macerata (indice 1997=100)



Fonte: elaborazione su dati Unioncamere

Il fatturato totale del 2002 è rimasto sostanzialmente stazionario registrando quindi una flessione in termini reali.

Secondo l'indagine della Banca d'Italia di Macerata, condotta su un campione di 73 aziende industriali con almeno 20 addetti, la riduzione delle ore complessivamente lavorate è stata più marcata per le imprese di minore dimensione.

Le vendite sono aumentate del 2,8 per cento e gli investimenti del 2,6 per cento (4,3 per cento nella Regione). Il processo di accumulazione del capitale fisso si è incrementato in tutti i settori, ad eccezione del comparto delle calzature dove si è registrata una flessione del 14,1 per cento.

La crescita della spesa per beni capitale, in linea con i programmi precedentemente formulati, ha accelerato nella seconda parte dell'anno, presumibilmente per l'approssimarsi della scadenza degli incentivi legati alla legge Tremonti bis.

Per l'anno in corso ci si attende un rallentamento nel processo di accumulazione.

Le costruzioni

Sulla base delle informazioni fornite dalle Casse edili, nel 2002 il settore delle *costruzioni* ha presentato risultati soddisfacenti. Il numero delle imprese che hanno effettuato lavori in provincia è cresciuto del 9,1 per cento; l'incremento ha coinvolto in misura consistente quelle aventi sede legale in altre province. Gli operai impiegati sono cresciuti in maniera significativa; considerevole è stato l'incremento di quelli extra comunitari.

Secondo i dati dell'osservatorio immobiliare della FIAIP (Federazione Italiana Agenti Immobiliari Professionali), il numero dei contratti di compravendita di immobili è cresciuto in provincia del 64,2 per cento (regione +25,6%).

I servizi

Il settore terziario ha da tempo sostituito l'industria quale principale fonte di assorbimento della manodopera, in linea con le analoghe tendenze riscontrabili in Italia e nei principali paesi industrializzati. Esso costituisce tuttavia un vasto aggregato all'interno del quale vengono ricomprese attività che registrano andamenti anche fortemente differenziati.

I mutamenti strutturali intervenuti in provincia hanno fatto registrare una interessante crescita del settore, sia in termini di addetti che di unità locali. Gli occupati del comparto rappresentano oltre il 50 per cento di quelli adibiti ad attività extra-agricole, valore comunque inferiore di circa 10 punti percentuali rispetto al dato medio nazionale.

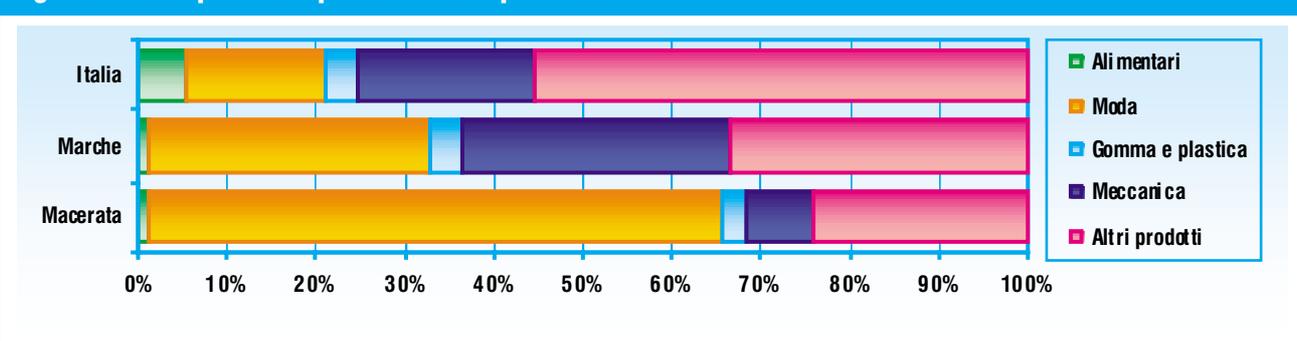
Gli scambi con l'estero

Le esportazioni relative al *comparto moda* rappresentano ben il 64,6 per cento delle esportazioni totali (Fig. 10). Nelle Marche il dato si attesta al 31,4 per cento e in Italia al 15,3 per cento, percentuale, quest'ultima, comunque superiore a quella riscontrabile nei paesi più avanzati.

Di converso, il comparto della *meccanica*, che vale in Italia il 19,8 per cento delle esportazioni globali, "pesa" nelle Marche per il 30,3 per cento e nella provincia di Macerata per il 7,4 per cento.

Le esportazioni di prodotti ad alto contenuto tecnologico rappresentano solo l'1 per cento del totale contro una media regionale del 4 per cento.

Fig. 10 — Composizione percentuale export 2002



Fonte: elaborazione su dati Istat

Nel settore *pelli, cuoio e calzature*, le cui esportazioni rappresentano circa il 53 per cento dell'export dell'intera industria manifatturiera maceratese, le imprese locali hanno saputo guadagnare quote importanti sui mercati internazionali, grazie alla forte flessibilità assicurata dalla piccola dimensione, alla qualità della produzione e all'esistenza della fitta rete di rapporti industriali esistenti all'interno dei distretti.

Ciononostante, analogamente al resto della regione, nel corso degli anni novanta le esportazioni del comparto sono cresciute a un ritmo inferiore rispetto agli altri settori più rilevanti. Nella provincia di Macerata, il rapporto fra le vendite estere di calzature e quelle di prodotti tessili è passato da 7,8 nel 1991 a 4,6 nel 2002; rispetto alla *meccanica*, nello stesso periodo esso è passato da 12,5 a 7,2 volte.

Il mantenimento delle quote raggiunte sui mercati internazionali richiede adeguati e costanti investimenti nella ricerca per realizzare, nel tempo, quelle innovazioni di prodotto indispensabili per mantenere il vantaggio qualitativo conseguito; inoltre, va posta la massima attenzione alla diversificazione dei mercati di sbocco, al marchio, alla "riconoscibilità" dei prodotti e allo sviluppo della rete di commercializzazione.

Nel 2002 le esportazioni totali sono diminuite del 5,5 per cento su base annua in dipendenza della flessione del 10,1 per cento del comparto *pelli, cuoio e calzature*. Nel 1° trimestre 2003 tale settore ha fatto registrare una ulteriore diminuzione dell'11,7 per cento circa sui tre mesi precedenti e del 26 per cento circa rispetto al 1° trimestre del 2002.

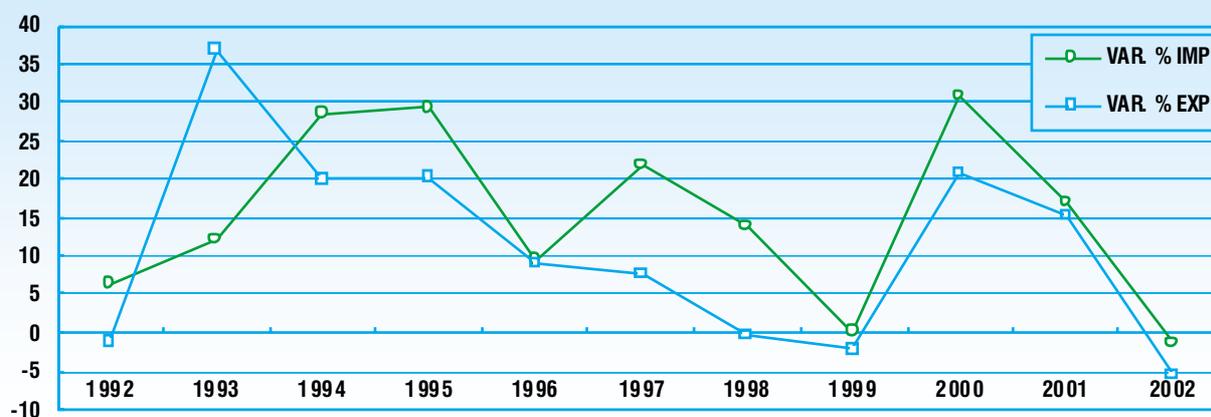
Nelle Marche la riduzione è stata dello 0,9 per cento, in Italia dell'1,9 per cento; l'area euro è invece aumentata dell'1,2 per cento, valore comunque inferiore alla crescita del commercio mondiale di beni e servizi, risultata pari a circa il 3 per cento.

Il motivo della peggiore performance delle esportazioni della provincia rispetto alla regione e all'Italia è da ricercare, soprattutto, nell'accentuata specializzazione dell'economia maceratese nei settori più esposti alla concorrenza dei paesi emergenti; questi infatti beneficiano di costi del lavoro molto più contenuti e di minori oneri per la tutela sociale e ambientale.

Rileva anche una certa concentrazione dei mercati di sbocco e la crisi dei consumi fatta registrare in quelli più importanti e tradizionali.

Le importazioni sono cresciute nel decennio scorso a ritmi nettamente superiori rispetto alle esportazioni (*Fig. 11*) e si ragguagliano, ora, in valore assoluto, a circa un terzo delle stesse (erano meno di un quarto nel 1991).

Fig. 11 — Import/Export Macerata (variazioni percentuali)



Fonte: elaborazione su dati Istat

Nello stesso periodo, i tassi di incremento sono risultati circa il doppio di quelli della regione e circa il triplo di quelli italiani. Nel 2002 le importazioni sono diminuite dell'1,3 per cento.

Il mercato del lavoro

La marcata trasformazione della struttura produttiva provinciale si è riflessa sul mercato del lavoro locale, anche con cambiamenti di natura sociale legati alla maggiore partecipazione della componente femminile e di lavoratori extracomunitari.

Nel 2002 il tasso di disoccupazione provinciale si è attestato al 3,6 per cento (4,4 per cento nelle Marche), dal 6,1 per cento nel 1993. Il tasso di disoccupazione femminile è risultato pari al 5,3 per cento, quello maschile al 2,3 per cento.

Sulla base dei dati forniti dalla Questura di Macerata, nel 2002 sono stati rilasciati 7964 permessi di soggiorno, il doppio dell'anno precedente.

L'occupazione complessiva è cresciuta dell'1,3 per cento a motivo anche del maggior ricorso a forme contrattuali flessibili, tra cui per esempio il lavoro interinale.

Gli occupati alle dipendenze sono aumentati solo dello 0,3 per cento. La crescita ha interessato soprattutto il settore delle costruzioni (8,9%) e dei servizi diversi dal commercio (11,9%). In diminuzione, invece, il numero degli occupati nell'industria in senso stretto (5,3 per cento a fronte di un aumento in regione dell'1,4 per cento).

Il ricorso alla componente ordinaria della Cassa Integrazione Guadagni si è più che raddoppiato. Il 78 per cento dell'incremento è riferibile al comparto *pelli, cuoio e calzature*.

Il sistema creditizio

Il sistema creditizio della provincia di Macerata ha registrato nell'ultimo ventennio una significativa evoluzione. Tra il 1981 ed il corrente anno gli sportelli bancari attivi in provincia sono passati da 79 a 208, uno ogni 1450 abitanti a fronte di uno ogni 1900 a livello nazionale; il numero di banche presenti è salito da 9 a 31.

Ne ha beneficiato il grado di concorrenza nel mercato locale del credito; le quote di mercato detenute dalle prime quattro banche sono diminuite di oltre 20 punti percentuali dal lato degli impieghi e di oltre 15 dal lato dei depositi.

Le piazze non bancate sono otto³ su un totale di 57 comuni.

Circa il 75 per cento dei prestiti erogati in provincia compete al tessuto produttivo. Nel 2002 la loro crescita ha rallentato all'8,1 per cento contro il 10,2 per cento dell'anno precedente.

L'indebitamento bancario delle imprese è aumentato a un ritmo pressoché analogo a quello dell'anno precedente, pari a circa il 9 per cento. Gli incrementi nei comparti delle costruzioni e dei servizi, hanno controbilanciato la dinamica più contenuta per l'industria in senso stretto su cui ha influito la debolezza congiunturale. In particolare, i prestiti destinati al settore moda sono cresciuti appena dello 0,8 per cento contro il 6,6 per cento del 2001.

³ Acquacanina, Bolognola, Camporotondo di Fiastrone, Cessapalombo, Fiordimonte, Montecavallo, Poggio San Vicino e Sefro.

La perdurante stagnazione economica non ha favorito l'utilizzo degli impieghi a breve termine, che hanno decelerato dal 9,6 al 5,1 per cento. Il maggiore aumento dei prestiti a medio termine (10,6 per cento) è da ricondurre, soprattutto, ad operazioni di ristrutturazione del credito nei confronti di imprese in difficoltà, in particolare del settore calzaturiero.

I finanziamenti per leasing hanno invece fatto registrare un notevole aumento rispetto ai dodici mesi precedenti (34,7 per cento), in linea con l'andamento regionale.

Le sofferenze, al netto delle cartolarizzazioni, hanno mostrato nel 2002 una crescita minore rispetto all'anno precedente (dal 12,8 al 3,8 per cento); nel 1° trimestre del corrente anno, il comparto ha registrato una accelerazione riferibile in buona parte alle imprese del settore moda.

L'incidenza delle partite in sofferenza sui prestiti rimane contenuta al 4,5 per cento.

Le tensioni internazionali, la persistente difficoltà dell'andamento dei mercati dei capitali e l'incertezza riguardo alla loro futura evoluzione hanno continuato a favorire la crescita della raccolta bancaria che, sebbene in rallentamento nella seconda parte dell'anno, è aumentata dell'11,6 per cento contro il 12,7 per cento registrato in regione. L'aumento è stato maggiore per le obbligazioni (20,1 per cento) rispetto ai depositi (8,4 per cento).

Nel 2002 i titoli detenuti in deposito dalla clientela presso il sistema bancario sono aumentati del 4,2 per cento; le gestioni patrimoniali sono invece diminuite del 27,1 per cento.

La struttura finanziaria delle imprese.

La progressiva riduzione dei tassi di interesse nell'ultimo decennio ha contribuito a limitare la quota del valore aggiunto delle imprese industriali maceratesi assorbita dagli oneri finanziari netti, passati in valore mediano, tra il 1993 e il 1999, dall'8,4 al 4 per cento. Essa ha in seguito leggermente preso a crescere, al 6,1 per cento nel 2001. Il minore costo del debito è stato parzialmente bilanciato dal maggiore grado di indebitamento: il leverage, definito dal rapporto fra debiti finanziari e patrimonio netto, è salito — dal 1996 al 2001 — di oltre sei punti percentuali, quasi al 60 per cento.

Il mantenimento di margini reddituali soddisfacenti richiede rispetto al passato una sempre maggiore attenzione, oltre che alle aree gestionali più connesse con il processo produttivo e commerciale, all'equilibrio tra fonti di finanziamento e modalità di investimento. Tale affinamento dovrebbe coinvolgere le imprese di minori dimensioni, che nel comparto industriale mostrano una minore redditività netta — in termini di risultato di esercizio sul totale dell'attivo — e un minore apporto di mezzi propri.

I debiti finanziari consistono per molte imprese esclusivamente in debiti bancari, principalmente a breve; limitato risulta il ricorso a forme alternative di finanziamento.

Si aprono interessanti opportunità per elevare la qualità del rapporto tra intermediari finanziari e tessuto produttivo. La ricerca di strumenti e forme tecniche che da un lato sostengano gli operatori impegnati nelle sfide strategiche dell'internazionalizzazione e dall'altro incentivino le imprese ad una maggiore dotazione patrimoniale, non potrà che avere effetti positivi sulla robustezza del tessuto economico locale.

Conclusioni

La provincia di Macerata presenta un elevato livello di industrializzazione. Il valore aggiunto del settore manifatturiero rappresenta il 26,4 per cento del PIL provinciale, in linea con il dato regionale, contro il 23,2 per cento della media nazionale.

L'incidenza del settore terziario sul valore aggiunto provinciale è rimasta più contenuta sia con riferimento alle Marche che all'Italia.

La piccola dimensione delle imprese, tradizionalmente punto di forza dell'imprenditoria locale, non sempre risulta compatibile con le sfide poste da uno scenario tecnologico e di mercato sempre più complesso ed in continua evoluzione.

Nelle ultime "considerazioni finali", il Governatore ha rammentato, fra l'altro, che *«il modesto sviluppo della produttività è da riconnettere, in misura non secondaria, alla frammentazione del nostro tessuto produttivo»* e che *«nei settori a più alto contenuto tecnologico»* — ai quali tende a rivolgersi la domanda mondiale e nei quali il sistema produttivo italiano e quello maceratese scontano un ritardo — *«la grande dimensione risulta determinante»*.

L'introduzione e l'utilizzo efficiente delle nuove tecnologie richiedono infatti investimenti rilevanti da destinare all'innovazione, alla ricerca ed alla formazione del capitale umano.

Gli svantaggi competitivi colpiscono soprattutto i settori in cui tecnologia e concorrenza internazionale impongono di operare con elevate dimensioni di scala. La presenza di distretti industriali attenua gli svantaggi della piccola dimensione ma non li annulla.

«Processi di aggregazione e forme di coordinamento che facciano ricorso in misura pervasiva alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono la via per accrescere la competitività.»

Vanno intensificate le occasioni di collaborazione con le Università; privilegiati percorsi formativi del capitale umano in campo specialistico e manageriale; sviluppate le attività industriali innovative e ad elevato valore aggiunto anche sulle preesistenti attività tradizionali; incentivate le nuove iniziative imprenditoriali ad alto contenuto tecnologico.

Gli imprenditori della provincia di Macerata hanno ripetutamente dimostrato di saper correttamente interpretare il momento economico. Il tessuto industriale locale, ancorché fortemente ancorato alle specializzazioni manifatturiere proprie, attualmente registra, come già accaduto in passato, alcuni processi spontanei di diversificazione produttiva.

Si tratta di fenomeni ancora limitati che denotano tuttavia la capacità del sistema di individuare nuove opportunità di sviluppo.

Le flessibilità localizzate dei sistemi territoriali tra identità e network city design verso emergenti ecologie del valore. Azioni e relazioni per la governance nella knowledge society

di Luciano Pilotti

La città-territorio dal fordismo al post fordismo: alcune ipotesi e scenari emergenti

Le tendenze evolutive delle città e dei sistemi territoriali urbani si disegnano a partire dalle traiettorie trasformative emergenti dal declino della produzione di massa. È da qui che bisogna partire per comprenderne le logiche evolutive e per identificare politiche territoriali e metropolitane adeguate per un nuovo assetto post fordista della produzione e del territorio, insomma per identificare le condizioni e i fattori di flessibilità di sistema che producono valore rispetto a quelli che consumano valore anche se non sempre sono da definirsi non utili.

Vanno in questa direzione cambiamenti strutturali del modo di produrre:

- a) dominanza crescente della dimensione immateriale e della conoscenza nella produzione di valore;
- b) sviluppo ed estensione delle tecnologie dell'informazione e delle info-strutture (automazione industriale, telematica, informatica);
- c) contrazione dello spazio-tempo con l'emersione di una economia delle relazioni, invertendo la gerarchia che fino in tempi recenti ha "costretto" lo spazio ad essere misurato sul tempo, valorizzando le scarsità.

La tesi che vogliamo sostenere è la seguente. L'organizzazione della città, del territorio metropolitano e dei sistemi produttivi locali, tipici dello spazio fordista si va decomponendo per essere ricomposta secondo le linee di *sistemi a rete*, modulari (nelle strutture) e flessibili (nelle prestazioni) appropriati alla riorganizzazione spaziale e tecnologica post fordista, aprendo varchi a un diverso ruolo economico e sociale della città-territorio anche di dimensioni medie e medio-piccole. Dimensioni territoriali e spaziali che erano state "sacrificate" dalla forza attrattivo-agglomerativa della centralità localizzativa della grande area metropolitana, dentro la quale costringere la varietà urbana e territoriale ammessa dalla crescita dimensionale strutturata attorno a due principi base che andavano commutati:

I. la gerarchia urbana e terziaria declinata dal governo della scarsità dei fattori residenti non perfettamente riproducibili (terra, investimenti immobiliari, valore attività ad elevata produttività ecc.);

II. il tempo come misuratore della produttività di questi stessi fattori, accessibile e ragionevole se e solo se riconducibili ad una sola logica numeraria che eguagliasse valore di rendita della scarsità fattoriale (valore della terra, della rendita urbana estraibile in un tempo non lungo; e produttività delle attività manifatturiere prima e terziarie poi).

Una commutazione che non regge nel momento in cui il valore dello spazio diviene sempre più residente nella relazione multiconnettiva, nella intensità e spessore della comunicazione, come dimensione orizzontale che tende a saltare una definizione di spazio fisico e del relativo valore come generatore di scarsità connessa allo sfruttamento dei fattori (e soggetti) "incumbent" e storicamente residenti. Il valore dello spazio si accompagna al valore producibile dalle sue relazioni connettive, interne ed esterne, insistenti non più sul governo di una scarsità di risorse date, ma sulla flessibilità di *scambiatore* di risorse riproducibili tra interno ed esterno di uno spazio localizzato che agisce sull'ispessimento di capacità di learning di sistema fondate su capacità di conoscenza dall'azione di un contesto la cui flessibilità è definita dalla riduzione dei vincoli di scarsità senza perdita di identità e unità, per quanto evolutive. Ciò può prodursi superando *effetti di lock-in* (favorevoli agli *incumbent*) e migliorando gli *switching costs* dal lato degli utilizzatori, ossia operando lungo il rafforzamento di effetti di rete dell'intero sistema (cfr. VARIAN, SHAPIRO, 1999).

Risiede infatti nella generazione di scarsità artificiale dell'offerta di servizi che si struttura e agisce la forza attrattiva del grande centro metropolitano, funzionale alla crescita della rendita

urbana e degli stessi valori dei beni e servizi erogati dalle attività commerciali e industriali, tese a lucrare su tradizionali rendite di posizione di tipo agglomerativo che tendono a fare crescere in forme più che proporzionali il traffico commerciale, industriale e residenziale (la domanda) rispetto all'offerta. Un meccanismo selettivo di tipo gerarchico che si trasferisce con impulsi d'ordine strutturante verso l'intero spazio territoriale circostante lungo la linea discriminante centro-periferia. Una linea che tende ad assegnare ai centri intermedi e minori circostanti quote inferiori di servizi rari, di conoscenze sofisticate, di attività con contenuto di valore aggiunto superiori (RULLANI, 1995; AMIN, 1999; CASTELLS, 1996).

È evidente che per esempio una realtà come Brescia, tra le prime province industriali italiane ed europee, è da sempre un *follower* della capacità attrattiva dell'orbita dell'area metropolitana milanese, ma a sua volta diviene un volano selettivo verso realtà minori, ma non meno importanti, a Nord verso la realtà industriale dei distretti della meccanica leggera, o a Est verso i centri turistici della riviera gardesana bresciana, oppure a Sud verso i piccoli comuni dell'agro-industria della bassa bresciana. Un vantaggio posizionale iniziale di Brescia si traduce successivamente in un vantaggio dimensionale, accrescendo nel tempo popolazione e servizi concentrati nell'area centrale della città di Brescia. Una delle spiegazioni del grado di sottoterziarizzazione della provincia bresciana se rapportata al suo rango industriale è anche questo che solo negli ultimi due decenni diviene uno svantaggio serio, perché quella divisione del lavoro inter-urbano e territoriale tra il grande centro metropolitano ricco di servizi e la città media si è andata consumando e oggi le due realtà mostrano elementi di competizione che solo pochi anni fa erano impensabili: la funzione ordinatrice ma anche "protettiva" dell'ombrello centrale di una città di rango nazionale sulle altre città "regionali" o sub-regionali si è andata ridefinendo, perché le relazioni economiche e produttive si sono ridefinite in primo luogo rafforzando dimensioni e specializzazioni della città media, accrescendone le capacità attrattive seppure sempre lungo lo snodo evolutivo centro-periferia. Uno snodo evolutivo dove sono la dimensione e la distanza che giocavano come fattori ordinatori di una gerarchia attrattiva che distribuiva o allocava specifiche "rendite di posizione" e determinava il valore economico di una località rispetto ad un'altra.

Questa è la prospettiva nella quale possiamo dire, semplificando, si sono inseriti in modo abbastanza deterministico i processi di modernizzazione di molte città-territori europei e italiani a seguire almeno in un periodo di mezzo secolo, semplificando peraltro il compito degli amministratori, perché si sono visti già segnata una strada percorribile in modo non conflittuale di crescita e di sviluppo, come in una sorta di *band wagon* dove le località periferiche inseguivano moderatamente e ordinatamente le località centrali, assumendone modelli gestionali e trasferendo procedure di governo e pianificazione nel salto da un rango dimensionale ad un altro.

Un tale percorso consentiva alle città, da una parte di mantenere adeguatamente una identità che pur mutando era segnata da velocità adattive e quindi evitava squilibri e, dall'altra, di potere accogliere un basso numero di opzioni strategiche e soprattutto quelle meno dotate di consenso iniziale, perché lo sviluppo metropolitano avveniva per proiezioni sufficientemente determinate e prevedibili. È infatti in questi anni che in Europa, tra il 1930 e 1960, sorgono le città nuove della modernità industriale emergente attraverso i grandi piani di programmazione territoriale, edilizia residenziale, di servizio e industriale, in coincidenza con la fase di maturità estrema dello sviluppo produttivo di stampo fordista. Piani e programmi tanto più coerentemente perseguiti quanto più emergeva il consolidamento di quella maturità industriale che "vestiva" intere città e territori, che per questo necessitavano di un ordine che fino a quel momento non avevano avuto, anche al prezzo di una minore varietà urbana e territoriale compensata dagli effetti di maggiore disponibilità — individuale e familiare — di reddito.

Questo orizzonte trasformativo è tuttavia mutato in Europa e più recentemente anche in Italia, consolidato sul finire degli anni '80 e inizio dei '90, in funzione di nuove spinte all'apertura dei mercati internazionali, alla esplosione diffusiva delle nuove tecnologie informative e comunicative e dal ricorso crescente a forme di organizzazione della produzione di tipo decentrato, leggero e snello.

Le trasformazioni intervenute in questo intervallo relativamente breve hanno fatto emergere il contrasto tra lo sviluppo diffuso di forme decentrate di produzione incardinate nelle tecnologie di comunicazione e nella telematica e le forze agglomerative e ordinatrici del modello metropolitano della località centrale e del *band wagon* territoriale. Le strutture urbane territoriali evidenziano chiaramente una inerzia di trasformazione perché lento è il rigiro degli investimenti immobiliari e la sostituzione degli investimenti effettuati in un arco temporale almeno trentennale, mentre le logiche relazionali e comunicative recenti richiedono tempi più brevi ma inserite in una più estesa progettualità.

Ma si tratterà allora di rendere più compatibili le scelte di breve o dell'oggi con scelte di medio-lungo termine, dopo che il tempo della città fordista è stato annullato nella illusione di una espansione spaziale continua di un territorio connesso gerarchicamente e fundamentalmente incorporando il tempo naturale nello spazio della costruibilità come "sostituto" del tempo naturale. Nel post fordismo, vediamo sempre più un recupero di connessioni tra tempo naturale e tempo artificiale con modellazioni del territorio per networking che mantengono una memoria, una identità evolutiva nella storia che scorre e ne proietta una riproducibilità nel futuro, valorizzando le relazioni e la connettività tra i nuclei-moduli interni alla città e tra le città nodi autonomi ma interconnessi. La gerarchia metropolitana dei centri viene gradualmente sostituita da reti di città, mobilizzando e orizzontalizzando le relazioni interne ed esterne. Il vecchio ordine declina e ne emerge uno nuovo purchè le policies urbanistiche e territoriali, non più separate dal disegno sociale, tecnologico, produttivo-commerciale o di business.⁴

Dal settore gerarchico centro-periferia verso nuovi attrattori territoriali "strani"

Vediamo alcuni dettagli analitici di rilievo di questo passaggio epocale di transizione della città-territorio.

In primo luogo vanno distinte due macro fasi interne all'intervallo fordista della città: un fordismo classico, che pone al centro del funzionamento della città la grande fabbrica e un fordismo maturo dove la fabbrica tende ad essere decentrata verso le periferie, mentre *il core-system town* viene a ristrutturarsi attorno ai servizi, per le collettività, per le persone e per le imprese con dimensioni intermedie assunte dal piccolo commercio di prossimità e da un artigianato tradizionale manifatturiero e di servizio alla residenza. La grande fabbrica metropolitana si estende per specializzazioni continue verso una *service economy* che alimenta strutture e funzioni della fase avanzata della città del fordismo maturo immersa nel terziario metropolitano sostanzialmente ancillare rispetto ad una fabbrica manifatturiera della produzione diretta che per dimensioni e vincoli/costi logistici viene gradualmente trasferita sempre più all'esterno, differenziandone la localizzazione nello spazio metropolitano senza separarla.

I servizi che iniziano a vestire la realtà metropolitana — ma non solo questa — del fordismo maturo sono legati al contesto relazionale e di conoscenze che hanno sedimentato e a questi sono vincolati con resistenze ad essere trasferiti verso la periferia, che normalmente sostiene relazioni e conoscenze più povere e paradossalmente più codificate perché standardizzate e adatte ad intercettare uno spazio riempito dalla fabbrica moderna. Nel core cittadino si accumula un tessuto di servizi a forte contestualizzazione che nasce dall'interdipendenza tra le molteplici funzioni terziarie che si sommano nella crescita dimensionale e demografica della realtà metropolitana, che

⁴ In questa prospettiva rientrano contributi italiani e internazionali: KNIGHT, 1992; HALL, 1988; CASTELLS, 1989, 1996; tra gli italiani, i lucidi e innovativi contributi di DEMATTEIS, 1988 e di PERULLI, 1992; DENTE, 1989; DENTE, BOBBIO, FAVERI e MORISI, 1987. Si veda in questa direzione anche un più recente contributo di RULLANI, 1995.

sono tuttavia del tutto complementari a sostenere la crescita periferica — ma non separata e non distante — della fabbrica (RULLANI, 1995; AMIN, 1999). Nel centro permangono relazioni e conoscenze a basso grado di trasferibilità che si sommano a quelle trasferite e ritrasferite dalla fabbrica manifatturiera ma sempre nel contesto di riferimento metropolitano, complementarizzando vecchio e nuovo e nel complesso bilanciamento tra centro e periferia per l'accesso ai servizi di qualità utili al fordismo maturo, per il funzionamento della città e della fabbrica.

Una tale stratificazione tra vecchie conoscenze e nuove è generatrice di rapporti di *lock-in*, ossia evita una eccessiva espansione di tali insiemi differenziati di servizi sul territorio, in particolare quello non attrezzato ovvero distante dal centro. In questo modo emerge una regolazione del territorio per fasce di specializzazione di tipo concentrico e che si tengono l'una con l'altra fino al limite estremo della periferia dove è la fabbrica a costituire la barriera ultima della connessione centro-periferia. Una tale connessione configura un processo territoriale declinato per esempio dalla variazione dei prezzi delle aree che decrescono unitariamente all'aumentare della distanza dal centro e tanto più velocemente al crescere della concentrazione dei servizi nel *core-town* cittadino e del loro contributo di valore al sistema città-territorio, perché da ciò dipenderà la loro superiore/minore capacità di finanziare una localizzazione più/meno centrale. Ma la declinazione avviene anche con la riallocazione strutturante dei servizi cittadini, pubblici e privati, destinabili alla vendita (banche, assicurazioni, trasporti, fino all'entertainment ecc.) e non completamente destinabili alla vendita (dalla sanità, alla giustizia, alla cura degli anziani e dei bambini ecc.), che tenderanno a selezionare internamente la loro qualità di erogazione dal centro alla periferia entro uno standard medio ritenuto compatibile con il contesto. Un contesto nel quale l'accesso ad una scuola, ad una rete di servizi alla persona o artigianale, ad un servizio ospedaliero, oppure alla semplice rete commerciale intra-metropolitana diviene fortemente contestuale e interdipendente e funzionale ad una fabbrica che gradualmente esternalizza la propria crescita affidando alla città compiti che nel fordismo classico venivano svolti in parte dalla fabbrica stessa e un sistema interazione sociale e relazionale a breve raggio si consolida e diffonde inizialmente per contiguità spaziale. Il sistema cittadino cresce per apprendimento collettivo e per trasferimento esperienziale-personale di capacità emergenti e "saper fare" diffusi con contaminazioni incrociate dei saperi della fabbrica fordista che via via fuoriescono dai suoi confini con i saperi delle arti individuali e professionali, a sua volta utilizzati dalla prima con reciprocità di vantaggi di costo e di innovazione derivanti dalle esternalità del sistema cittadino e della emergente città concentrica.

Si compie qui il passaggio non traumatico tra una città ordinata dalle funzioni manifatturiere in senso territoriale a rappresentazione dell'area metropolitana del fordismo classico e la città della modernità del fordismo maturo che sostituisce gradualmente le specializzazioni della fabbrica originaria con la loro organizzazione territoriale centrale e con la strategicità assunta via via dai servizi sulle attività dirette, come nello schema sottostante lungo lo stesso asse centro-periferia.

Dalla città diffusa alla fabbrica diffusa mediata dalla *service economy* verso *networking places* e *knowledge society* emergente

Fabbrica diffusa e città diffusa evolvono gradualmente una nell'altra riproducendosi sulla base della generazione di esternalità ammesse dalla contiguità fisica e spaziale di soggetti, esperienze, istituzioni adatte ad un processo di controllo centralizzato di conoscenze informali, contestuali e scarsamente trasferibili dell'area metropolitana. Ciò avviene facendo evolvere i fattori di centralità mediata dalla diffusione della *service economy*, come composizione tra economie di contiguità ed economie di risorse intrasferibili e localizzate in un contesto metropolitano emergente e in transizione (DI BERNARDO, RULLANI, 1990; DI BERNARDO, 1991; RULLANI, 1992). Un processo di trasformazione che lega originariamente crescita della fabbrica manifatturiera per internalizzazione

ed esternalizzanti successivamente con l'avvio della crescita della città per forme tendenzialmente internalizzanti e sostenute o mediate dai servizi emergenti a configurazione della forma estrema del fordismo maturo.

La densità insediativa ad evidenza fonda condizioni di sviluppo delle specializzazioni infraurbane e ne caratterizza la qualità media con superiori gradi di attrazione dell'area centrale rispetto alla periferia e caratterizzerà la qualità stessa di quest'ultima rispetto a situazioni con densità insediative meno polarizzate. Nei punti di maggiore densità insediativa assisteremo infatti ad una agglomerazione di risorse a forte grado di intrasferibilità infraurbana che segnerà anche forti asimmetrie interne e non solo esterne nell'accesso alle risorse e con una superiore rigidità nei processi di innovazione perché più ridotta la loro base applicativa ed estensiva di nuove specializzazioni che certo trascina effetti sulla rendita urbana e sui costi dei servizi infraurbani.

Un tale processo sembra tuttavia realizzarsi anche a livello della *dimensione interurbana*, ossia nei rapporti tra grandi centri e piccoli centri. A livello italiano è evidente per esempio nell'esperienza lombarda degli ultimi 50 anni tra l'area milanese e a raggiera lungo la linea Nord-Nord-Est verso città come Brescia o Verona, oppure nel Nord-Est nei rapporti tra Padova e le cittadine a Nord (Cittadella, Castelfranco o Belluno) e a Sud-Est (Rovigo, Ferrara), oppure tra città come Trieste e Udine.

Nelle città del fordismo maturo si rompe una uniformità spaziale del territorio guidata dalle capacità attrattive dei centri maggiori rispetto ai centri minori, che in molti casi si comportano come docili *follower* e in altri chiudendosi in una affermazione di identità autoreferenti che tuttavia in alcuni casi ha condotto a veri e propri processi di isolamento urbano, come avvenuto in molti casi di realtà cittadine del Friuli Venezia Giulia e del Trentino Alto Adige che, per quanto compensate da un intervento regionale programmatico e pianificatorio ordinato, certo non è avvenuto a costi contenuti per l'intera collettività nazionale. Nel complesso si afferma un modello gravitazionale con forti asimmetrie e che trova peraltro conferme robuste anche al Sud soprattutto nei rapporti tra grandi aree metropolitane (Bari, Napoli, Palermo) e il territorio circostante, ed emerge meno nei centri di dimensione intermedia, tra capoluoghi e città di provincia.

Il processo che si è generato di strutturazione dello spazio urbano fordista — economico e non — si traduce in un ordinamento gerarchico dei centri e nell'asimmetria delle loro capacità attrattive guidato dalle densità centrali del core via via consolidato e caratterizzato da una sorta di accumulazione e da una *path dependence* della propria forza attrattiva che cresce con la dimensione finché crescono le capacità specializzative, altrimenti accresciuto dalla rendita localizzativa e urbana. La gerarchia metropolitana e territoriale dei centri che si va selezionando e formando intreccia e stratifica flussi di persone, merci, informazioni e conoscenze che, privilegiando spostamenti a breve raggio e ricorrenti, costituiscono quel grande fenomeno di pendolarismo quotidiano che specifica la costosissima quotidianità di grande parte delle città italiane e non nei paesi a capitalismo maturo, apparentemente immobile e che oggi si scontra con vincoli enormi connessi alla vivibilità ambientale, all'accessibilità e che disvela ormai da un ventennio e definitivamente i fattori implosivi di quel modello:

- tempi decrescenti della mobilità individuale, privata e pubblica;
- livello abnorme dell'inquinamento atmosferico e acustico urbano;
- specializzazioni funzionali della città che rompono le relazioni sociali comunitarie alimentando fenomeni di eradicamento e di marginalizzazione;
- estensione di fenomeni di microcriminalità più o meno diffusi per l'incapacità/impossibilità di sostenere costi accettabili della sicurezza;
- il livello di densità insediativo della città medio-grande richiede capacità progettuali che superano spesso le competenze disponibili senza potere contare sulle partnership di comunità infracittadine costrette ad affermare in senso meramente difensivo la propria sopravvivenza ("contro qualcosa" e difficilmente "per qualcosa" ecc.).

Spesso al cittadino medio dell'area metropolitana italiana, per esempio, non rimane altra scelta — quando ciò è possibile e accettabile dal lato dei costi sostenibili — che quella di opzioni di *exit* (rispetto alla voce) ridisegnando scelte di residenza, di professione o di *entertainment* con soluzioni di *second best*, comunque non ritenute ottimali.

Il sistema circolatorio della città fordista non necessita solo di by-pass coronarici, ma probabilmente la sostituzione del modello circolatorio, per esempio facendo fluire beni immateriali rispetto a quelli materiali e riducendo i costi di mobilità urbani ed extra-urbani. Internet e la digitalizzazione delle città e della produzione certo non può che favorire un tale processo, purché la configurazione dello spazio urbano assuma gli stimoli della mutazione in corso nei rapporti fra centri urbani e territori nello scambio di informazioni e risorse di conoscenza verso nuove specializzazioni intra-urbane e inter-urbane.

Una configurazione che rimane tale nei paesi a capitalismo maturo almeno fino ai primi anni '80 dove inizia il loro declino evolutivo verso un'altra forma della città-territorio appunto post fordista.

Vedremo che nella città post fordista inizia invece a configurarsi, soprattutto in alcune note esperienze metropolitane e di città medie del Nord-Europa, un superamento di quell'asse selettivo e autocentrato su risorse a basso grado di trasferibilità, in primo luogo con la formazione della *città-rete* e, successivamente, in secondo luogo con la propagazione verso la *rete di città*, già a partire dai primi anni '80 per rispondere a nuove frontiere di complessità produttiva e relazionale interna ed esterna della città-territorio nella dinamica e composizione fra trasferibilità e ritrasferibilità delle conoscenze della città-territorio:

a) all'interno per superare il blocco nella crescita della economia dei servizi e per espanderne la crescita specializzativa verso nuovi assetti di divisione del lavoro: nella gestione del problema dei rifiuti solidi urbani o nel controllo dell'inquinamento atmosferico, oppure nella gestione della rete di servizi per la mobilità urbana e territoriale;

b) all'esterno nel fronteggiare innovativamente i processi emergenti di globalizzazione con l'affermazione di una identità competitiva della città-territorio più forte e adeguata a comporre *intrasferibilità dei luoghi* e attrazione di nuove risorse utili alla valorizzazione delle competenze e delle vocazioni locali per ritrasferibilità di conoscenze codificate dai *mercati dei luoghi* (GOLFETTO, 1996; PILOTTI, 1997) per acquisire, rinnovare, aggiornare le risorse già presenti o solo potenziali.

Il processo che emerge deriva dallo stato delle connessioni esistenti o potenziali in via infrastrutturale (materiale e immateriale) e dalle complementarietà emergenti, che certo trovano fattori scatenanti quanto più appoggiate o innervate da una condivisione di valori, di culture e storica e non più necessariamente espressione di una contiguità, fisica, spaziale o geografica e quindi contestuale, ma capaci di contaminarsi e contaminare nuove conoscenze utili a mantenere e innovare identità e vocazioni per una trasferibilità e ritrasferibilità di un *branding* cittadino o di un'immagine fondata su qualità dei servizi utili e conoscenze per la co-progettazione (tra tutti gli *stakeholders*) per l'attrazione di nuove risorse compatibili e sostenibili per uno sviluppo di breve che sia anche e soprattutto crescita di medio-lungo periodo.

Quale città-territorio nello spazio post fordista della conoscenza locale-globale?

È ora utile accennare agli esiti recenti della evoluzione in corso rinviando ai paragrafi successivi di questa introduzione per le connessioni con il city marketing e alle conclusioni del lavoro per un approfondimento relativo al quadro di policies territoriali emergenti in questa prospettiva.

La tesi che qui sosteniamo dunque attiene fondamentalmente all'incremento di varietà e variabilità domandata e offerta che emerge nel passaggio di configurazione dello spazio post fordista sostenuto da tre macro fattori costitutivi ai quali abbiamo già accennato sopra:

a) dominanza della produzione immateriale e ruolo delle *intangibles resources* nella estensione di modelli reticolari di produzione e di amministrazione delle città;

b) diffusione delle tecnologie dell'automazione sia nel lavoro produttivo che nel lavoro di controllo e amministrativo (privato e pubblico), con ricorso forte a modelli di simulazione e virtuali per la gestione dei processi connessi con le operations e con i servizi di comunicazione generati da NIT che integrano crescentemente il cliente-consumatore nella catena del valore;

c) consolidamento della prospettiva della globalizzazione nel trasferimento e ritrasferimento delle conoscenze utili alla generazione di valore locale che ammette interdipendenze crescenti tra capacità competitive e cooperative dei sistemi territoriali (VACCA, 1996, 1998).

Una transizione che dunque mette al centro delle trasformazioni in corso della città-territorio il ruolo e la natura delle conoscenze utili ad alimentare le connessioni tra valori locali e globali delle risorse complessivamente mobilitate dalla città e dal suo territorio per padroneggiare a costi accettabili l'espansione della complessità ammessa dalla triangolazione fra i tre fattori critici, accennati sopra: immaterialità, automazione e globalità.

La utilizzazione diffusa e intensa di risorse a forte carattere contestuale o ad hoc nella città di matrice fordista, utili a sviluppare le specializzazioni funzionali interne ma chiusi a qualsiasi permeabilità esterna al perimetro fisico-logistico della contiguità spaziale e geografica dentro il quale estendere l'apprendimento e le conoscenze per esperienza e per codici a forte località, produce alla lunga costi non sostenibili e l'incapacità/impossibilità a governare efficacemente ed efficientemente la complessità alimentata dall'interdipendenza fattoriale disegnata nella figura precedente. Lo sviluppo dei servizi che crescono per inerzia specializzativa e per imitazione estensiva delle pratiche di *learning-by-doing* nello spazio urbano si rivelano insufficienti a superare vincoli e rigidità imposte dai modelli della produzione di massa, perché diviene una produzione suddivisa ma scarsamente condivisa. Ciò sembra vero sia per i servizi destinabili alla vendita come per le banche o le assicurazioni e i trasporti, sia per quelli non destinabili alla vendita come nel caso della pubblica amministrazione. È interessante notare che buona parte del commercio di prossimità indifferenziato e despecializzato, che occupa uno spazio di rendita posizionale e localizzativa, tende ad essere "superato" da un commercio meno costoso e più efficace nei servizi e nell'offerta di portafoglio, seppure localizzato nelle periferie e capace di agire sui grandi volumi e sulla logistica. Ma mostra di rivelarsi vero anche nel caso dei servizi alla persona come per il lavoro domestico o di cura degli anziani o dei bambini, o anche per i tradizionali servizi di manutenzione della casa. Questi ultimi apparentemente individualizzati, ma sostanzialmente rinchiusi dentro un individualismo a perfetta sostituibilità, perché imitativi e assorbenti conoscenze che si trasferiscono per esperienza ed espressione di vantaggi posizionali di prossimità. L'accumulo di conoscenze contestuali che si produce *dall'effetto esperienza* spaziale, dalla contiguità interpersonale di rapporti diretti one-to-one sono valide solo in un contesto definito e largamente intrasferibili: quel negozio alimentare, quella agenzia bancaria di quartiere, quella agenzia assicurativa cittadina, quell'idraulico o impresa edilizia integrati ad un contesto cittadino specifico — ad elevata "chiusura" — rischiano di perdere validità operativa ed efficacia interpretativa se quella chiusura viene rimossa o resa porosa da potenziali entranti o da una superiore mobilità degli utenti-acquirenti-clienti.

Una tale impasse va superata ricorrendo a conoscenze che sono più suscettibili di trasferibilità e ritrasferibilità, in grado di rinnovarsi con sistemi di scambio che estendono le capacità specializzative ed allargano la divisione del lavoro effettivo e potenziale tra i diversi soggetti che popolano lo spazio urbano e territoriale, conseguendo minori costi e realizzando l'assunzione di minori rischi intercettando maggiori gradi di innovazione condivisa e parzialmente codificata o semi-codificata per diversificazione e differenziazione degli usi finali.

Estendere la validità delle conoscenze derivanti da esperienza e da relazioni dirette da contatto significa attivare processi di *de-contestualizzazione*:

- sviluppando per esempio il campo di validità applicativa di quelle conoscenze consolidate in uno spazio urbano specifico entro altri spazi urbani e territoriali, che potrebbero essere simili ma non contigui a quello di origine e consentendo dunque flessibilmente una *contaminazione inerziale* — prima e progettuale poi — del proprio patrimonio originario di conoscenze utili, professionali, artigianali, commerciali, organizzative o tecniche ecc.; la frequentazione di nuovi casi applicativi può favorire catene di innovazioni micro e/o macro generatrici di nuove conoscenze e valore;
- ripensando e riconfigurando esperienza e conoscenze possedute, come nel caso per esempio di grossisti cittadini di materiale elettrico che l'elettronica applicata alla casa digitale ha spiazzato culturalmente prima che competitivamente, assegnando valenze competitive differenziali a quegli operatori che precedentemente rappresentavano una nicchia limitata, mutando clienti e canali di erogazione di servizi e competenze. L'elettronica applicata alla casa digitale ha rappresentato in questo caso l'introduzione di nuovi linguaggi astratti (nuovi impianti, nuovi materiali, nuove modalità di installazione ecc.) che ne hanno consentito la trasferibilità da un contesto ad un altro.

In entrambi i casi il processo di trasferibilità è favorito dallo sviluppo di relazioni di fornitura e co-fornitura, di partnership verticale industria-distribuzione-cliente (in questo caso prevalentemente commerciali e impiantistiche o applicative) a partire da un superamento delle condizioni di contiguità spaziale come mezzo di allargamento del campo di validità, appoggiandosi a nuove competenze e a nuove conoscenze emergenti tra contesti applicativi e operativi differenziati della catena del valore.

Quindi non è semplicemente il segnale di esigenze di infrastrutturali a base telematica, reti a fibre ottiche, oppure servizi di rete veloci appoggiati a ISDN oppure ora ADSL con reti ad alta velocità e portanza, ma si richiede la trasformazione della natura stessa della conoscenza suscettibile di trasferibilità e dunque di una trasformazione sostenibile dei rapporti tra sistemi umani e processi e sistemi di produzione, appunto attraverso una *tecnologia superiore* à la Zeleny (1997) per intendersi e che identifica una *tecnologia di sistema*.⁵

La necessaria codificazione ammessa da una tale tecnologia superiore appropriata al sistema produttivo locale, potremmo dire, e che consente di rendere trasferibile la conoscenza *embedded* nel contesto urbano operandone la *de-contestualizzazione*, richiede la messa a punto di linguaggi dotati di una validità pratica per molteplici e differenziate situazioni nel contesto e, soprattutto fuori dal contesto, realizzando un livello di astrazione (sviluppo teorico-applicativo fortemente orizzontale) significativo e/oppure una estensione della casistica applicativa (si pensi al ruolo infrasettoriale della base elettronica, oppure alle applicazioni di intelligenza artificiale in molteplici contesti gestionali), come accennato sopra.

Il processo di codificazione delle conoscenze che si configura sul piano urbano quindi supera la mera dimensione tecnologica ed è conveniente (RULLANI, 1995, 1999) per almeno tre aspetti di rilievo:

1. genera una separazione delle risorse immateriali (conoscenza e relazioni) dai differenziati e articolati supporti materiali o di esperienza originari, introducendo gradi superiori di trasportabilità e replicabilità per il ricorso ad un certo grado di standardizzazione (per quanto flessibile e di piccoli lotti);

⁵ A questo proposito nella parte finale sviluppiamo proprio alcuni elementi di connettività di una tecnologia superiore di sistema, sia relativamente alla dotazione tecnologica di rete della città nuova e sia nella riconfigurazione dei sistemi produttivi locali nella direzione ora indicata (PILOTTI, 1996, 1999, 2000).

2. produce l'estensione su grande scala della divisione del lavoro sia di tipo produttivo diretto e sia connesso soprattutto all'uso di nuove conoscenze, elevando con il gradiente di globalità ammesso anche le specializzazioni e dunque riducendo costi e gradi di rischiosità dell'investimento stesso nelle conoscenze;

3. introduce una virtuosa circolarità nell'uso delle conoscenze sia come input per le macchine intelligenti e sia come output delle stesse espandendo sia le possibilità produttivo-progettuali della manifattura e sia la possibilità applicativa di macchine intelligenti alla gestione e controllo delle informazioni per il valore (dall'elettronica alla telematica, dall'open-Edi, all'E-commerce fino ai sistemi integrati recenti per le decisioni aziendali come nel *knowledge management* e per i sistemi ERP; PILOTTI, 2003b).

La diffusione e consolidamento dei modelli produttivi post fordisti segnala peraltro anche vincoli che è utile ricordare per potere poi evidenziare superamenti e transizioni e porsi in condizioni di distillarne le opportunità in particolare come contributo alla generazione di varietà.

- Incompletezza continua degli stati di località e di globalità delle conoscenze, che dunque entrano "virtuosamente" in un circolo dinamico di contestualizzazione (dalla conoscenza codificata a quella contestuale a prevalente validità locale a bassa trasferibilità) e decontestualizzazione (dalla conoscenza locale a quella prevalentemente codificata e trasferibile).
- Incrementalismo e gradualità nel livello di appropriazione e trasferimento e ritrasferimento delle conoscenze nei processi di *networking* interno-esterno, che vedranno alcuni nodi operare per la diffusione delle conoscenze codificate dentro la rete e altri operare per la loro commutazione codificato-non codificato e viceversa a partire dalla soluzione dei problemi irrisolti.

La catena del valore estesa della città-territorio e le strategie emergenti di networking per l'innovazione: le micro-fondazioni della flessibilità di sistema

Il processo di contestualizzazione e di decontestualizzazione ammette capacità emergenti di relazione interne ed esterne che attraverso di esso si andranno rafforzando e selezionando, sviluppando ed estendendo le attività specializzative e cognitive sia della città nella generazione di varietà aggiuntiva, sia della città-territorio A e sia della città-territorio B, aprendole entrambe ad ulteriori allargamenti specializzativi dei nodi della rete. I nodi possono essere almeno di tre tipologie "territoriali-funzionali" e non necessariamente emergenti per contiguità spaziale ma per le complementarietà relazionali e di interazione che sviluppano su molteplici piani infra-info-strutturale, socio-tecnico e di partenariato (ALBERTINI, PILOTTI, 1996; PILOTTI, 1999):

- I. *nodi integratori*, che sviluppano attività connettive multimodali di tipo verticale;
- II. *nodi diffusori*, che estendono le possibilità applicative di tipo orizzontale;
- III. *nodi specialisti*, che sviluppano attività innovative trasversali in segmenti tecnico-funzionali specifici (grandi impianti, raccolta differenziata, formazione, telematica ecc.).

Nel suo complesso il processo descritto non riduce la varietà globale emergente ma anzi la stimola ad un continuo allargamento con l'espansione della rete stessa e dei nodi connettivi perché consente l'accesso ad una vasta gamma di conoscenze a gradi crescenti di trasferibilità. Una trasferibilità che è parte stessa della sua localizzazione in luoghi specializzati ma non chiusi della sua riproduzione allargata. Il valore di una località chiusa della conoscenza originaria non potrebbe esprimersi se non potesse accedere alla forza attrattiva di altre conoscenze codificate, rischierebbe appunto di auto-consumarsi, di estinguersi, come una lingua locale che si spegne perché

gradualmente viene assimilata alla lingua “globale”. La salvaguardia della prima passa invece attraverso la sua modernizzazione per accoppiamento con la prima, che le arricchisca entrambe senza assimilazione, che potrebbe comportare la riduzione di varietà complessiva delle capacità espressive linguistiche, sintattiche ed estetiche, riducendo le possibilità applicative a favore di una e solo di una, sia questa per assimilazione interna o esterna.

Infatti solo le conoscenze locali che sono in grado di ibridarsi con quelle trasferibili *dalla* rete (extra-cittadina) e *nella* rete (cittadina) per networking assumono vitalità e valore perché continuano a contribuire alla varietà aggiunta e all’innovazione connettiva della rete stessa. Quindi nei nodi di una rete dinamica troviamo sia sapere contestuale e sia sapere non contestuale che si integrano dinamicamente senza tuttavia confondersi, ma cedendo ed assumendo nuove capacità e competenze, per la rete locale e per quella globale (ALBERTINI, PILOTTI, 1996; PILOTTI, 1996, 1999, 2003b).

Il *processo di networking* rappresenta dunque il bridge dinamico tra conoscenze locali e globali, ossia da un parte consente di de-localizzare parte delle conoscenze contestualizzate nei luoghi della città territorio e, dall’altra, di ri-contestualizzarne altre utili e compatibili con la modernizzazione innovativa delle prime. Un processo che ammette dei tempi medio lunghi e che tuttavia assegna ai policy maker e alle imprese tempi appropriati di investimento che guardi al lungo periodo per le decisioni e per le forme e modalità di rientro degli stessi, purchè agiscano già dall’oggi, soprattutto nella circolazione allargata delle conoscenze.

Un insieme di effetti che già emergono e sono visibili nel funzionamento delle città-territorio più avanzate in parallelo con l’evoluzione degli assetti territoriali (PILOTTI, 2000) dei sistemi produttivi locali più dinamici con sovrapposizioni e interdipendenze virtuose dunque tra almeno tre macrolivelli:

1. networking produttivo;
2. networking territoriale;
3. networking socio-tecnico.

La loro composizione progettuale dal basso fonda nuovi fattori di flessibilità di sistema urbano e territoriale — non più o non solo “misurati” sul tempo — che vanno opportunamente sostenuti da *policies* appropriate che stimolino le vocazioni e le propensioni, rispetto a piani top-down che mai potranno contenerne ricchezza e potenziale senza inevitabili riduzioni e conseguente distruzione di valore.

Siamo allora alle *micro-fondazioni* della flessibilità di sistema spaziale come generatore di identità e che connette:

- auto-organizzazione degli stakeholders (utenti-utilizzatori attivi);
- project sharing orizzontale delle competenze (urban center, club delle professioni);
- learning dalle azioni di coordinamento spaziale di strutture e istituzioni urbane-territoriali (quartieri, comuni, reti di comuni ecc.);
- investimenti formativi diffusi per la trasferibilità delle conoscenze (scuola, strutture per la professionalizzazione permanente e la formazione continua, high education);
- commitment di classi dirigenti orientate alla *governance* e non solo al *gouvernement*!
- programmazione e design della città-territorio effettivamente condivisi monitorati nelle loro performances per un fine tuning continuo e sistematico.

Questa la strada sulla quale avviare e consolidare l’integrazione flessibile tra città, reti di città specializzate e vocazioni dei territori, salvaguardandone la varietà e l’identità che ne fondano i fattori inimitabili e di attrazione rilocalizzativa per nuovi residenti, investitori e istituzioni accoppiando valorizzazione delle località e apertura alla globalità.

Riferimenti bibliografici

- ALBERTINI, S. E PILOTTI, L. (1996). *Reti di Reti. Apprendimento, comunicazione e cooperazione nel Nordest*. CEDAM, Padova.
- AMIN, A. (1999). *The Economic Base of Contemporary Cities*, in WATSON, S. E BRIDGE, G. (EDS.), *Blackwell Companion to the City*. Blackwell, Oxford.
- AMIN, A. E THRIFT, N. (1997). *Globalisation, Socioeconomic, Territoriality*, in LEE, R. E WILLIS, J., *Society, Place, Economy*. Edward Arnold, London.
- AVE, G. E CORSICO, F. (1994). *Marketing Urbano in Europa*. Torino incontra, Torino.
- BAILLY, A., JENSEN-BUTLER, C. E LEONTIDOU, L. (1996). "Changing Cities: restructuring, marginality and Policies in Europe", in *European Urban and Regional Studies*, 2: p. 161-176.
- BOBBIO, L. (1997). "I processi decisionali nei comuni italiani", in *Stato e Mercato*, n. 49.
- BRAMANTI, A. E MAGGIONI, M.A. (A CURA DI) (1997). *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*. Franco Angeli, Milano.
- CAMAGNI, R. (1993). *Principi di economia urbana e territoriale*. La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- CAPPELLIN, R. (1990). *Networks nelle città e networks tra città*, in CURTI, F. E DIAPPI, L. (A CURA DI), *Gerarchie e reti di città: tendenze e politiche*. Franco Angeli, Milano.
- CASTELS, M. (1996). *The Rise of The Network Society*. Blackwell, Oxford.
- CATTERALL, B., LIPIETZ, A., HUTTON, W. E GIRARDET, H. (1996). "The Third Sector, urban regeneration and the Stakeholder Society", in *City*, 5-6: p. 86-102.
- CICIOTTI, E. (1993). *Competitività e territorio. L'Economia regionale nei paesi industrializzati*. NIS, Roma.
- COSTA, G. E NACAMULLI, R. (1998). *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. 1, 3, 5. UTET Libreria, Torino.
- DEMATTEIS, G. (1988). *La scomposizione metropolitana*, in MAZZA, L. (A CURA DI), *Le città del mondo: quale futuro per le metropoli*. Electa, Milano.
- DEMATTEIS, G. (1990). *Modelli urbani a rete: considerazioni preliminari*, in CURTI, F E DIAPPI, L. (A CURA DI), *Gerarchie e reti di città: tendenze e politiche*. Franco Angeli, Milano.
- FLIPO, J.P. E TEXIER, L. (1992). "Marketing territorial: de la pratique à la théorie", in *Revue Française du Marketing*, n. 1.
- GOLFETTO, F. (1996). "Un marketing per le città? Riflessioni sulla nascita di una disciplina", in *Economia&Management*, n. 5, Settembre.
- HARVEY, D. (1997). *Contested cities: social process and spatial form*, in JEWSON, N. E MACGREGOR, S. (EDS.), *Transforming Cities*. Routledge, London.
- KNIGHT, R.V. (1986). *The Advanced Industrial Metropolis: a New Type of World City*, in EWERS, H.J., GODDARD, J.B. E MATZERATH, H. (EDS.), *The Future of the Metropolis*. Walter de Gruyter, Berlin.
- KOTLER, P., HAIDER, D.H. E REIN, I. (1993). *Marketing places: attracting investments, industry, and tourism to cities, states, and nations*. The Free Press, New York.
- LE GALES, P. (1995). "Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine", in *Revue Française de Science Politique*, n. 1.
- LOMBARDO, S. E PRETO, G. (A CURA DI) (1993). *Innovazione e trasformazione delle città. Teoria, metodi e programmi per il mutamento*. Franco Angeli, Milano.
- LOMI, A. (1997). *L'analisi relazionale delle organizzazioni: riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*. Il Mulino, Bologna.
- PILOTTI, L. (1996). "Reti Civiche: la rivoluzione telematica "dolce" di amministrazione, società ed economia del territorio", in *Economia&Management*, gennaio.

- PILOTTI, L. (1997). "Re-engineering territoriale e politiche di sistema: il caso gardesano", in *Commercio - Rivista di Economia e Politica Commerciale*, n. 60.
- PILOTTI, L. (2000). "Networking, Positioning and Creative Resources", in *Human Systems Management*, 19, 3.
- PILOTTI, L. (2003a). *Conoscere l'arte per conoscere. Marketing e identità delle risorse culturali*. CEDAM, Padova.
- PILOTTI, L. (2003b). *Internet e l'impresa dei saperi nella società della conoscenza per la creazione di ecologie del valore*, in SCOTT, MURTULA E STECCO (A CURA DI). Ed. Il Sole 24Ore.
- PILOTTI, L. (2004). *Il management della conoscenza*. Carocci, Roma (in corso di pubblicazione).
- PIOL, E. (1995). "La città digitale - Cambridge Interactive TV trial", in *Il Sole 24Ore*, 1 settembre.
- PORTER, M.E. (1995). "The Competitive Advantage of the Inner City", in *Harvard Business Review*, maggio-giugno.
- RULLANI, E. (1994). "Il valore della conoscenza", in *Economia e Politica Industriale*, n. 82.
- RULLANI, E. (1996). "Per l'Economia: Reti Globali e Reti metropolitane", Rapporto Convegno, sintesi in *Nord-Est*, n. 8, estate-autunno. Venezia.
- RULLANI, E. (2003). *L'economia della conoscenza*. Carocci, Roma.
- RULLANI, E. (2004). *La fabbrica dell'immateriale*. Carocci, Roma.
- STORPER, M. (1995). "Territorial Economics in a Global Economy: What possibilities for middle-income countries and their regions?", in *Review of International Political Economy*, 2-3: p. 394-424.
- STORPER, M. (1997). *The Regional World*. Guilford, New York.
- TEXIER, L. (1993). "Peut-on parler de marketing territorial?", in *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n. 1.
- THRIFT, N.J. (1998). *Cities and Global Change*, in ALLEN, J., MASSEY, D. E PRYKE, M. (EDS.), *Understanding Cities: Movement and Settlement*. Oxford University Press.
- VAN DEN BERG, L. (1995). Cap. 3 in *Urban Tourism, Performance and Strategies in Eight European Cities*. Aldershot, Avebury.
- VAN DEN BERG, L., KLAASSEN, L.H. E VAN DER MEER, J. (1990). *Marketing Metropolitan Regions*. EURICUR.
- VAN DER BORG, J. E GOTTI, G. (1995). *Tourism in Heritage Cities*. Venezia.

L'innovazione nella logistica distrettuale

di Corrado Cerruti

Internazionalizzazione, logistica e dinamiche distrettuali

I distretti stanno vivendo in questi anni un cambiamento che ha fra le principali cause la crescente e progressiva apertura a livello internazionale dei processi produttivi e dei mercati di sbocco, in seguito ai quali si stanno determinando profonde trasformazioni nelle dimensioni aziendali, nelle scelte di diversificazione e di innovazione delle imprese e nelle relazioni che il distretto intrattiene con l'esterno (BELLANDI, 1997). Tuttavia, non è ancora chiaro se e in che misura tale maggiore apertura contribuirà a rafforzare e rinnovare le capacità e le risorse competitive locali o se, viceversa, ne ostacolerà lo sviluppo e la rigenerazione (RULLANI, 1995; VARALDO E FERRUCCI, 1997).

Di fronte ai cambiamenti in atto, è indubbio che al di là delle “classiche” competenze produttive e commerciali proprie dei distretti, peseranno in misura sempre maggiore le capacità logistiche, dove la logistica tende a integrare le tradizionali attività di magazzinaggio e trasporto con altre funzioni e competenze (CORÒ, 2000; CERRUTI E MUSSO, 2003).

Con riferimento alla situazione delle Marche, la crescente globalizzazione nei mercati di approvvigionamento e di sbocco porta ad un aumento dei costi di trasporto e di movimentazione, rendendo la logistica una funzione sempre più critica ai fini della competitività dell'impresa. Questo trend è particolarmente significativo per una regione che presenta una decisa vocazione all'export e che negli ultimi anni ha visto crescere in misura significativa la delocalizzazione produttiva verso paesi a basso costo della manodopera.

Nonostante le potenzialità di un approccio innovativo alla logistica, la criticità di questa funzione non è ancora pienamente colta dalle piccole e piccolissime imprese (Tab. 9), che spesso ancora tendono a vederla come una “necessità senza benefici”. È solo nelle imprese di maggiori dimensioni che inizia ad essere considerata come un “fattore strategico”. Va anche evidenziato come la logistica venga gestita sempre più, anche se non unicamente, come leva di riduzione dei costi, piuttosto che, come strumento per migliorare la qualità del servizio ai clienti.⁶

Tab. 9 — La logistica nelle percezioni delle imprese italiane

Fatturato in M. di lire	Necessità senza benefici	Fattore Strategico	Riduzione Costi	Miglioramento Servizio
Fino a 10	31%	8%	31%	46%
Oltre 10 fino a 35	11%	17%	72%	67%
Oltre 35 fino a 100	7%	33%	59%	70%
Oltre 100 fino a 500	10%	39%	55%	71%
Oltre 500	9%	45%	45%	45%

Fonte: Confetra, 1997

Lo sviluppo di un approccio innovativo alla logistica distrettuale richiede cambiamenti a livello di singole imprese, ancor prima che di scelte e investimenti a livello di distretto. In

⁶ Si tratta di una carenza che caratterizza in generale le PMI italiane, come emerge dai risultati sopra riportati relativi alla ricerca svolta dal Prof. R. Ruggeri del Politecnico di Milano sulla domanda di trasporto rilevata presso un campione di 182 imprese manifatturiere. Cfr. CONFETRA, *Indagine sulla domanda dei servizi logistici e di trasporto*, Quaderno 101, 1997.

particolare verranno nel seguito analizzate le tre direttrici chiave di innovazione a livello aziendale:

- le scelte organizzative;
- il ruolo delle nuove tecnologie;
- gli indicatori gestionali.⁷

Le scelte organizzative

Le scelte organizzative sulla funzione logistica rappresentano un primo significativo elemento di verifica per comprendere la rilevanza attribuita dall'impresa alla gestione della logistica. I tre grandi approcci organizzativi vedono la logistica come:

- una funzione integrata;
- una serie di uffici-servizi suddivisi tra più funzioni;
- una serie di attività attribuite a più uffici.

La logistica può essere strutturata come funzione integrata e inquadrata come "Direzione" che risponde al Direttore Generale. È questa la configurazione organizzativa che evidenzia a livello di responsabilità e autonomia un peso molto rilevante attribuito alla logistica. Le imprese che adottano questa direzione sono spesso imprese che, trovandosi a gestire mercati di approvvigionamento e di sbocco molto complessi o in forte crescita, ritengono indispensabile sviluppare un forte presidio integrato che sappia bilanciare al suo interno i molteplici trade-off di costo, qualità e sicurezza che la logistica pone.

L'insieme delle attività logistiche può essere ripartito tra più uffici o servizi che rispondono a diversi Direttori di funzione. In questo secondo caso normalmente la logistica in entrata viene inglobata nelle responsabilità della Direzione di Produzione mentre la logistica distributiva viene integrata nelle responsabilità della Direzione Commerciale. Le attività logistiche risulteranno più o meno sviluppate in relazione all'orientamento dell'impresa: saranno particolarmente critici gli aspetti di logistica degli approvvigionamenti e di logistica interna nelle imprese orientate alla produzione (*production-oriented*) mentre risulteranno decisamente più critici gli aspetti di logistica distributiva nelle imprese orientate verso il mercato (*market-oriented*). A questo proposito va anche considerato come il posizionamento dell'impresa all'interno del distretto — in particolare il fatto di lavorare come fornitore o di operare prevalentemente per conto terzi — aumenti il peso della logistica di approvvigionamento e di stabilimento a discapito della logistica distributiva, in quanto questa tipologia produttiva è spesso basata quasi interamente su commessa e la priorità dell'impresa è rappresentata dall'evasione regolare e tempestiva degli ordini di pochi grandi clienti industriali.

Nelle imprese meno strutturate le diverse attività logistiche che l'impresa svolge — dai trasporti alla programmazione e alla distribuzione — possono non essere assegnate in maniera strutturata ad uffici precisamente identificati nell'organigramma organizzativo cui viene assegnato un proprio budget. Questo approccio mette in luce, al di là dei problemi di coordinamento delle attività, una carenza di fondo in termini di cultura e di capacità manageriale nell'affrontare la logistica. In questa situazione l'imprenditore si trova senza precisi riscontri contabili (a livello di budget) ed organizzativi per cui spesso gli è difficile capire — ancora prima che gestire — la logistica. Questo problema è particolarmente significativo perché molti costi logistici non sono immediatamente identificabili: dal costo del trasporto in entrata inglobato nelle fatture degli

⁷ Queste tre direttrici di analisi sono state approfondite, anche con riferimento ad una verifica empirica su tre distretti marchigiani, nel lavoro di CERRUTI, C. E MUSSO, F., *La sfida della logistica distrettuale. Potenzialità e limiti nell'approccio di un campione di «eccellenti»*, contenuta in *Le problematiche logistiche delle imprese marchigiane*, Il Lavoro editoriale Edizioni CDR-Banca delle Marche, 2003 (in corso di pubblicazione).

acquisti franco destino al costo del personale per le attività di magazzino, che spesso sono gestite dagli operai a fine linea/fine turno.

Il ruolo delle nuove tecnologie

La gestione dei flussi fisici che rientra nelle responsabilità della funzione logistica è strettamente interconnessa con la gestione dei flussi informativi. La seconda cartina al tornasole sulle capacità logistiche delle imprese distrettuali può quindi essere validamente rappresentata dagli strumenti informatici di cui le imprese dispongono.

In maniera analoga ai ragionamenti fatti a livello organizzativo è possibile identificare tre grandi tipologie di strumenti informatici a supporto della funzione logistica:

- i sistemi informativi integrati (sistemi ERP);
- i programmi ad integrazione di ciclo (tipicamente sistemi MRP);
- i programmi dedicati a singole attività (ad es. gestione magazzino o gestione carichi di lavoro/commissa).

Trasversalmente rispetto a questi pacchetti gestionali, occorre considerare l'impatto della tecnologia Internet e le sue ricadute a livello logistico in termini di rapporti con i mercati di approvvigionamento e di sbocco.

I sistemi informativi integrati ERP sono pacchetti software che supportano, attraverso moduli dedicati, i diversi processi operativi e gestionali dell'impresa, dal ciclo attivo dell'ordine alla "schedulazione" della produzione, dall'amministrazione del personale al *reporting* direzionale. La loro configurazione unitaria favorisce la gestione integrata dei processi logistici dalle primissime fasi dell'acquisizione degli ordini (il venditore è in grado di verificare online la disponibilità in magazzino di merce non impegnata per altri clienti e, nel caso di indisponibilità, i tempi possibili di messa in produzione dell'ordine) fino alle fasi finali di verifica dello stato di avanzamento e di consegna. La disponibilità di questi sistemi informativi integrati rappresenta non solo uno strumento tecnico in grado di migliorare l'efficienza della funzione logistica ma anche e soprattutto una forte leva di cambiamento che può spingere l'impresa ad operare modifiche radicali a livello di equilibri interni (in chiave di adozione di sviluppo di presidi interfunzionali di processo) e di rapporti con il mercato (in chiave di rafforzamento di strategie di *customer relationship management*).

I programmi MRP sono pacchetti software che permettono di ottimizzare la programmazione della produzione riducendo il livello di scorte. I sistemi MRP permettono di definire il lancio degli ordini in produzione in relazione alle caratteristiche dei prodotti (in base a quanto riportato sul database prodotti), ai lead time di fornitura (in base a quanto indicato nell'anagrafica componenti-fornitori) e alle giacenze di magazzino. Questi prodotti sviluppano, partendo dalle necessità del ciclo produttivo, un primo livello di integrazione informativa a supporto della gestione dei processi logistici.

I programmi dedicati sono specifici pacchetti software che permettono di automatizzare alcune operazioni/fasi. Nell'ambito logistico, al di là dei programmi condivisi con l'area amministrativa per il carico/scarico del magazzino, per la contabilità clienti e fornitori, sono spesso utilizzati programmi per la gestione dei programmi di produzione e per la gestione dei carichi automezzi. Il limite di questi strumenti è legato al fatto che rimangono isolati e quindi non permettono di supportare in maniera completa le necessità gestionali nell'area logistica che sono per loro natura interfunzionali.

Gli applicativi basati su tecnologia Internet hanno un impatto molto significativo sulla funzione logistica. Al di là dell'estensione nei mercati di approvvigionamento e di sbocco favorita

dallo sviluppo del commercio elettronico, gli applicativi Internet rendono più facili, veloci ed economici anche i rapporti logistici con gli attuali partner commerciali dell'impresa, in particolare favoriscono una migliore comunicazione e una maggiore trasparenza relativamente ad aspetti importanti quali lo stato di avanzamento degli ordini e le giacenze di magazzino. L'adozione di applicativi Internet e la loro integrazione all'interno degli strumenti di lavoro della funzione logistica rappresentano indubbiamente una leva per migliorare il livello di efficacia della funzione.

Gli indicatori gestionali

Il processo logistico, per la sua natura interfunzionale, è spesso difficile da quantificare nei suoi aspetti di costo e nelle sue ricadute sul servizio al cliente. La disponibilità di strumenti di rilevazione interni (di costo e di prestazione) ed esterni (di soddisfazione del cliente) rappresenta quindi un riferimento importante ai fini dello sviluppo di forti capacità di gestione della logistica.

Gli strumenti di rilevazione nell'ambito del processo logistico si possono suddividere in quattro categorie principali:

- indicatori interni di costo;
- indicatori interni di prestazione per la logistica in entrata;
- indicatori esterni di prestazione per la logistica in uscita;
- indicatori esterni di soddisfazione.

Gli indicatori interni di costo sono strettamente legati allo sviluppo della contabilità analitica. Tra gli indicatori di costo più utilizzati sono i costi di trasporto, i costi di gestione dei magazzini (ivi inclusi gli ammortamenti delle infrastrutture), i costi figurativi di giacenza delle merci. Si tratta di valori che in molti casi sono soggetti a stime ed elaborazioni anche complesse. Ad esempio i costi di trasporto possono essere difficili da rilevare in maniera accurata nella misura in cui parte di questi costi spesso risulta inglobata nelle fatture passive o risulta scontata nelle fatture attive. I costi di gestione dei magazzini possono essere difficili da calcolare anche per quanto riguarda i costi della manodopera diretta, dato che spesso ci sono travasi di personale dalle linee di produzione al magazzino per lo stivaggio o per il picking e carico degli automezzi. Estremamente complessi risultano inoltre i costi figurativi delle scorte, costi che sono il risultato di calcoli complessi legati ai margini di sicurezza e al costo del capitale.

Gli indicatori di prestazione per la logistica in entrata (verso i fornitori) e per la logistica in uscita (verso i clienti) sono relativi ad aspetti diversi del servizio con riferimento ai seguenti aspetti:

- la disponibilità del prodotto, cioè la capacità di limitare il numero di rotture di stock entro definiti limiti temporali;
- la tempestività della consegna, cioè la capacità di limitare l'intervallo temporale intercorrente tra l'emissione dell'ordine da parte del cliente ed il ricevimento della merce;
- l'affidabilità del servizio, cioè la capacità di rispettare la data di consegna promessa, con consegne che rispettino le caratteristiche qualitative richieste anche in relazione all'integrità delle confezioni, alla conformità quali-quantitativa della consegna rispetto all'ordine o all'accuratezza della documentazione di accompagnamento;
- la flessibilità del servizio, ovvero la capacità di personalizzare le modalità del servizio logistico in relazione alle richieste del cliente.⁸

⁸ Cfr. GRANDO, A., *Organizzazione e gestione della produzione industriale*, EGEA, 1995.

Gli indicatori esterni di soddisfazione sono legati ad interviste ai clienti, interviste in cui l'impresa cerca di cogliere, oltre agli aspetti tipicamente rilevati relativamente alla qualità e all'ampiezza della sua gamma prodotti, la qualità del suo servizio logistico. È questa una rilevazione molto importante per le imprese che arrivano a servire direttamente i punti di vendita al dettaglio perché gli indicatori interni, in presenza di un trasporto terziarizzato, spesso non riescono a monitorare con sistematicità la rapidità e l'affidabilità con cui la merce richiesta arriva al cliente. Più immediata è la verifica della soddisfazione per quelle imprese che servono pochi grandi clienti industriali, clienti che molto spesso sono estremamente sensibili alle performance logistiche dei loro fornitori e che in molti casi fanno pesare tali performance nelle trattative commerciali.

Lo sviluppo di piattaforme logistiche fisiche e digitali

Al di là delle scelte individuali, il rafforzamento della capacità logistica del distretto richiede analisi ed interventi su due aree di possibile ottimizzazione logistica: la prima riguarda in maniera diretta il trasporto sui flussi da e per il distretto — strettamente legata alla logistica di approvvigionamento e di distribuzione — e la seconda riguarda la gestione attiva delle scorte nei flussi interni ai distretti — strettamente legata alla logistica industriale. Ciascuna di queste due aree richiede differenti interventi di supporto.

Per quanto riguarda la prima area il livello di intervento è legato allo sviluppo di piattaforme “aperte” per il trasporto, piattaforme che consentano ai flussi produttivi delle imprese — e ai relativi flussi informativi — di trovare delle ottimizzazioni sui carichi e sulle modalità di trasporto che sfuggono alla singola impresa di piccole-medie dimensioni. Si tratta di piattaforme logistiche che devono rappresentare dei nodi all'interno di reti logistiche più ampie e che, per riuscire ad introdurre in maniera efficiente ed efficace all'interno di queste reti, devono poter contare a livello fisico su una scala di merci da trattare che in molti casi va oltre il volume di merci movimentate dal singolo distretto e, a livello informativo, sull'integrazione con sistemi più ampi. Si tratta quindi di un'area rispetto alla quale giocheranno un ruolo determinante le scelte politiche a livello sovradistrettuale — in particolare a livello regionale — e dove giocheranno un ruolo centrale le grandi imprese logistiche globali, imprese che sono in grado di far pesare rispetto alla singola realizzazione la loro capacità di investimento e le loro possibilità di integrazione a livello complessivo di rete. Si tratta di realizzazioni che, dato il peso rilevante delle scelte politiche e data la non sovrapposizione tra il distretto industriale e il distretto “logistico”, si sono sempre rivelate scelte difficili e lunghe. A questo livello, le associazioni possono fare pressioni sugli enti locali — *in primis* sulla Regione — perché affrontino le problematiche della regolamentazione delle aree logistiche in un'ottica di costituzione di poli logistici sovradistrettuali. Un contributo a questi fini può derivare da un'analisi a tappeto sulle merci movimentate dai vari distretti, in termini di quantità dei volumi e di compatibilità dei carichi, incrociando questi valori anche con le merci trasportate per il consumo finale. Si tratta in ogni caso di iniziative che, quali l'interporto di Jesi, devono prendere a riferimento un bacino di riferimento ben più ampio del singolo distretto industriale.

Per quanto riguarda la seconda area gli interventi risulteranno centrati sullo sviluppo di piattaforme “chiuse”, fisiche ma anche digitali, per il confezionamento finale del prodotto e la gestione di ordini e scorte. In alcuni casi tali piattaforme potranno essere in prossimità di nodi logistici, mentre in altri casi potranno rappresentare un centro logistico che si rapporta con la piattaforma logistica fisica o che inserisce in maniera “tradizionale” i propri flussi direttamente nel circuito trasportistico. Si tratta di un'area molto legata alle scelte strategiche delle singole imprese — produttive e logistiche. Sono piattaforme che, lavorando su aree a maggior valore aggiunto rispetto alla semplice manipolazione del prodotto, da un lato possono raggiungere una loro sostenibilità economica anche con volumi movimentati più ridotti e dall'altro, devono trovare una loro specializzazione distrettuale in quanto sono chiamate a confrontarsi con problematiche

operative e amministrative specifiche del distretto.⁹ Anche in quest'ambito le grandi imprese logistiche sono in grado di entrare in maniera massiccia¹⁰ ma non necessariamente si trovano in una posizione di deciso vantaggio competitivo. Si tratta di realizzazioni che rientrano nella sfera di azione e di convenienza della singola impresa e di cui si stanno già riscontrando nei diversi distretti prime sperimentazioni di successo. A questo livello, le associazioni possono promuovere iniziative consortili — con la presenza di operatori privati specializzati nella logistica — volte alla realizzazione di piattaforme specializzate, per quanto riguarda sia la gestione dell'informazione sia la manipolazione del prodotto, rispetto alle specificità del distretto. Si tratterà di iniziative mirate in prevalenza alle piccole imprese che non hanno la struttura e le competenze per affrontare in maniera strutturata un rapporto diretto di outsourcing evoluto con un operatore logistico. Nella realizzazione di questi interventi, il primo passo fondamentale è un lavoro di sensibilizzazione dei piccoli imprenditori sulla rilevanza dei costi logistici e sulle possibili ottimizzazioni conseguibili.

In quest'ambito una ricerca sul campo effettuata su tre distretti industriali marchigiani ha portato alla luce alcuni primi segnali di un nuovo approccio (CERRUTI E MUSSO, 2003). Nel corso degli ultimi tre anni, infatti, si registra la nascita di nuovi operatori logistici specializzati (come nel caso del distretto di Fabriano) o il lancio di nuovi servizi da parte di operatori logistici consolidati (come nel caso del distretto di Civitanova/Fermo). In particolare nel distretto di Fabriano operano due outsourcer logistici locali e nel distretto di Civitanova/Fermo opera un outsourcer specializzato per il settore moda. Questi elementi qualitativi indicano, al di là del loro peso ancora ridotto in termini di volumi d'affari, un deciso trend di sviluppo nelle capacità logistiche locali. In particolare nei tre casi di outsourcing sopra ricordati si tratta di iniziative che sono focalizzate su aree logistiche ad alto valore aggiunto legate alla manipolazione e al quasi manufacturing, con approcci specifici per i distretti di riferimento. Sono esperienze importanti che sembrano indicare che le Marche, se da un lato hanno perso — così come l'Italia in generale — un ruolo primario sulla “grande logistica di flusso” ormai egemonizzata da grandi operatori internazionali, possono giocare un ruolo importante sulla “logistica di processo” svolta localmente. Se quindi stentano a decollare iniziative integrate di piattaforme fisiche a livello distrettuale (del tipo interporti ad esempio) e se vi sono dei dubbi sulla possibilità e sull'opportunità che tali strutture si realizzino, è possibile che i prossimi anni vedranno lo sviluppo di outsourcer in grado di curare non solo le fasi di spedizione ma anche le fasi di completamento del processo produttivo e di imballaggio, permettendo alle imprese industriali di concentrare le proprie risorse e le proprie capacità sulle loro attività core. Si tratta di strutture che — grazie al loro elevato valore aggiunto — possono diventare competitive anche rispetto ad un numero limitato di clienti e di volumi manipolati. Per il decollo di queste strutture risulteranno critiche non la piattaforma fisica e la scala di attività ma la piattaforma informatica e la qualità delle relazioni. Si tratta infatti di piattaforme che per la loro missione sono piattaforme chiuse — e non aperte come gli interporti — dove il rapporto tra il cliente industriale e il fornitore logistico deve basarsi su una forte partnership.

In entrambi i livelli di intervento in precedenza esaminati (il primo centrato sui trasporti e il secondo sulla gestione ordini/scorte), l'innovazione dei processi logistici distrettuali risulta favorita dallo sviluppo delle tecnologie informatiche, a livello di singola impresa e a livello di piattaforma digitale distrettuale. Le capacità dei nuovi software gestionali di gestire informazioni relative agli ordini e agli adempimenti amministrativi a ciò collegati possono rappresentare una base per l'ottimizzazione delle attività di trasporto grazie ad un'integrazione con i sistemi informativi degli operatori logistici. La capacità di tali programmi di gestire informazioni relative ad assortimenti, quantità e tempistica degli ordini possono essere validamente utilizzate per l'ottimizzazione delle fasi di preparazione degli ordini e delle consegne. In particolare, la presenza sulla piattaforma

⁹ Si rinvia a questo proposito all'imponente lavoro di standardizzazione e di predisposizione dei flussi amministrativi realizzato dall'Associazione Industriali di Belluno con la messa a regime del servizio *OptoIDX* (www.optoidx.com).

¹⁰ È questo ad esempio il caso di *Danzas Fashion*, che propone servizi logistici per le imprese dell'abbigliamento.

digitale/portale di funzionalità amministrative e/o logistiche via web può almeno in parte sopperire alle carenze dei sistemi informativi interni delle singole piccole imprese.¹¹

In sintesi l'innovazione logistica, non solo nei suoi aspetti "hard" legati alle infrastrutture e al trasporto, ma anche e soprattutto nei suoi aspetti "soft" legati alla capacità e agli strumenti informativi e gestionali (*in primis* a livello della singola impresa), si presenta come una leva importante per difendere la competitività dei distretti industriali in un momento in cui la delocalizzazione produttiva e la diffusione della rete Internet sembrano mettere in crisi il tradizionale vantaggio competitivo distrettuale radicato su un sapere fare generato e condiviso localmente (BELUSSI, GOTTARDI E RULLANI, 2000).

Riferimenti bibliografici

BELUSSI, F., GOTTARDI, G. E RULLANI, E. (2000). "Il futuro dei distretti. Introduzione", in *Piccola Impresa/Small Business* n. 2.

BOLOGNA, S. (1998). *Trasporti e logistica come fattori di competitività di una regione*, in PERULLI, P. (A CURA DI), *Neoregionalismo, l'economia arcipelago*. Bollati Boringhieri, Torino.

CENSIS (1998). *Logistica e trasporti. Soggetti e processi per la competitività del Sistema-Paese*. Gangemini Editore, Roma.

CENSIS/FEDERCOMIN (2001). *I distretti produttivi digitali*, disponibile al sito www.federcomin.it.

CERRUTI, C. E MUSSO, F. (2003). *La sfida della logistica distrettuale. Potenzialità e limiti nell'approccio di un campione di "eccellenti"*, contenuta in *Le problematiche logistiche delle imprese marchigiane*. Il Lavoro editoriale Edizioni CDR-Banca delle Marche, Ancona (in corso di pubblicazione).

CERRUTI, C. (2002). *Tecnologie dell'informazione per le piccole-medie imprese nei distretti industriali*. Aracne, Roma.

CONFETRA (1997). *Indagine sulla domanda dei servizi logistici e di trasporto*, Quaderno Confetra 101.

CONFETRA (2002). *Analisi economica e strutturale delle imprese leader nel settore dei servizi logistici e di trasporto*, Confetra 11.9.2002.

CONFETRA (2002). *La fattura Italia dei servizi logistici e del trasporto merci*, Quaderno Confetra 98/2.

CORÒ, G. (2000). *La logistica come infrastruttura organizzativa della global economy*, in MICELLI, S. E DI MARIA, E. (A CURA DI), *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*. Franco Angeli, Milano.

CORÒ, G. E RULLANI, E. (A CURA DI) (1998). *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*. Franco Angeli, Milano.

FONDAZIONE ROSSELLI (2000). *La domanda di servizi logistici delle PMI dei distretti industriali italiani*. Torino.

GRANDO, A. (1995). *Organizzazione e gestione della produzione industriale*. Egea, Milano.

GREGORI, G.L. (1997). "Imprese calzaturiere e decentramento internazionale", in *Prisma* n. 2.

RULLANI, E. (2000). *Tecnologie della conoscenza e distretti industriali. Due linee di evoluzione*, in MICELLI, S. EDI MARIA, E. (A CURA DI), *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*. Franco Angeli, Milano.

UNIONTRASPORTI (1998). *Piccole e medie imprese dei distretti industriali e logistica*. Roma.

VARALDO, R. E FERRUCCI, L. (A CURA DI) (1997). *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*. Franco Angeli, Milano.

¹¹ Dalla ricerca Censis/Federcomin sui distretti digitali, emerge come le associazioni locali degli industriali rappresentino il principale motore delle iniziative in corso (si registra un loro coinvolgimento in quasi il 60% delle iniziative), seguite dalle camere di commercio (coinvolte in quasi il 40% delle iniziative mappate).

**Internazionalizzazione e innovazione
delle imprese marchigiane:
risultati preliminari di un'indagine del
Laboratorio "Enrico Mattei"
Sviluppo e Territorio**

di Elvio Ciccardini e Salvatore Torrìsi

Introduzione

I cambiamenti in atto nello scenario economico e politico internazionale destano non poche preoccupazioni per gli effetti che producono sul potenziale di sviluppo delle economie locali. L'attuale congiuntura incide negativamente sul livello di fiducia degli attori economici, condizionandone sia le scelte di investimento che di consumo.

A questi fattori si somma la crescente concorrenza di regioni emergenti, come quelle asiatiche e dell'Est Europeo, che impone alle imprese italiane la ricerca di nuovi vantaggi competitivi e di nuove forme di organizzazione della catena del valore su scala internazionale.

Il sistema economico marchigiano è particolarmente interessato a questi problemi a causa della sua tradizionale esposizione verso i mercati esteri. Le imprese locali tuttavia sembrano rispondere lentamente ai cambiamenti in atto. In parte i tempi di risposta del sistema delle imprese, e quindi la perdita di competitività del sistema economico locale, sono dovuti al ritardo accumulato nello sviluppo delle infrastrutture e nell'inefficienza del sistema finanziario e ad un inadeguato sviluppo dei servizi alle imprese. Oltre a questi fattori "ambientali", citati molto spesso dagli operatori e dagli analisti, esistono però altri fattori legati all'innovazione e alla ristrutturazione delle imprese manifatturiere locali. Ci riferiamo in particolare alle competenze interne, tecniche e manageriali, al controllo dei canali distributivi, alle politiche di marketing e di promozione del prodotto e agli investimenti in ricerca e sviluppo delle imprese.

Questo lavoro si concentra soprattutto su questi ultimi aspetti allo scopo di mettere in evidenza i punti di forza e di debolezza delle imprese manifatturiere locali. Più precisamente, la nostra indagine analizza le modalità di internazionalizzazione e la performance delle imprese marchigiane alla luce delle loro attività di R&S, del loro capitale umano e delle loro politiche di marketing.

La nostra analisi si inserisce nel filone di studi sul modello di sviluppo del territorio, con particolare riferimento alla realtà marchigiana, basandosi sui risultati di un'indagine condotta nel periodo marzo-maggio 2003 su un campione rappresentativo di 110 imprese manifatturiere al di sopra dei 10 addetti.

Le caratteristiche fondamentali del modello di sviluppo di questa economia, che hanno trainato la sua crescita fino alla metà degli anni '90, non sembrano più pienamente adeguate al nuovo scenario economico internazionale. Oltre ai fattori ambientali citati sopra, la limitata dimensione aziendale, la specializzazione in settori tradizionali e lo scarso investimento in capitale umano e tecnologia da parte delle imprese rendono il tessuto produttivo locale particolarmente vulnerabile in un contesto di crescente concorrenza internazionale.

Questo limite ovviamente non è esclusivo della realtà marchigiana. È ben noto che la specializzazione flessibile, centrata sulle reti di piccole imprese e sulla specializzazione in settori tradizionali, a lungo considerata un fattore di sviluppo importante per i distretti italiani (BECATTINI, 1987; BRUSCO, 1989), mostra evidenti segni di difficoltà che si manifestano in un peggioramento della competitività internazionale e nella difficoltà di inserirsi in segmenti di mercato ad elevato valore aggiunto (VARALDO 1992; RULLANI 1997, 2002).

Il modello di sviluppo tradizionale, basato sulle reti di PMI e sulla "propagazione" di conoscenze al livello locale, sembra che abbia esaurito la propria "capacità propulsiva". Tuttavia, molti distretti industriali non sono ancora riusciti a elaborare un nuovo modello di sviluppo che richiederebbe la sostituzione di attività a bassa intensità di lavoro qualificato con attività a maggiore contenuto di lavoro qualificato (RULLANI, 2002).

Questo scritto si articola come segue. Ad una breve introduzione sui principali contributi teorici riguardanti i processi di internazionalizzazione delle imprese, segue la presentazione della

ricerca (dati e metodologia) e quindi l'analisi dei risultati emersi dall'indagine. Il lavoro si conclude con alcuni spunti di riflessione riguardanti le prospettive di sviluppo dell'industria manifatturiera locale.

Impresa minore, internazionalizzazione e territorio: teorie e problemi aperti

La letteratura sull'internazionalizzazione dell'impresa è articolata in diversi filoni teorici che traggono la loro origine dalla teoria del commercio internazionale, dalla teoria della localizzazione produttiva e dalla teoria dell'impresa. Dati gli obiettivi del nostro studio, ci soffermeremo in particolare sui contributi relativi all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.

L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese è un fenomeno sempre più rilevante (UNCTAD, 1995; GRANDINETTI E RULLANI, 1996). La principale modalità di entrata nei mercati esteri delle imprese minori è generalmente rappresentata dalle esportazioni, le quali comportano una ridotta complessità organizzativa, limitate risorse finanziarie, relativamente bassi livelli di rischio ed elevata rapidità nel generare ritorni economici (VARALDO E ROSSON, 1992). La scelta delle esportazioni per la piccola impresa è coerente con la ricerca di flessibilità, caratteristica tipica di questa categoria di imprese. In un orizzonte temporale di lungo periodo però questa forma di internazionalizzazione presenta due controindicazioni. La prima è rappresentata dall'elevata instabilità dei flussi esportativi legata all'andamento dei mercati esteri, la seconda è rappresentata dal rischio di perdere il controllo del canale distributivo e la visibilità dell'impresa nei confronti degli acquirenti stranieri.

La letteratura fornisce risultati discordanti circa la correlazione tra dimensione aziendale ed esportazioni (MOEN 1999; CAROLI E LIPPARINI, 2002; CALOF, 1994; MIESENBOCK 1988; GEMUNDEN 1991). La tesi prevalente sostiene che la dimensione non rappresenti una spinta significativa verso l'export (AABY E SALTER, 1989; PHILP, 1997).

La dimensione aziendale riduce inoltre la capacità di controllo dei canali distributivi utilizzati nei mercati internazionali. Gli intermediari commerciali all'estero tendono a svolgere compiti diversificati rispetto alla sola attività di esportazione, fornendo assistenza informativa e rendendo disponibili strutture logistiche nel territorio estero (VARALDO 1988; GRANDINETTI 1989). Ma è proprio l'offerta di questi servizi collaterali che aumenta la dipendenza delle imprese esportatrici nei confronti degli intermediari commerciali esteri. Tale dipendenza è naturalmente maggiore nel caso delle PMI esportatrici e questo accentua le difficoltà di mantenere un contatto diretto con i mercati e i clienti esteri a cui abbiamo fatto riferimento precedentemente.

La propensione all'esportazione (definita come peso che le vendite estere hanno sul totale del fatturato dell'impresa) è influenzata anche dal tipo di domanda cui l'impresa si rivolge. Le imprese che operano in conto terzi hanno una minore capacità di internazionalizzarsi rispetto alle imprese che realizzano un prodotto finito (CAROLI E LIPPARINI, 2002).

La ricerca di nuovi mercati rappresenta una spinta fondamentale all'internazionalizzazione, sia nel caso delle esportazioni che in quello dell'investimento diretto estero. Nel caso dell'internazionalizzazione commerciale l'obiettivo è di operare a diretto contatto con i clienti locali, offrendo loro servizi di assistenza e apprendendo direttamente i problemi derivanti dall'uso dei prodotti o servizi dell'impresa. Con l'internazionalizzazione produttiva l'impresa delocalizza attività del ciclo produttivo per servire direttamente il mercato estero, riducendo i costi di trasporto e adattando la propria offerta alle esigenze del mercato locale. L'internazionalizzazione produttiva può anche avere diversi obiettivi, come lo sfruttamento di vantaggi comparati delle localizzazioni estere (es., abbondanza relativa di lavoro) o la prossimità a fonti di approvvigionamento.

Mediante l'internazionalizzazione l'impresa sfrutta i vantaggi proprietari su vasta scala e quindi dà origine a economie di scala e di apprendimento che rinforzano i vantaggi competitivi

iniziali dell'impresa (HYMER, 1976; HOLMLUND E KOCK, 1998). Come ha notato Hymer (1976) in uno dei primi studi sulle imprese multinazionali, le imprese possono affrontare la concorrenza di imprese nazionali o locali se possiedono dei vantaggi proprietari (minori costi o maggiore potere di mercato) che compensino gli svantaggi della presenza estera (costi di comunicazione e trasporto, costi di mantenimento di personale "espatriato", costi associati a barriere linguistiche, culturali, ecc.). I vantaggi proprietari derivano principalmente dal possesso di beni intermedi intangibili (*knowledge-based asset* o capitale conoscitivo): conoscenze tecnologiche brevettate, conoscenze commerciali, manageriali, marchi, ecc.

La localizzazione geografica delle attività delle imprese multinazionali dipende dai vantaggi localizzativi legati a diversi fattori: barriere commerciali (tariffarie, sussidi, quote alle importazioni, costi di trasporto), dotazione relativa dei fattori produttivi, presenza di infrastrutture locali (trasporti, comunicazioni e infrastrutture scientifiche e tecnologiche, come centri di ricerca e istituzioni-ponte tra industria ed università), capitale umano, economie di scala a livello di impianto (produzione di componenti, prodotti, ecc.) e dimensione del mercato locale.

La teoria dell'impresa multinazionale ha evidenziato che la ricerca di nuovi mercati esteri a sua volta può scaturire dall'interazione oligopolistica. In questo senso l'impresa si internazionalizza per rispondere all'ingresso nel proprio mercato di concorrenti stranieri (per una sintesi: DUNNING, 1981). Cosa determina la scelta tra diverse forme di internazionalizzazione? La teoria "classica" dell'impresa multinazionale spiega questa scelta con le imperfezioni nei mercati dei beni intermedi. In particolare, l'inefficienza dei mercati dei beni intangibili, come tecnologia e conoscenze manageriali, spinge le imprese a sfruttare i propri vantaggi proprietari all'estero mediante investimenti diretti esteri anziché ricorrere alle esportazioni (BUCKLEY E CASSON, 1976). In un contesto dinamico, la scelta tra diverse forme di internazionalizzazione è un processo più complesso di quello descritto dalla teoria dell'internazionalizzazione dei mercati imperfetti. Diverse forme di internazionalizzazione si possono alternare o affiancare in funzione dell'esperienza dell'impresa nei mercati esteri. Per esempio, Casson (1994) considera l'apprendimento come il primo motore dell'espansione estera dell'impresa, rivolta ad entrare progressivamente in mercati simili tra loro in merito alle specificità della domanda. Dopo una fase iniziale di approccio ai mercati esteri mediante una presenza commerciale indiretta (es. ricorso a importatori), l'impresa può scegliere forme di presenza commerciale diretta (con propri agenti o rappresentanti fino ad arrivare alla filiale commerciale), mediante le quali l'impresa controlla meglio il canale distributivo e interagisce direttamente con i clienti. Grazie all'apprendimento del mercato l'impresa può spingersi fino all'internazionalizzazione produttiva, mediante investimenti diretti produttivi.

Il processo di apprendimento che abbiamo descritto può essere visto come una serie di fasi sequenziali ed incrementalmente. Inizialmente l'internazionalizzazione dell'impresa è caratterizzata dalla sola attività di esportazione, con piccole quote destinate ai mercati più prossimi e simili dal punto di vista culturale e dei consumi a quello locale. Nelle prime fasi l'impresa non ha il controllo diretto del mercato, ma agisce tramite intermediari indipendenti (*Export House, Trading Company, Acquirenti Esteri e Consorzi di Export*). Le attività della catena del valore sono completamente localizzate nel paese di origine e non si effettuano strategie di differenziazione del prodotto o del servizio in relazione alla domanda estera. L'impresa non controlla il posizionamento del prodotto e non ha alcun controllo sulle funzioni di marketing per quanto riguarda il mercato estero. Con l'aumento dell'intensità dell'esportazione (percentuale di vendite all'estero sul totale vendite) e con la maggiore conoscenza delle caratteristiche distintive dei mercati esteri in cui l'impresa opera, attraverso processi di apprendimento legati alla maggiore esperienza acquisita, si assiste al consolidamento della propria posizione internazionale ed alla diversificazione dei canali distributivi (agenti, venditori diretti del produttore), fino alla creazione di una propria filiale commerciale. La rapidità con cui si passa da una presenza indiretta ad una diretta all'estero dipende anche dalle differenze tra il mercato domestico e il mercato ospite e dalla velocità del processo di imitazione (o dall'aggressività della concorrenza) da parte delle imprese del paese ospite (STYLES E AMBLER, 1994). Il completamento del processo di internazionalizzazione si realizza, sulla base del modello incrementale, tramite l'investimento diretto estero di tipo produttivo.

Questo modello si adatta particolarmente alle imprese minori per la maggiore flessibilità insita nella sua logica incrementale, che presuppone un impiego di risorse crescente ma dilazionato nel tempo (CHETTY E HAMILTON, 1996).

La nuova teoria del commercio e della produzione internazionale mette in evidenza che al di là dei vantaggi localizzativi tradizionali (esogeni), l'attrazione di una regione può essere determinata in parte da fattori accidentali di natura storica (quindi non spiegabili in termini economici) e in parte può risultare endogenamente dalla combinazione di diversi fattori, come le economie di scala a livello d'impianto, la concentrazione geografica di produttori e fornitori e i costi di trasporto (KRUGMAN, 1991; VENABLES, 2001). A differenza della teoria tradizionale, queste teorie prevedono la possibilità di molteplici equilibri nel processo di localizzazione geografica della produzione internazionale.

Una dimensione spesso trascurata dalle teorie dell'internazionalizzazione delle imprese riguarda i processi di interazione e imitazione tra imprese localizzate in uno stesso distretto. Questa dimensione mette in evidenza il contesto territoriale entro cui avvengono le scelte di internazionalizzazione delle PMI. Tipicamente, all'interno dei distretti industriali emergono delle imprese leader che decidono per prime di operare nel contesto internazionale, svolgendo in questo modo una funzione innovativa, che genera *spillover* e induce altre imprese all'imitazione. Il miglioramento delle condizioni operative riguarda prevalentemente la riduzione dell'incertezza e l'abbattimento di una parte dei costi di transazione legati alle fasi iniziali del processo di internazionalizzazione. La strategia di internazionalizzazione risulta così stimolata da *spillover* territoriali che permettono alle imprese *follower* di acquisire conoscenze sulle caratteristiche del mercato estero e di sfruttare le conoscenze e l'esperienza della prima entrante.

Nei sistemi economici locali caratterizzati da una buona capacità di assorbimento e di esplorazione l'internazionalizzazione della singola impresa può comportare più facilmente un cambiamento della geografia dell'intero sistema locale, sia nel senso di ampliare il bacino su cui è organizzata la divisione del lavoro e la condivisione delle conoscenze, sia nel senso di aumentare la varietà dei ruoli e delle funzioni che in questo sistema più ampio vengono assegnate ai diversi territori locali (RULLANI, 2002).

Questi processi di imitazione e trasferimento di conoscenze all'interno dei distretti (e tra distretti collegati) sono evidenti nella realtà italiana, soprattutto nel Nord Est, ma in misura crescente anche in altre regioni come le Marche (Banca d'Italia, 2002).

Bisogna notare però che la riorganizzazione sovranazionale della catena del valore, collegata ai processi di internazionalizzazione delle imprese distrettuali e più specificatamente ai processi di delocalizzazione di alcune attività al di fuori del contesto locale, rappresentano anche una delle chiavi principali di lettura rivolte a spiegare l'attuale fase di crisi dei sistemi locali di produzione.

Le classiche condizioni che hanno consolidato nel tempo i vantaggi dei distretti industriali (es. la collaborazione tra imprese, il clima di fiducia tra i diversi attori coinvolti, la rapida circolazione delle informazioni, l'elevata qualificazione della manodopera) e che hanno prodotto per molto tempo una elevata efficienza statica e dinamica delle imprese distrettuali, sembrano perdere la loro forza originaria. I processi di crescita internazionale delle imprese pongono le stesse imprese e i distretti a cui appartengono di fronte a nuove sfide che impongono una riorganizzazione dei cicli produttivi e delle relazioni tra imprese. Secondo alcuni osservatori, non è cambiata tanto la divisione del lavoro fra le unità produttive, che rappresentava il connotato più importante dell'organizzazione distrettuale, ma è cambiata l'organizzazione complessiva della produzione che tende ad essere controllata da un numero minore di unità (ONIDA, VIESTI E FALZONI, 1997).

Il crescente disagio dei distretti industriali ha spinto alcune imprese ad entrate in relazione con soggetti, risorse e competenze esterne ai confini del distretto stesso (LORENZONI, 1990; PILOTTI, 1999; CORÒ E RULLANI, 1998). Ma il rischio che i distretti rimangano in gran parte chiusi all'interno dei propri confini e non riescano a proiettarsi in un contesto di relazioni e divisione del lavoro allargato è reale. Oggi, il destino delle realtà distrettuali sembra essere legato ad un numero

limitato di protagonisti in grado di imprimere impulso ai processi di internazionalizzazione e capaci di elaborare nuovi percorsi strategici di produzione e di commercializzazione (CAROLI E LIPPARINI, 2002).

Non bisogna dimenticare però che i nuovi modelli di business sperimentati dalle imprese leader dovranno diffondersi nel tessuto locale per creare un effetto di crescita significativo del territorio e questo processo potrebbe richiedere tempi lunghi, anche perché le istituzioni locali di supporto (come i servizi alle imprese, le agenzie pubbliche a sostegno dell'internazionalizzazione e gli enti per la formazione professionale) dovranno adattarsi alle mutate condizioni dell'ambiente economico. A questo proposito, la formazione di nuovi distretti industriali in settori ad alta tecnologia in regioni emergenti fornisce, a nostro avviso, suggerimenti utili circa la combinazione dei fattori che possono favorire la transizione da economie tradizionali ad economie moderne. Alcuni di questi fattori sono del tutto accidentali, e quindi non riproducibili, mentre altri fattori si adattano a realtà che partono da bassi livelli di sviluppo (TORRISI, 2002). Vi sono però alcune lezioni che possiamo trarre da recenti esperienze di sviluppo nei settori delle tecnologie informatiche che possono essere interessanti anche per regioni sviluppate, come le Marche, che devono diversificare la propria struttura produttiva e orientarla verso settori a maggiore crescita.

Dati e metodologia

L'analisi si basa su una prima indagine condotta su un campione di 110 imprese manifatturiere marchigiane con più di 10 addetti. Il campione è stato creato utilizzando l'universo delle imprese e unità locali manifatturiere registrate presso le Camere di Commercio delle Marche e attive al 1 marzo 2003. (Fonte: *Infocamere*). In una fase successiva dell'indagine si prevede di ampliare il campione in modo da renderlo maggiormente rappresentativo rispetto alla popolazione di riferimento.

La metodologia di campionamento adottata è quella del campionamento stratificato. Le variabili con cui si sono costruiti gli strati sono il "settore", "classe di addetti", "localizzazione" e "appartenenza a distretti".¹² La stratificazione del campione è stata ottenuta tenendo conto della distribuzione delle unità produttive locali presenti nel censimento ISTAT del 1996.

La stratificazione del campione differisce da quella della popolazione per i motivi seguenti. Anzitutto, lo scarso tasso di internazionalizzazione delle imprese di minori dimensioni ci ha spinto a sotto-campionare le imprese della classe 10_19 addetti. In questa classe di addetti sono state contattate 20 imprese, di cui 13 hanno deciso di non partecipare all'indagine in quanto non presenti nei mercati esteri e 7 hanno partecipato nonostante una bassa presenza estera.

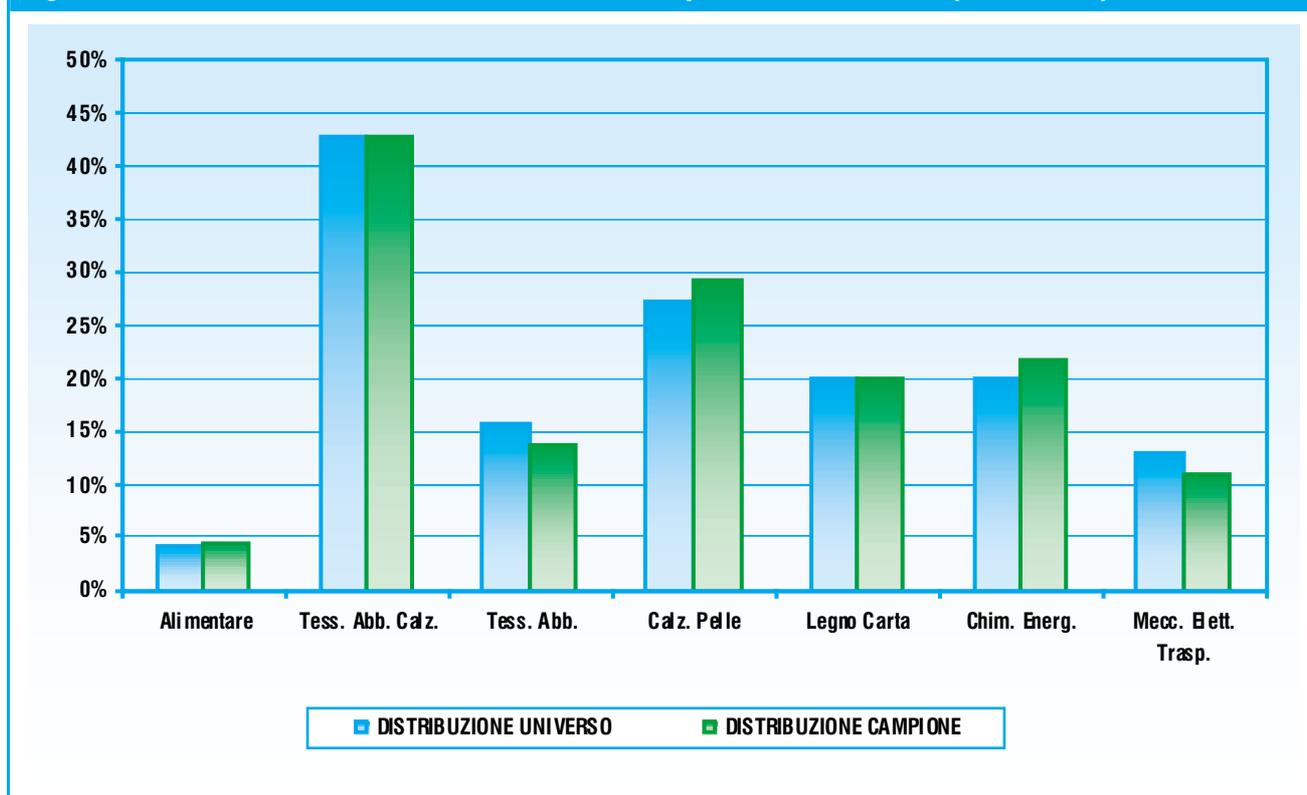
Inoltre, le imprese dalla provincia di Macerata, che rappresentano il 41% delle imprese, sono state sovra-campionate rispetto a quelle di altre province per evidenti interessi legati alla localizzazione del Laboratorio Mattei.

A livello settoriale, invece, la distribuzione del campione è molto simile a quella dell'universo delle imprese (vedi *Fig. 12* e *Tab. A.1*). La *Tab. A.2* descrive la distribuzione del campione per classi di addetti e confronta questa distribuzione con quella ISTAT.¹³

¹² Com'è noto il campionamento stratificato permette di ridurre l'errore di campionamento risultante dalla piccola ampiezza campionaria. La precisione delle stime campionarie è aumentata dal fatto che ciascuno stato raggruppa osservazioni omogenee rispetto ad una o più variabili (es. la dimensione d'impresa e il settore).

¹³ Nel corso degli anni '90 l'elevata specializzazione settoriale si è ridotta, in parte sotto la crescente pressione concorrenziale e in parte a causa dell'ispessimento del tessuto produttivo a monte ed a valle dei settori originari. Alla stabilità dei settori del tessile e delle calzature si è assistito, nel periodo considerato, ad un aumento del peso relativo dei settori della lavorazione dei prodotti metalliferi e della meccanica, in controtendenza rispetto al resto del paese (CANULOE

Fig. 12 — Confronto Distribuzione Settoriale del Campione e dell'Universo (ISTAT 1996)



All'interno di ciascuno strato le unità sono state estratte in maniera casuale. Su 503 aziende complessivamente contattate 110 sono state le imprese rispondenti, conseguendo così un tasso di risposta del 21,86%.

La tecnica di rilevazione utilizzata è quella dell'intervista telefonica realizzata attraverso lo strumento del questionario precedentemente spedito tramite mezzo postale.

Nelle imprese di minori dimensioni sono stati intervistati gli imprenditori o membri della famiglia coinvolti nella gestione dell'impresa. In alcuni casi gli intervistati non appartengono alla famiglia proprietaria e ricoprono funzioni amministrative e commerciali. Per le imprese di maggiori dimensioni i responsabili dell'ufficio amministrativo o commerciale hanno partecipato all'indagine, in alcuni casi anche con il supporto di altro personale dello stesso organo.

Il questionario, costituito in maniera prevalente da domande chiuse a risposta multipla, è articolato in sette aree tematiche rivolte ad indagare diversi aspetti delle attività aziendali collegate direttamente od indirettamente agli specifici percorsi di inserimento ed operatività all'interno dei circuiti internazionali. Il questionario riguarda le attività di internazionalizzazione (export, investimenti diretti esteri e il ricorso a fornitori esteri, anche nell'ambito di accordi di delocalizzazione di fasi di lavorazione). Inoltre vengono analizzati i canali utilizzati dalle imprese per l'inserimento all'estero. Un altro tipo di tematiche trattate riguardano l'innovazione tecnologica (di prodotto o di processo, radicale o incrementale) e organizzativa, e le fonti del cambiamento tecnologico per l'impresa. Infine, vengono presi in considerazione i concorrenti dell'impresa e la loro provenienza geografica. Per una descrizione più dettagliata del questionario si rinvia all'Appendice.

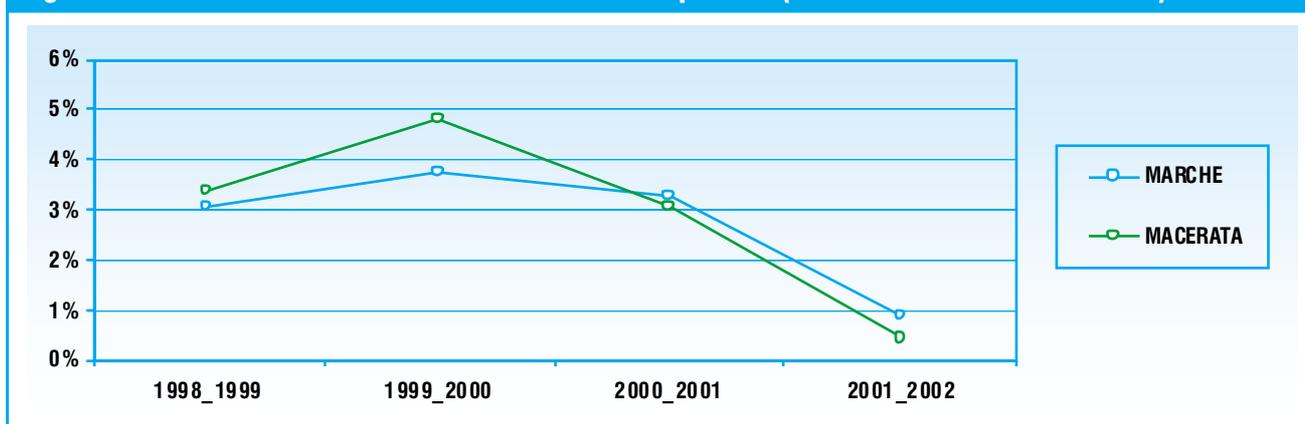
FABIETTI, 2001). I settori tradizionali (come il tessile, le calzature e il mobile) rimangono comunque il perno su cui si fonda l'economia marchigiana. Il 59% delle imprese e unità produttive locali sono infatti concentrate in questi settori (ISTAT, 1997).

Risultati

Dinamica occupazionale

L'analisi dell'occupazione delle imprese del nostro campione rivela che nel periodo 1998-2002 si sono verificati elevati tassi di crescita dell'occupazione fino al 2000 e successivamente si è registrato un declino del tasso di crescita dell'occupazione (vedi Fig. 13). Questi dati sono in linea con gli andamenti registrati dal *Sistema Informativo Excelsior/Unioncamere*, che riporta tassi di crescita dell'occupazione pari al 3,1% nel biennio 1999-2000, al 3,3% nel 2000-2001 e allo 0,6% nel 2001-2002.

Fig. 13 — Andamento dei Tassi di Crescita dell'Occupazione (confronto Macerata - Marche)



L'andamento occupazionale delle imprese di Macerata è simile a quello regionale (vedi Fig. 13), anche se l'ampiezza delle variazioni, sia positive che negative, è più accentuata nel primo caso. Va detto che il quadro provinciale che emerge dai dati *Excelsior/Unioncamere* è peggiore rispetto a quello che appare nel nostro campione. Secondo i dati *Excelsior*, nel 1999-2000 il tasso di crescita dell'occupazione è del 2,8%, nel periodo 2000-2001 dello 0,6% e nel 2001-2002 del -0,4%.

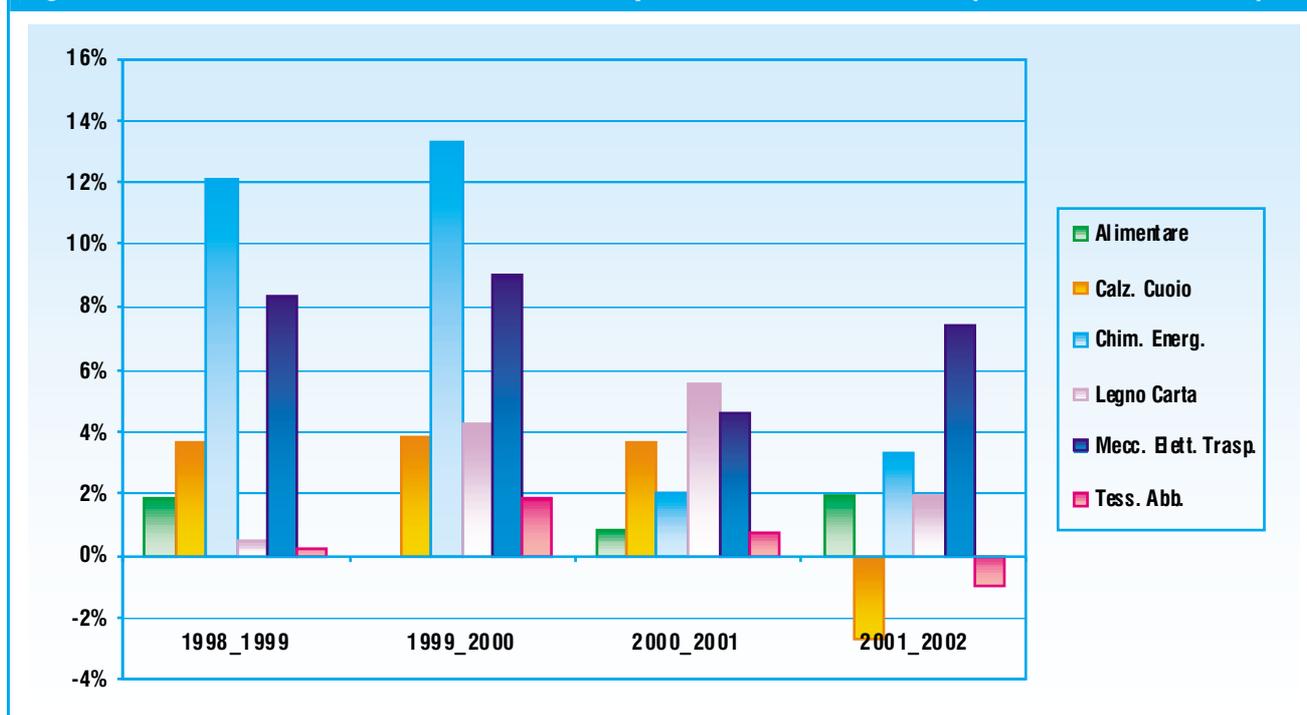
Le differenze tra i dati della nostra indagine e quelli *Excelsior* potrebbe essere spiegata dal fatto che le nostre imprese rappresentano una realtà particolarmente dinamica rispetto alla media delle imprese della stessa provincia. Si tratta, infatti, di imprese che, seppure con delle differenze, hanno una presenza internazionale.

Tra le imprese della provincia di Macerata emerge che i settori più dinamici in termini occupazionali sono quelli della Chimica ed Energia (+7%) e della Meccanica Elettronica Trasporto (+5%). Inoltre si registra un aumento dell'occupazione nei due settori citati superiore rispetto al dato regionale (rispettivamente +12% e +7%). Sopra la media regionale è anche la crescita delle imprese di Macerata appartenenti ai settori del Legno e della Carta (+4%).

Sempre a livello settoriale vale la pena segnalare i seguenti andamenti: il forte calo del tasso di crescita delle imprese maceratesi della chimica, che passa dal +13% del 1999-2000 al +2% nel periodo 2000-2001, per poi risalire al +3,3% nell'ultimo periodo considerato; l'andamento particolarmente stabile della crescita occupazionale nel settore della Meccanica Elettronica e Trasporto; lo scarso contributo dato alla crescita occupazionale dei settori della moda (Tessile - Abbigliamento e Cuoio - Calzature).

La crescita occupazionale dei settori della moda, non solo è sempre al di sotto della media provinciale per tutti gli anni considerati, ma assume segno negativo nel periodo 2001-2002. Nel settore della Calzatura e del Cuoio l'occupazione scende nel 2002 del 2,7%; nel settore del Tessile dell'1% (vedi: Fig. 14)

Fig. 14 — Andamento Tassi di Crescita dell'Occupazione a livello Settoriale (Provincia di Macerata)



In parte, la dinamica occupazionale riscontrata nella provincia di Macerata nei settori della moda è in linea con i dati *Excelsior* sull'occupazione provinciale. Secondo questi ultimi l'industria della calzatura registra un calo dell'occupazione sia nel 2001 (-4,8%) che nel 2002 (-2,7%); l'industria del tessile e dell'abbigliamento registra nel 2002 un calo dell'occupazione dell'1%. (fonte: *Excelsior/Unioncamere*).

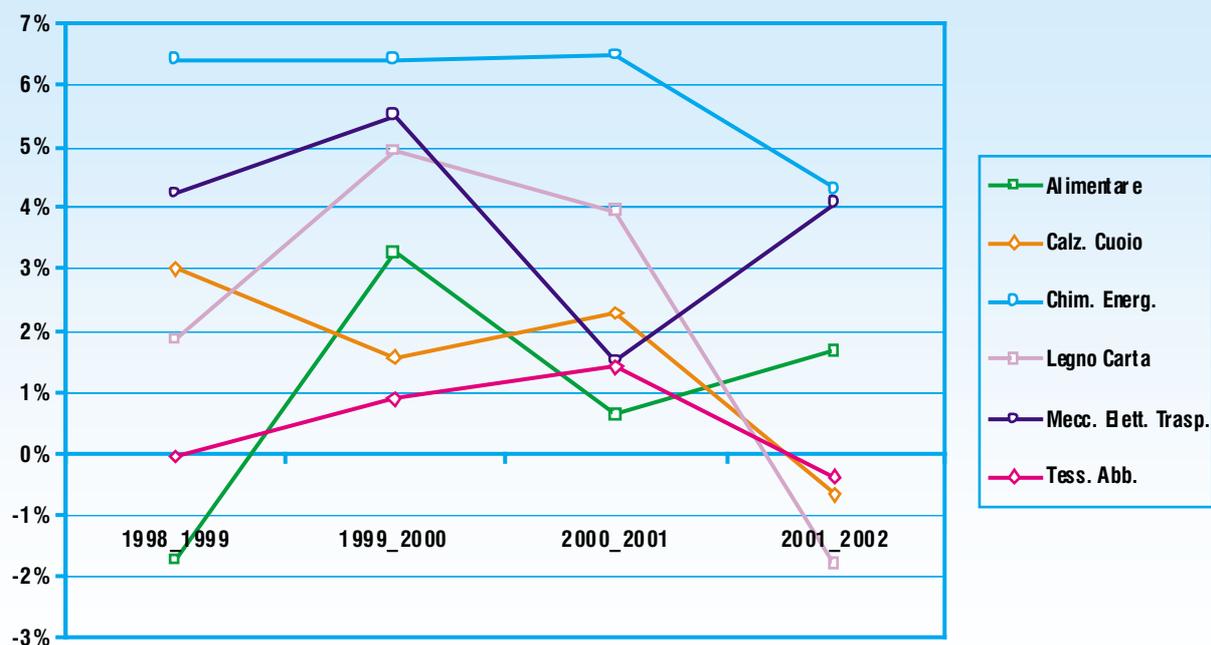
Le dinamiche occupazionali settoriali del nostro campione nel suo complesso sono coerenti, in linea di massima, con gli andamenti provinciali. Più stabile è l'andamento occupazionale della Chimica ed Energia, che oscilla tra il 6,5% ed il 4%. Negativa (-1,8%) è la crescita occupazionale nel settore del Legno e della Carta nel periodo 2001-2002 (vedi Fig. 15).

Anche a livello regionale i dati forniti dal Sistema Informativo per l'Occupazione e la Formazione (*Excelsior*) confermano, in alcuni settori, le dinamiche da noi rilevate. L'occupazione complessiva dei settori della moda è caratterizzata da un andamento negativo sia nel 2001 che nel 2002. L'occupazione nei settori del Mobile e del Legno, dopo una crescita del 7% nel 2001, registra un andamento leggermente negativo nel periodo 2001-2002 (-0,3%).

L'occupazione nel settore della Meccanica Elettronica e Trasporti è caratterizzata da una dinamica altalenante, con un tasso di crescita del 5,9% nel 2000, dello 0,3% nel 2001 e del 3% nel 2002.

Le dinamiche riscontrate confermano il periodo di transizione e di instabilità cui sono sottoposte le imprese marchigiane a fronte dei cambiamenti in atto non solo nel mercato interno ma anche nel contesto internazionale. A destare maggiore preoccupazione non è tanto il decrescere dei tassi di occupazione registrato dal 2000 in poi, quanto l'andamento poco entusiasmante dei settori cardine della nostra economia, sia a livello regionale che provinciale, nei quali l'incidenza delle piccole imprese è maggiore. In particolare, il riferimento è ai settori della Moda e del Legno e della Carta. L'aumento della pressione concorrenziale, in particolare dei paesi dell'Est Europeo, i cambiamenti nella divisione del lavoro su scala internazionale di diversi settori e la difficile fase congiunturale concorrono a far perdere quote di mercato internazionale alle imprese locali e si riflettono quindi sulla dinamica dell'occupazione.

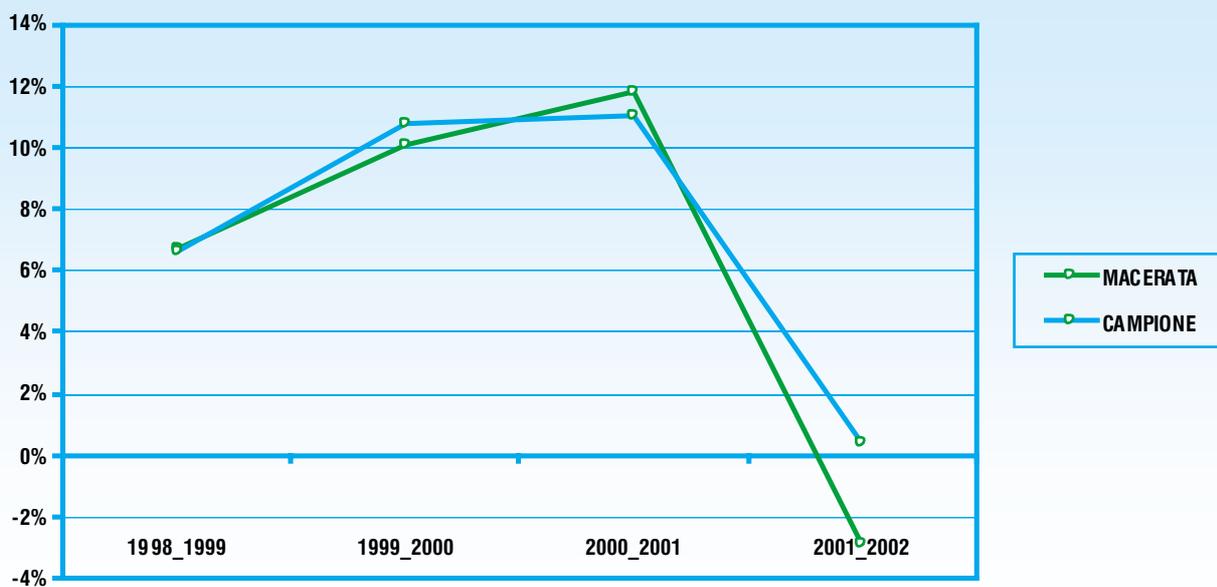
Fig. 15 — Andamento Tassi di Crescita dell'Occupazione a livello Settoriale (Regione Marche)



Andamento delle vendite

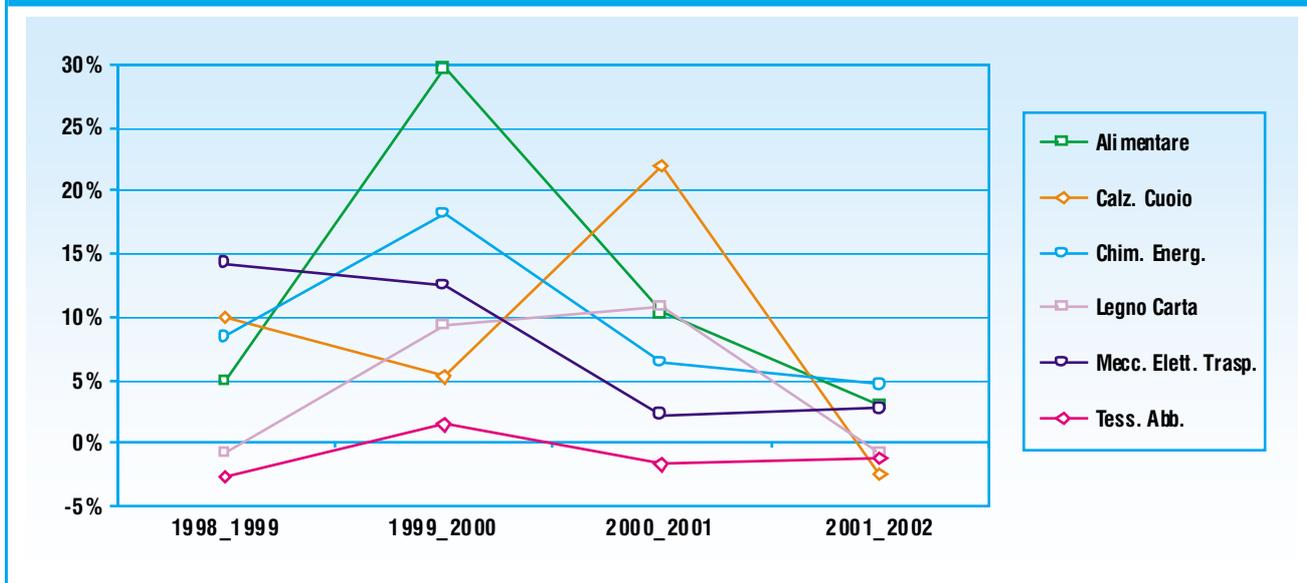
La dinamica occupazionale appare coerente con quella del fatturato, sia a livello provinciale che regionale (vedi Fig. 16). Il tasso di crescita medio annuo composto del fatturato è del +6,5% a livello regionale e del +5,9% a livello provinciale (vedi Tab. A.4).

Fig. 16 — Andamento Tassi di Crescita del Fatturato (confronto Macerata-Marche)



Nel periodo 2001-2002 il fatturato a livello regionale cresce in media solo dello 0,5% mentre a livello provinciale decresce (-2,9%). Nello stesso periodo il campione nel suo complesso mostra tassi di crescita negativi nei settori della Calzatura e del Cuoio (-2,4%), del Legno Carta (-0,7%) e del Tessile Abbigliamento (-1,1%). Le imprese del Tessile Abbigliamento tendono ad avere tassi negativi per tutti i periodi considerati ad eccezione dell'anno 1999-2000 (vedi Fig. 17).

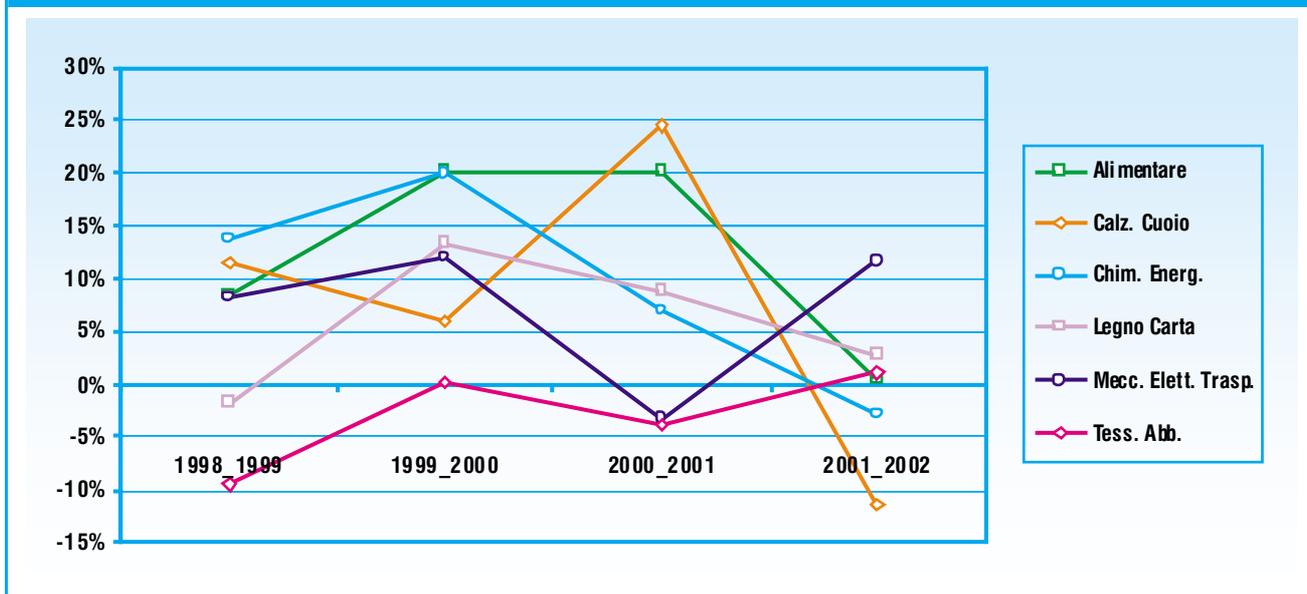
Fig. 17 — Andamento Tassi di Crescita del Fatturato a livello Settoriale (Regione Marche)



A livello provinciale (vedi Fig. 18), nel periodo 2001-2002 sono negativi i tassi di crescita del fatturato delle imprese appartenenti ai settori della Calzatura e del Cuoio (-11,4%) e della Chimica Energia (-2,9%).

Il calo più consistente dei tassi di crescita del fatturato nel 2001-2002 riguarda le imprese minori (-1,4% per la classe 20_49 addetti; -4,9% per la classe 10_19).

Fig. 18 — Andamento Tassi di Crescita del Fatturato a livello Settoriale (Provincia di Macerata)



Esportazioni

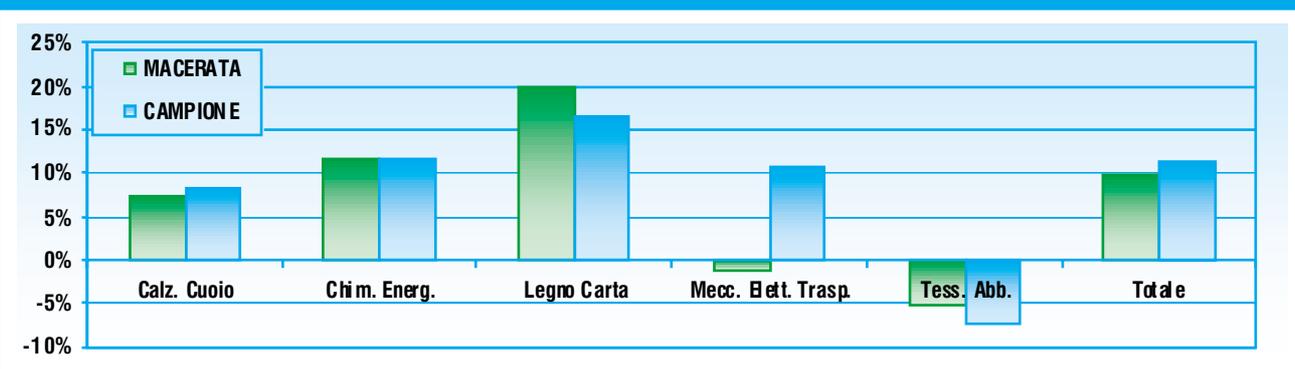
Le imprese esportatrici rappresentano il 64% circa del campione. Il 21% delle imprese del campione ha una percentuale di esportazioni sul fatturato inferiore al 10%, il 17% delle imprese trae dalle esportazioni tra l'11% e il 28% del proprio fatturato, e il 37% oltre il 28% del fatturato.

Nel periodo 1998-2002, in media il 36,9% del totale delle vendite delle imprese del campione è destinato all'esportazione (30% per le imprese della provincia di Macerata).

La percentuale media di vendite all'estero sul totale delle vendite è maggiore nelle imprese appartenenti ai settori della Meccanica Elettronica Trasporto (54,8% Marche; 48,2% Macerata) e della Calzatura Cuoio (41,4% Marche; 42,8% Macerata). Solo il 10% delle vendite complessive nel settore del tessile è stato conseguito in mercati esteri (vedi Tab. A.5).

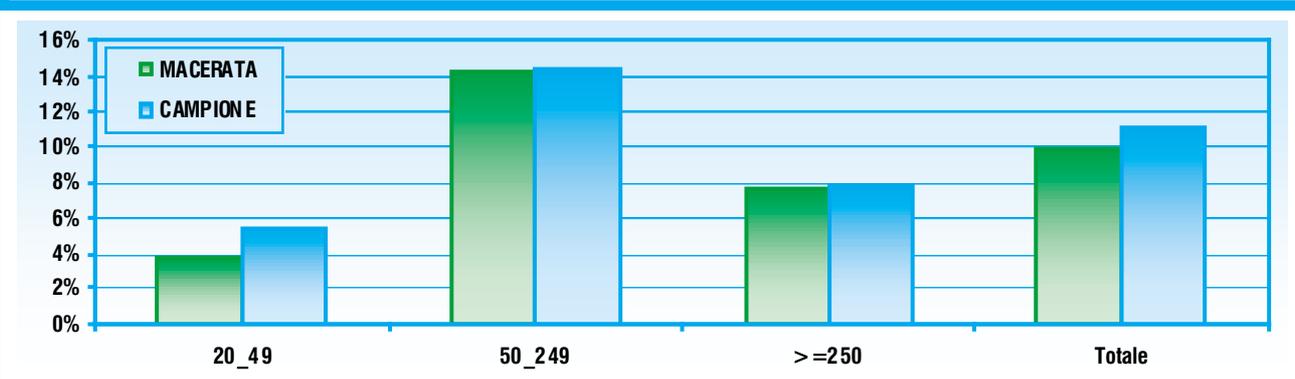
Il tasso di crescita delle esportazioni riscontrato nel periodo 1998-2002 è dell'11,1% per le imprese della regione e del 9,9% per le sole imprese della provincia di Macerata (Tasso medio annuo composto del periodo). I settori a maggiore crescita sono quello del Legno e della Carta (16,5% Marche; 20% Macerata) e della Chimica Energia (11,7% Marche). In calo le esportazioni del settore Tessile Abbigliamento (-7,1% Marche; -5,2% Macerata) e della Meccanica Elettronica Trasporto (-1,1%) per la sola provincia di Macerata (vedi Tab. A.6 e Fig. 19).

Fig. 19 — Tasso di Crescita delle Esportazioni a livello Settoriale (Tasso medio annuo composto 1998 - 2002)



Al di sopra della media sono i tassi di crescita delle imprese tra i 50 ed i 249 addetti (14,5% Marche; 14,2% Macerata). Al di sotto della media è la crescita delle esportazioni delle imprese tra i 20 ed i 49 addetti (5,4% Marche; 3,7% Macerata) (vedi Tab. A.7 e Fig. 20).

Fig. 20 — Tasso di Crescita delle Esportazioni per Classe di Addetti (Tasso medio composto annuo 1998 - 2002)



L'andamento medio del tasso di crescita delle esportazioni segue la stessa dinamica del tasso di crescita dell'occupazione. Le esportazioni della provincia di Macerata crescono maggiormente delle esportazioni regionali fino al 2001. Nel periodo 2001–2002 il tasso di crescita delle esportazioni delle imprese maceratesi ritorna a livelli registrati nel periodo 1998–1999 passando dal 15,8% al 3,3%, mentre il tasso di crescita regionale, seppur in calo, si attesta attorno all'8,6% (vedi Fig. 21). Questi andamenti sono in linea con i dati ISTAT (vedi Fig. 22).

Fig. 21 — Andamento Tassi di Crescita delle Esportazioni (confronto Macerata-Marche)

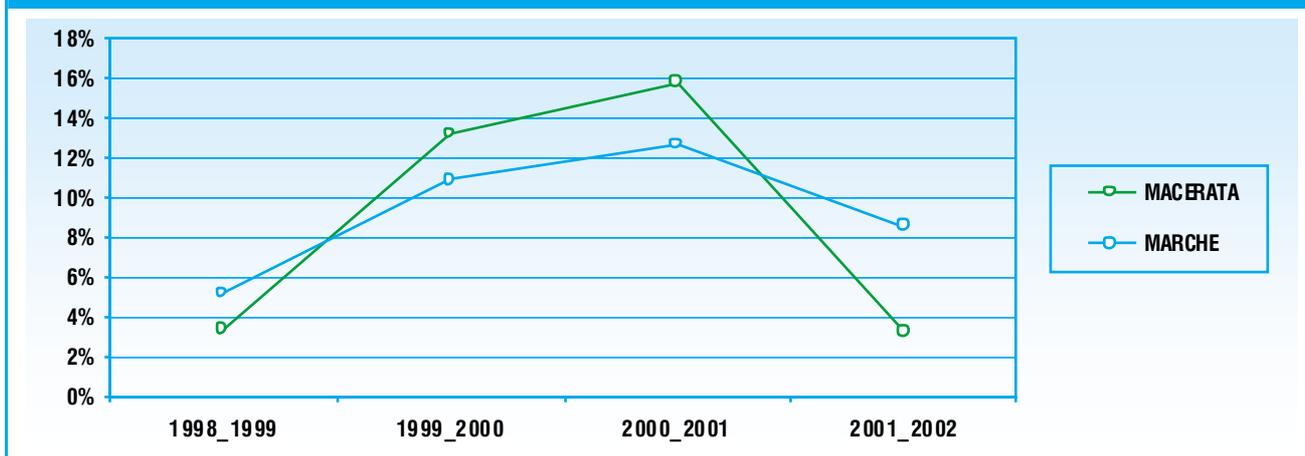
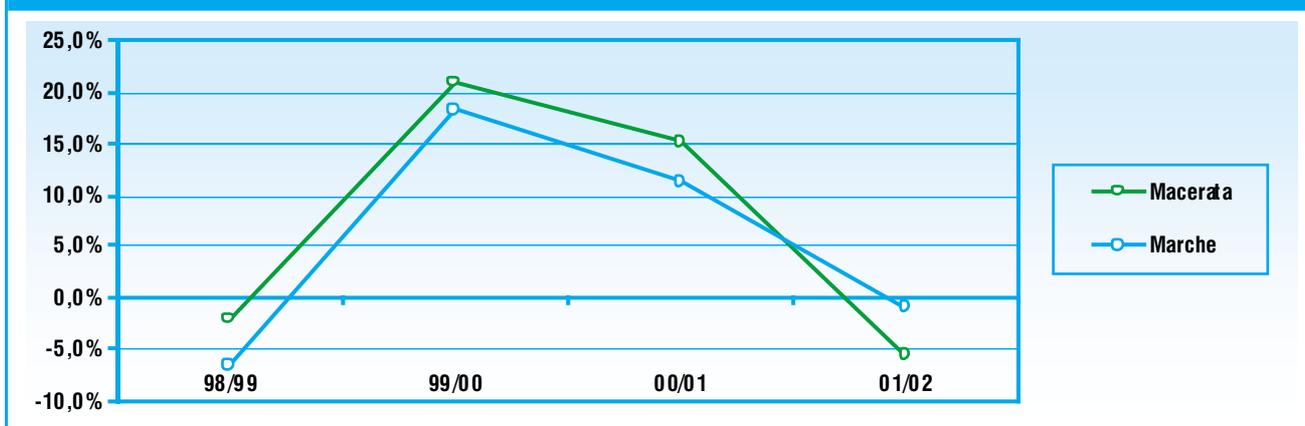


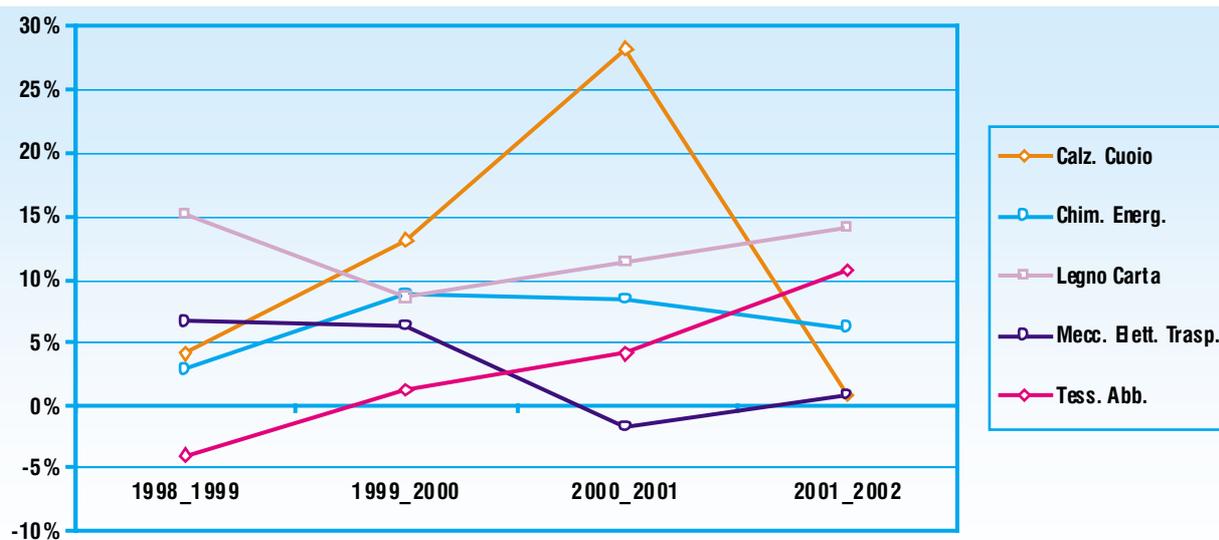
Fig. 22 — Andamento Tassi di Crescita delle Esportazioni (confronto Macerata-Marche)



Fonte: Istat, 2003

Dall'analisi settoriale a livello regionale appare particolarmente negativo l'andamento dei settori Meccanica Elettronica Trasporto e Calzature Cuoio, che passa da un tasso di crescita superiore al 28% nel periodo 2000-2001 ad un tasso di crescita inferiore all'1% nell'ultimo periodo. Positivo l'andamento delle esportazioni nel settore del Tessile Abbigliamento. Quest'ultimo dato è in controtendenza rispetto alla crescita del fatturato e degli addetti analizzati prima e potrebbe rivelare la presenza di processi di ristrutturazione aziendale orientati all'aumento della produttività (vedi Fig. 23).¹⁴

¹⁴ Nei mercati europei, caratterizzati da elevati livelli qualitativi della domanda, nel periodo 1991-96 si è registrata la flessione maggiore delle quote marchigiane a favore di quelle delle altre regioni italiane; la perdita di tali quote è più significativa quando la domanda del mercato di destinazione è particolarmente vivace (PARADISI, 2000).

Fig. 23 — Andamento Settoriale Tassi di Crescita Export (Regione Marche)


La dinamica settoriale a livello provinciale tende ad accentuare le tendenze riscontrate su base regionale. Se i tassi di crescita delle esportazioni tendono ad essere simili per tutti i settori considerati, la dinamica del settore calzaturiero assume caratteristiche peculiari. Le esportazioni del settore crescono oltre il 30% (valore mediano 18%) nel periodo 2000-2001, quando si registra un calo generale dei tassi di esportazione per tutti gli altri settori, ma perdono oltre 10 punti percentuali (valore mediano -3,3%) nel periodo 2001-2002 (vedi Fig. 24). Anche questi andamenti sono in linea con quelli rilevati dall'ISTAT. Ciò conferma quindi la rappresentatività del campione rispetto agli obiettivi dell'indagine (vedi Fig. 25) Inoltre il tasso di crescita delle esportazioni delle imprese al di sopra dei 250 addetti tende ad essere particolarmente stabile nel periodo 2000-2001. Ciò a conferma che le imprese maggiori tendono a conseguire performance meno discontinue, nonostante la loro crescita nel periodo 1998-2002 sia avvenuta a tassi non elevati.

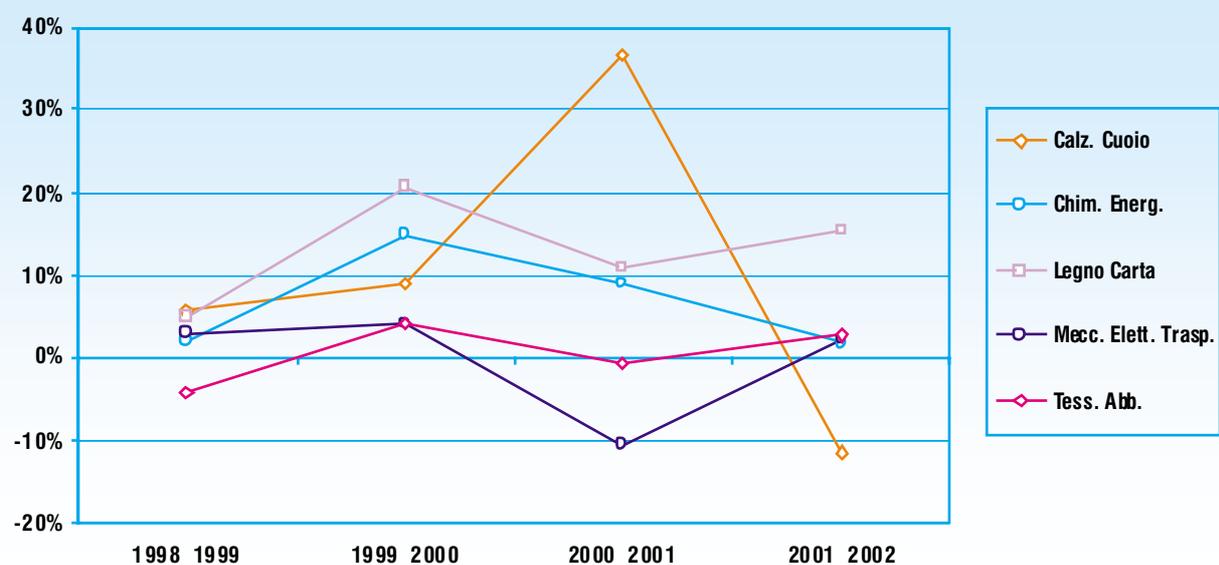
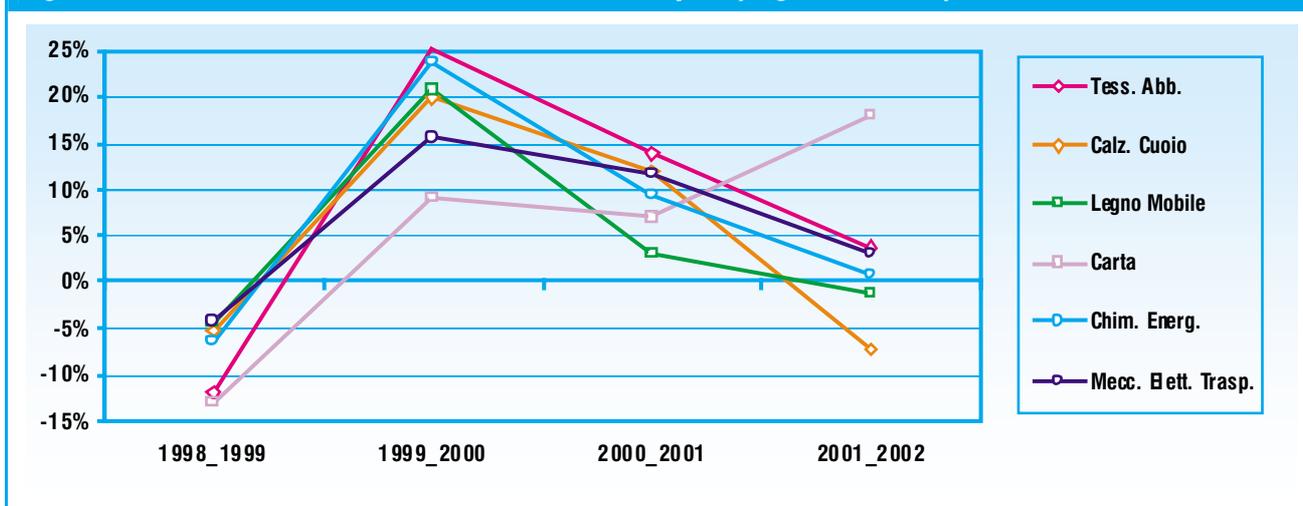
Fig. 24 — Andamento Settoriale Tassi di Crescita Export (Provincia di Macerata)


Fig. 25 — Andamento Settoriale Tassi di Crescita Export (Regione Marche)



Fonte: Istat, 2003

Distribuzione geografica delle esportazioni

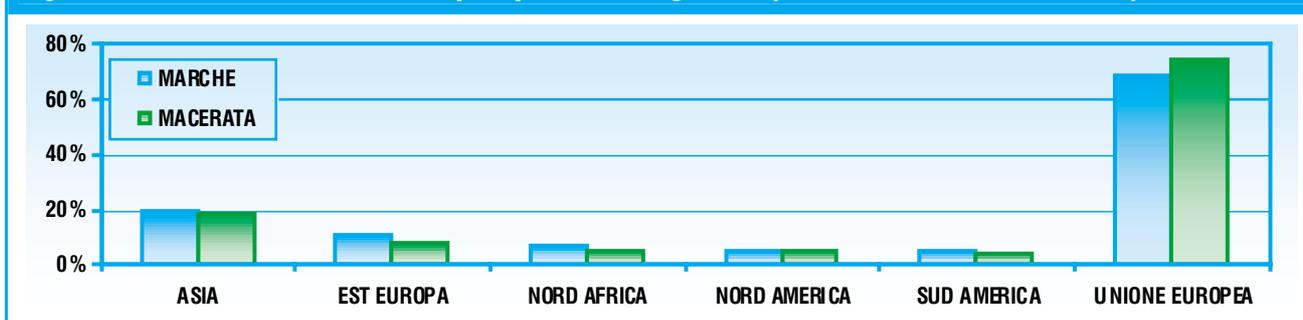
Il 70% delle imprese del campione opera nei mercati dell'Unione, il 67% in Germania, il 66% in Francia, il 58% in Spagna e il 56% negli altri paesi dell'Unione Europea. Nel mercato statunitense opera il 48% delle imprese, il 43% in Asia ed il 37% in Russia (vedi Tab. A.8). Non esistono differenze significative tra imprese maceratesi e marchigiane su questo terreno.

Nel mercati internazionali, ad esclusione di quello comunitario, sono prevalentemente presenti imprese al di sopra dei 50 addetti. Ad esempio solo il 28% delle imprese tra i 10 ed i 49 addetti esporta nel mercato asiatico, contro il 46% delle imprese di classe superiore. Le stesse considerazioni possono essere fatte con riferimento al mercato statunitense o del Nord Europa. Questo conferma, come si vedrà più avanti, la maggiore attitudine delle piccole imprese a subordinare le strategie di internazionalizzazione alla prossimità territoriale del mercati esteri.

In media il 69% delle vendite all'estero del 2002 è stato conseguito nel mercato comunitario: il 25% nel mercato tedesco, il 20% in quello francese ed il 14% in quello inglese. Elevata è la percentuale media di esportazione nel mercato spagnolo per le imprese della provincia di Macerata (26%, contro il 15% delle imprese marchigiane). Del 19% è la percentuale media delle esportazioni in Asia e dell'11% nei paesi dell'Est Europa e del Nord Europa.

Tra gli altri mercati si segnalano quello russo (12,6%) e quello asiatico (11%). Al di là del mercato spagnolo non esistono profonde differenze tra le imprese maceratesi e quelle marchigiane (vedi Fig. 26).

Fig. 26 — Percentuale Media di Export per Area Geografica (confronto Macerata-Marche)



Come è naturale aspettarsi (vedi *Tab. A.10*), le imprese al di sopra dei 250 addetti tendono ad operare in un numero elevato di aree mercato, diversificando così i propri flussi di esportazione (*indice di Herfindhal* pari a 0,287)¹⁵. Più concentrati geograficamente sono i flussi di export delle imprese tra i 20_49 addetti (H 0,531) e delle imprese tra i 50_249 addetti (H 0,301).

Le imprese con il minor livello di concentrazione geografica delle esportazioni (vedi *Tab. A.9*) appartengono ai settori della Calzatura e Cuoio (H 0,259) e della Meccanica Elettronica Trasporto (H 0,305). Elevato è il livello di concentrazione delle esportazioni per le imprese del Tessile Abbigliamento (0,611). I flussi di esportazione della provincia di Macerata sono complessivamente più concentrati (H 0,403) rispetto a quelli del totale delle imprese del campione (0,378).

Negli ultimi cinque anni il 51% delle imprese marchigiane è entrato almeno in un nuovo mercato estero ed il 17% ne è uscito. Le nuove aree geografiche in cui le imprese hanno acquisito nuove quote di mercato sono quelle dei paesi dell'Est Europeo e dell'Unione Europea. Le uscite hanno riguardato i mercati nord americano, sud americano e tedesco.

I canali distributivi esteri

Come si è visto precedentemente, in una logica di sviluppo strategico internazionale delle imprese, l'export rappresenta lo strumento iniziale del processo di orientamento ai mercati esteri ed è sicuramente la modalità di ingresso preferenziale per le imprese di piccole e medie dimensioni (PELLICELLI, 1980).

La vendita all'estero può avvenire in forme diverse, che vanno dall'esportazione mediante soggetti indipendenti (es. importatori o grandi distributori) all'investimento diretto estero (quindi vendita tramite filiale o sussidiaria). La scelta tra le diverse modalità dipende, come si è visto, dall'imperfezione dei mercati dei prodotti e dei beni intermedi. La distanza geografica, i costi di trasporto e la densità della domanda nei diversi mercati ovviamente possono incidere sulla scelta del canale di vendita all'estero. Infine, la dimensione dell'impresa che vende all'estero e la sua esperienza incidono sulla scelta dei canali di vendita. Tipicamente dopo un periodo iniziale, di studio del mercato ospite, a forme di vendita indiretta si affiancano uffici di rappresentanza o agenzie commerciali, che hanno il compito di garantire all'impresa un maggior controllo del processo di vendita e di supporto al cliente.

La vendita diretta attraverso propri venditori, agenti, rappresentanti e concessionari dell'impresa, è la forma di vendita all'estero più ricorrente per le imprese il cui prodotto è caratterizzato da un elevato contenuto tecnologico, per il quale la fornitura di servizi di assistenza post-vendita e la conoscenza delle caratteristiche intrinseche dello stesso da parte del venditore svolgono un ruolo fondamentale per il suo posizionamento (VALDANI, 1998).

La vendita diretta comporta un controllo elevato delle politiche di marketing e di vendita, oltre che della fornitura di servizi di assistenza al cliente. Tale controllo può essere esercitato sostanzialmente (o di fatto) attraverso l'intermediazione di agenti, rappresentanti o distributori locali che operano per conto dell'impresa, la quale rimane proprietaria dei beni oggetto di collocamento. Il controllo sostanziale (UNCTAD, 1998) si ha anche nei casi di vendita attraverso uffici di rappresentanza o agenzie commerciali partecipati dall'impresa (filiali o sussidiarie partecipate almeno al 10%).

Il controllo diretto sulla rete di vendita da parte dell'impresa esportatrice implica notevoli vantaggi, non solo sul collocamento generalmente più stabile del prodotto, ma anche sul controllo dell'immagine, sulla conoscenza dei clienti esteri, sulle dinamiche evolutive della domanda, oltre al

¹⁵ L'indice di Herfindhal è un indice di concentrazione e varia tra 1/n (minima concentrazione) ed 1 (massima concentrazione).

controllo sulla professionalità, affidabilità e competenza degli operatori a cui è affidata l'attività di collocamento vero e proprio.

La vendita mediante canali indiretti non controllati dall'impresa (imprese di intermediazione commerciale come importatori esteri, *trading companies* e grandi distributori) rappresenta una forma diffusa di esportazione. In particolare, si tratta della forma più utilizzata da parte delle piccole e medie imprese. La scarsa disponibilità di risorse finanziarie e di professionalità interne e lo scarso ricorso a consulenze esterne a supporto dell'internazionalizzazione spinge molte PMI a utilizzare canali distributivi indiretti e non controllati.

Se il ricorso a questi canali può sembrare più economico e meno impegnativo, in realtà il canale indiretto è una via poco stabile nel lungo periodo, in quanto non permette la conoscenza del mercato estero, delle sue logiche evolutive e non dà alcuna garanzia relativamente alla forma ed alle modalità del collocamento del prodotto all'interno dello stesso mercato.

I nostri dati mettono in evidenza che il 75% delle imprese esportatrici (65% del totale della provincia di Macerata e 72% per le Marche) opera nei mercati esteri attraverso il canale degli agenti e dei rappresentanti. Una percentuale simile di imprese fa ricorso anche a canali ancora più indiretti: grossisti, importatori, altri canali distributivi indipendenti come catene specializzate, grandi magazzini e dettaglianti. Solo il 12% delle imprese opera attraverso il canale diretto.¹⁶

Oltre la metà delle imprese ha diversificato il canale di vendita in relazione al mercato estero. Oltre ad eventuali agenti e rappresentanti, il 42% delle imprese fa ricorso a importatori, il 38% a grossisti e il 22% a grandi magazzini.

La percentuale di imprese che ricorre all'intermediazione di agenti e rappresentanti tende ad aumentare in relazione alla prossimità geografica del mercato estero. Il 50% delle imprese esportatrici in Francia ed il 52,8% in Germania operano con questo canale.

Nel mercato Nord americano il canale prevalente di esportazione è rappresentato dagli importatori, a cui ricorrono il 55% delle imprese operanti nel mercato canadese ed il 44,7% delle imprese operanti nel mercato statunitense. Nell'area dell'Est Europeo coesistono diversi soggetti distributori a seconda dei paesi considerati: in Russia le imprese operano con agenti rappresentanti ed importatori (rispettivamente 34,5% e 31%), in Romania con grossisti (31,3%) ed importatori (37,3%). Nei mercati asiatici è elevato il ricorso ad agenti ed importatori (vedi *Tab. A.11*).

Quindi nel complesso possiamo dire che la presenza diretta nei mercati esteri è ancora molto limitata e appare significativa la dipendenza da soggetti indipendenti. Ciò rappresenta un aspetto potenzialmente debole della strategia di internazionalizzazione delle imprese marchigiane in quanto riduce le opportunità di controllare il processo di vendita e di assistenza post-vendita del cliente.

Gli investimenti diretti esteri

Se l'internazionalizzazione tramite esportazione comporta un coinvolgimento ridotto dell'impresa, nell'investimento diretto l'impresa massimizza gli sforzi organizzativi e finanziari per la penetrazione dei mercati esteri. Rilevanti sono gli investimenti finanziari e l'aumento della complessità nella gestione dell'attività d'impresa, ed in particolare di quelle attività relative al marketing, dovendo l'azienda acquisire conoscenze nuove sul mercato e sui consumatori.

Tra le imprese del nostro campione vi sono complessivamente 12 casi di imprese che possiedono un numero complessivo di 28 filiali estere. I maggiori paesi di destinazione degli IDE

¹⁶ La domanda relativa ai canali di vendita prevede risposte multiple. Quindi le percentuali riportate nella *Tab. A.11* non sommano a 100. La tabella va letta per riga. Ciascuna riga riporta la percentuale di imprese che utilizzano i canali distributivi elencati.

sono la Francia, la Germania e la Spagna. Complessivamente 17 filiali estere sono localizzate nel territorio comunitario.¹⁷ Principalmente si tratta di filiali commerciali (66%) che svolgono attività di promozione e di vendita del prodotto nel mercato estero. L'internazionalizzazione di attività manifatturiere è meno frequente (41%). Questa forma di internazionalizzazione è riconducibile alle sole imprese operanti nei settori del Calzaturiero.

La nostra indagine mostra quindi che le imprese della regione Marche hanno una scarsa propensione a effettuare IDE verticali, volti a delocalizzare o replicare attività della catena del valore in paesi dotati di vantaggi comparati in quelle attività. Solo quattro imprese hanno delocalizzato attività produttive nei paesi dell'Est Europeo.

Tale ritardo risulta grave specialmente nei settori tradizionali, in cui i vantaggi di costo risultano fondamentali per la competitività delle imprese. A nostro avviso proprio la difesa di tale vantaggio competitivo dovrebbe spingere maggiormente queste imprese ad attuare processi di delocalizzazione *resource seeking*. La delocalizzazione di parte delle attività a monte della catena del valore e a basso contenuto tecnologico, ad esempio nei paesi dell'Est Europeo caratterizzati da un basso costo della manodopera, permetterebbe un rafforzamento della competitività sul piano dei costi di produzione. La distanza geografica o culturale da sola non è sufficiente a spiegare questo ritardo. Probabilmente la limitata dimensione aziendale, il basso livello di conoscenze interne e la scarsa articolazione di una visione strategica sono elementi che concorrono a definire questo scenario.

È vero che la delocalizzazione all'estero è un fenomeno difficile da rilevare nel caso di PMI che perseguono strategie di crescita mediante la costituzione di gruppi informali, quindi creando nuove unità aziendali formalmente e giuridicamente separate. Tuttavia, indagini dirette come quella descritta in questo lavoro, dovrebbero far emergere eventuali legami tra imprese e quindi la presenza di società estere collegate alle imprese esaminate.

Nella nostra indagine sono sette i casi riscontrati di investimento diretto estero promosso da imprese al di sotto dei 250 dipendenti. Per queste imprese la presenza diretta si limita alla creazione di filiali commerciali o produttive in un unico paese. Le imprese al di sopra dei 250 dipendenti, invece, tendono ad essere presenti in maniera diretta in un numero maggiore di mercati esteri.

Nel 69% dei casi le nostre imprese sono entrate nei paesi esteri creando una nuova entità (*greenfield investment*), spesso in collaborazione con un soggetto locale. La maggior parte delle filiali estere sono state create o acquisite negli anni '90.

I fornitori esteri

La riorganizzazione dei rapporti di fornitura costituisce una delle fonti più recenti del vantaggio competitivo delle imprese nel sistema manifatturiero italiano e marchigiano. L'evoluzione di tali rapporti ha superato le caratteristiche tipiche delle realtà distrettuali basate sulla concorrenza tra sub-fornitori o contoterzisti per ottenere la commessa, per trasformarsi in veri e propri rapporti stabili di collaborazione tra committente e sub-fornitore. I rapporti evoluti di fornitura permettono così alle imprese di aumentare la frequenza e ridurre il volume dei lotti (seguendo la logica del *Just in Time*), di aumentare i controlli sulla qualità dei prodotti, personalizzare le forniture e le lavorazioni, operare congiuntamente nella coprogettazione del prodotto.

¹⁷ Una recente indagine sugli IDE di un campione di 200 imprese marchigiane mostra che il 28% delle imprese analizzate ha effettuato IDE. Il principale mercato di destinazione dei flussi di investimento diretto estero realizzati dalle imprese marchigiane è quello comunitario. Tra i principali paesi di destinazione emergono Gran Bretagna, Francia, Spagna e Germania (SPIGARELLI, 2001).

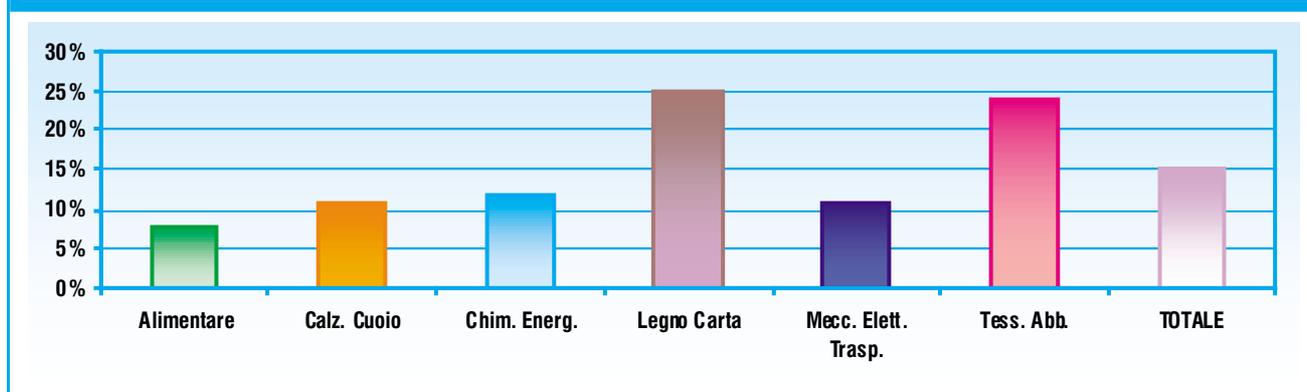
Il costo della fornitura tende così a perdere la valenza esercitata nella scelta del fornitore, prioritaria nelle realtà distrettuali, a vantaggio della capacità di quest'ultimo di concorrere nel perseguimento delle strategie competitive del soggetto committente. Recenti indagini realizzate sul territorio regionale mostrano come sia sempre minore la rilevanza dei rapporti di fornitura strettamente locali a favore di un progressivo allargamento dei confini delle reti (*Osservatorio Regionale Ebam, 2001* in PARADISI, 2001). Un quinto delle imprese committenti artigiane (tipologia di impresa maggiormente legata al contesto locale) è localizzato al di fuori dei confini regionali. Inoltre si fanno sempre più frequenti le situazioni in cui l'impresa sostituisce fornitori locali con fornitori esteri, tra cui ex dipendenti dell'impresa trasferitisi in paesi caratterizzati da un basso costo della manodopera, a cui si forniscono direttamente macchinari di produzione e con i quali si instaurano rapporti di contoterzismo.

La nostra indagine evidenzia che il 53% delle imprese della regione si rivolge a fornitori esteri. Tale percentuale scende al 35% per le imprese della provincia di Macerata (vedi *Tab. A.12*). Proprio la dimensione aziendale è una variabile che incide nell'accesso a fornitori esteri: il 36% delle imprese tra i 20 ed i 49 addetti ha fornitori esteri, la percentuale sale a 63% nelle imprese tra i 50 e 249 addetti (vedi *Tab. A.13*).

I principali fattori che spingono le imprese esaminate alla ricerca di fornitori esteri sono legati all'approvvigionamento di materie prime, componenti e semilavorati a basso costo e ad elevato livello qualitativo. Significativamente alta è anche la percentuale di soggetti che motivano nell'irreperibilità in Italia di alcune materie prime o di prodotti semilavorati il ricorso a fornitori esteri. Quest'ultima motivazione è prevalente nelle imprese che operano all'interno dei settori della Chimica ed Energia e della Lavorazione del Legno.

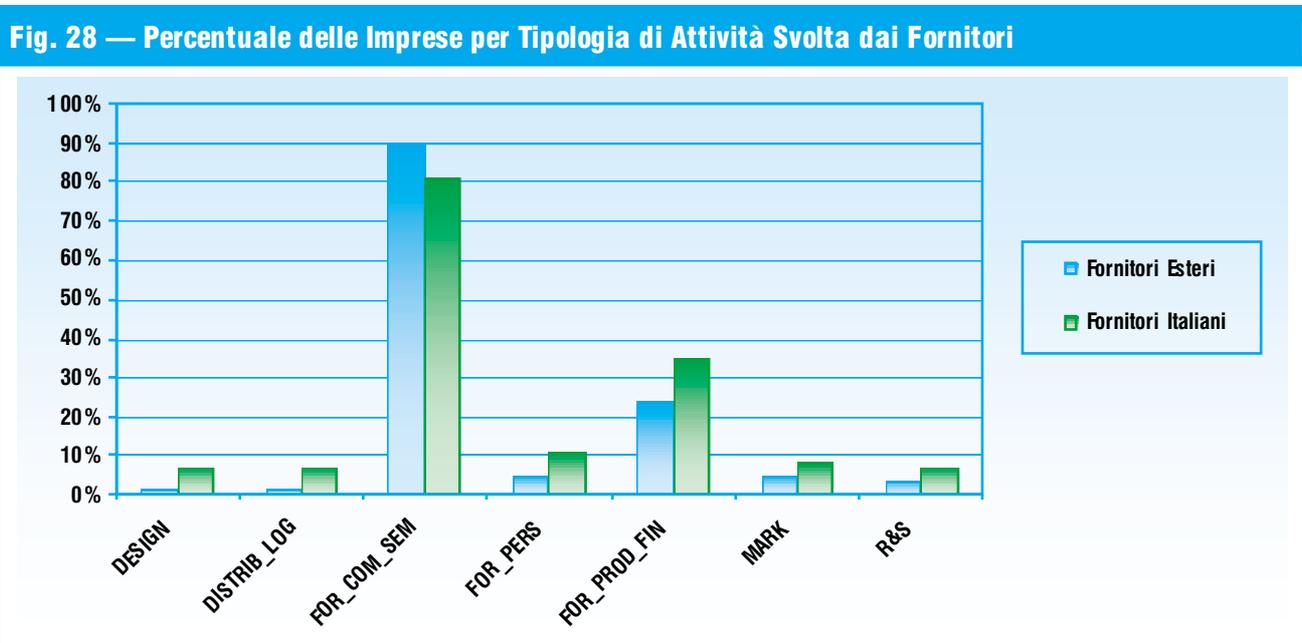
Andando a scavare nel campo dei fornitori esteri (*Fig. 27*) ci accorgiamo che la percentuale di acquisti provenienti dall'estero sul totale degli acquisti di input e servizi è piuttosto limitata. Nel 45% dei casi questa percentuale è inferiore al 5%. Il valore medio della percentuale di acquisti dall'estero per il totale delle imprese è del 15% (17% per le imprese di Macerata) mentre il valore mediano è pari al 7%. Il settore e la tipologia di prodotto-servizio acquistato influenzano particolarmente tali valori. Le imprese del legno, per esempio, comprano all'estero quantità significative di materie prime i cui costi hanno una elevata incidenza sul valore del prodotto finito. Questo spiega l'elevata percentuale di acquisti dall'estero (media del 25% e media del 10%). Un ragionamento analogo vale per le imprese del settore tessile (valore medio 24%, valore mediano del 10%). Le imprese del settore calzaturiero invece tendono ad acquistare dall'estero semilavorati a basso valore aggiunto che, infatti, pesano poco sul totale degli acquisti (media 11% e mediana 2%).

Fig. 27 — Percentuale media di acquisti da fornitori esteri



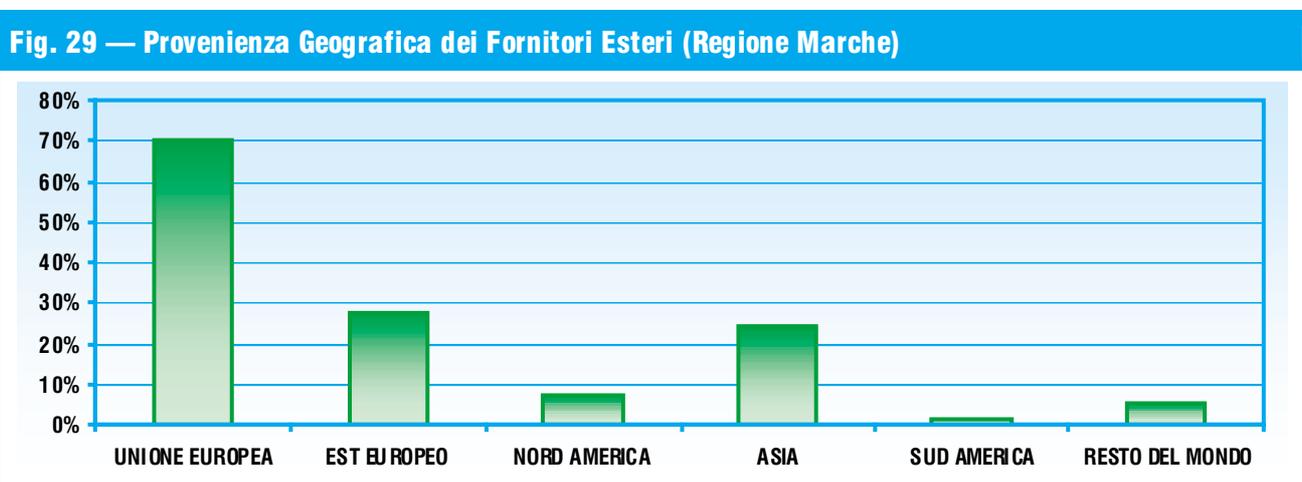
Il 90% delle imprese del campione (94% delle imprese maceratesi) che operano con fornitori esteri acquista principalmente componenti, semilavorati e materie prime. Il 25% delle imprese

acquista all'estero prodotti finiti. Solamente alcune imprese al di sopra dei 250 addetti, il 5% del totale, acquista all'estero servizi di marketing, di R&S, di formazione del personale e di distribuzione e logistica. L'interesse nei confronti di queste ultime tipologie di servizi non sembra tuttavia essere molto rilevante in quanto anche le percentuali delle imprese che li acquistano da fornitori italiani risultano essere molto contenute (vedi Fig. 28).



Per le imprese maggiori, o facenti parte di un gruppo, questi servizi offerti da fornitori specializzati possono essere in parte sostituiti da attività interne. Queste imprese ricorrono a consulenze esterne solo nei casi in cui le competenze e le professionalità interne non sono in grado di soddisfare le esigenze di sviluppo aziendale. Le aziende minori, d'altra parte, in certi casi non riconoscono l'interesse di tali servizi mentre in altri non ne fanno uso a causa dei costi elevati.

Dal punto di vista geografico, per quanto riguarda la fornitura di materie prime, semilavorati e componenti, nel 70% dei casi le imprese operano con fornitori esteri provenienti dai paesi dell'Unione Europea (Germania 40%, Francia 31%, Spagna 28%). Il 27% delle imprese opera con fornitori provenienti dai paesi dell'Est Europeo (Romania 9%, Altri Paesi 21%); il 10% opera con fornitori cinesi ed il 14% con fornitori asiatici (vedi Fig. 29).



In media ogni impresa ha diversificato le fonti di approvvigionamento di componenti e semilavorati in almeno tre aree geografiche.

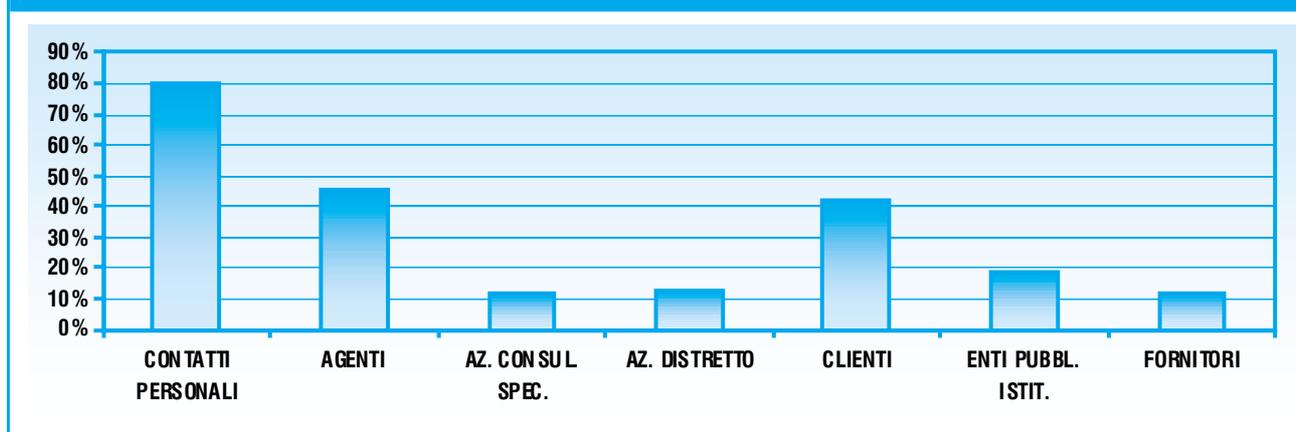
I rapporti con i fornitori esteri si limitano prevalentemente a forme contrattuali di natura standard. Solo il 9% delle imprese intervistate intrattiene con i propri fornitori esteri rapporti di collaborazione che si basano sullo scambio di informazioni, sulla progettazione congiunta di componenti e sulla formazione in merito all'evoluzione della tecnologia del prodotto e dei materiali.

Forme di Traffico di Perfezionamento Passivo, riscontrate complessivamente in 11 casi, riguardano prevalentemente imprese operanti con fornitori dell'Est Europeo e dei paesi asiatici e comunque si tratta di realtà economiche che hanno geograficamente diversificato in misura rilevante le relazioni con i propri fornitori.¹⁸

Fattori che facilitano l'internazionalizzazione

Le capacità relazionali dei soggetti interni alle imprese sono il principale fattore di inserimento nei circuiti internazionali. Il contatto personale viene promosso sia attraverso la conoscenza diretta del cliente estero, tramite la partecipazione a fiere italiane ed internazionali, sia indirettamente tramite l'intermediazione di partner italiani che svolgono il ruolo di tramite tra l'azienda e i potenziali clienti (vedi Fig. 30).

Fig. 30 — Imprese Internazionalizzate per Tipologia di Contatto utilizzato per l'ingresso nei Mercati Esteri



La via dell'internazionalizzazione, anche se limitata alla sola attività di esportazione, viene percepita, soprattutto dalle imprese minori, come particolarmente rischiosa e ricca di incognite che difficilmente possono essere controllate se non attraverso la conoscenza diretta dei potenziali partner. Sembrano confermare queste affermazioni le non rare situazioni riscontrate in cui l'ingresso nel mercato estero si è attivato sulla base di contatti esistenti tra imprenditori e soggetti italiani già precedentemente insediatisi nei mercati esteri.

Vale la pena notare che le imprese esaminate tendano a concentrarsi su uno o pochi canali di accesso ai mercati esteri, trascurando i vantaggi che invece possono derivare dallo sfruttamento di diversi canali d'ingresso e dalle sinergie che un loro uso congiunto potrebbe produrre.

¹⁸ Recenti studi sul *Made in Italy* mostrano che il fenomeno della delocalizzazione all'estero di fasi di lavorazione ha un impatto positivo sull'occupazione delle regioni di origine. Evidentemente gli effetti negativi sull'occupazione di lavoro non qualificato sono più che compensati da quelli positivi indotti dall'aumento dell'occupazione di lavoro qualificato (SCHIATTARELLA, 1999).

Poco significativa è l'incidenza delle imprese inseritesi nei circuiti internazionali tramite il contributo dei propri fornitori, di agenzie di consulenza specializzata e delle istituzioni pubbliche. Gli enti locali hanno contribuito a favorire l'inserimento delle imprese nei circuiti internazionali nel 19% dei casi.

Enti pubblici ed istituzioni sono visti come realtà non molto flessibili nei confronti delle esigenze espresse dall'impresa; inoltre non sempre esse vengono ritenute in grado di soddisfare i fabbisogni informativi delle imprese relativamente alle caratteristiche economico istituzionali dei diversi mercati esteri. Anche i tempi di risposta delle istituzioni alle richieste avanzate dalle imprese vengono considerati in alcuni casi troppo lunghi. Infine, dalla nostra analisi emerge la richiesta di un ruolo più attivo da parte di enti come le Camere di Commercio nel favorire l'incontro tra domanda e offerta di partnership internazionali in occasione di eventi come le fiere. Lo sviluppo di un sistema informativo continuamente aggiornato sulle opportunità di collaborazione e sulla domanda/offerta di input e prodotti finiti potrebbe rappresentare uno strumento utile al riguardo.

Questo aspetto meriterebbe un approfondimento successivo visto che indubbiamente oggi il comparto dei servizi reali all'internazionalizzazione in Italia si compone di un vasto insieme di forme di sostegno che vanno dalla formazione, alla consulenza-assistenza, alla informazione professionale e manageriale.

Enti pubblici ed Istituzioni dovrebbero superare la logica storica con cui i servizi per l'internazionalizzazione si sono sviluppati, legata all'obiettivo di aumentare la quota di fatturato all'estero delle imprese, per definire politiche capaci di influenzarne in varia misura la catena del valore, agendo in particolare su quelle attività che sembrano dare un migliore contributo alla formazione del profitto (*Costa, Esposito e Torre, 2002*).

Segnali deboli di adattamento delle imprese locali

I profondi cambiamenti avvenuti nello scenario economico internazionale negli ultimi 10 anni, che hanno portato ad una crescente interdipendenza delle economie locali e nazionali all'interno di contesti economici ormai sempre più definiti su scala mondiale, hanno prodotto sì un aumento delle opportunità di crescita e di sviluppo per le imprese, ma hanno anche progressivamente intensificato le pressioni concorrenziali a cui esse sono sottoposte. La ricerca di nuovi vantaggi competitivi e la difesa dei vantaggi competitivi esistenti diventa sempre più un'attività cruciale per la sopravvivenza dell'impresa e per la sua capacità di penetrazione nei mercati esteri, considerando come spesso tali vantaggi dipendono dal contesto territoriale e geografico in cui essa è insediata.

Questo aspetto è particolarmente vero per le imprese "price sensitive", appartenenti a settori tradizionali, che da un lato hanno visto diminuire la loro concorrenzialità basata sul prezzo in relazione all'introduzione dell'Euro e ad un regime di tassi di cambio fissi, e dall'altro lato risentono sempre più della crescita delle economie emergenti, in particolare dell'Est Europeo e dei paesi asiatici, caratterizzate da bassi costi della manodopera.

A ciò si aggiunge la citata difficoltà dei distretti industriali nel ricercare nuove logiche organizzative interne, che diventano sempre più necessarie a fronte dei processi di delocalizzazione in atto, e la necessità di introdurre nuovi percorsi e processi innovativi non più di natura semplicemente incrementale, bensì radicale.

Entrambe le problematiche si presentano in maniera marcata all'interno del contesto economico marchigiano, caratterizzato da una diffusa presenza di realtà distrettuali, tutte legate a settori economici tradizionali, per definizione settori a basso contenuto tecnologico ed a bassa attività innovativa. La delocalizzazione delle attività della filiera produttiva verso i paesi in via di sviluppo fa sì che molte aziende distrettuali marchigiane, che operano a monte della filiera produttiva, prevalentemente in conto terzi, siano costrette a ridurre i margini di profitto nel

tentativo di praticare prezzi concorrenziali nei confronti di concorrenti provenienti dai paesi in via di sviluppo ed in particolare dall'Est Europeo.

In questo scenario negativo esistono tuttavia casi di realtà imprenditoriali che hanno risposto in modo attivo, investendo in innovazione e qualità dei prodotti:

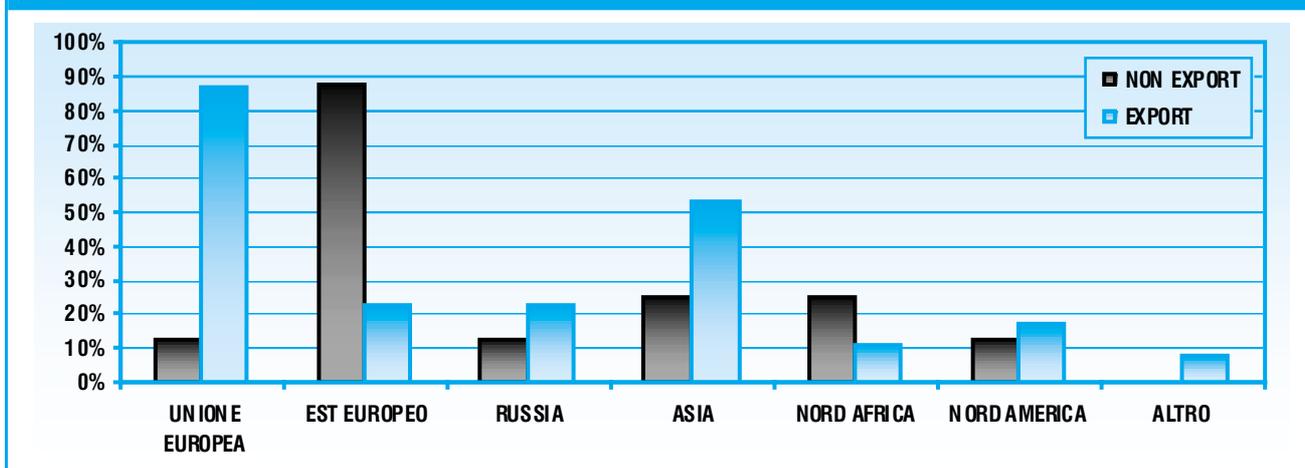
Caso A: Dalla sub-fornitura al mercato finale — Si tratta di un'impresa della provincia di Macerata operante nel settore calzaturiero. Fino al 2001 il suo fondatore era titolare di un'impresa operante in conto terzi e fornitrice di imprese localizzate all'interno del territorio regionale. La crisi che ha coinvolto il settore in generale, la difficoltà di competere sul prezzo con i concorrenti dei paesi dell'Est Europeo e la riduzione progressiva degli ordini da parte dei propri clienti, hanno spinto questo imprenditore ad abbandonare l'attività svolta per inserirsi direttamente nel mercato finale della calzatura, realizzando un prodotto caratterizzato da elevati livelli qualitativi ed investendo nella creazione di un proprio marchio. L'attuale strategia competitiva dell'imprenditore è legata alla promozione del marchio a livello internazionale e nazionale (Fonte: interviste degli autori)

Caso B: Riposizionamento di un fornitore specializzato — Si tratta di un'impresa della provincia di Pesaro operante in conto terzi nel settore della meccanica. Anche in questo caso la spinta al cambiamento è avvenuta dalle pressioni concorrenziali internazionali dei paesi in via di sviluppo (Asia). Nel corso degli ultimi anni, i clienti dell'impresa, rappresentati da due grandi gruppi internazionali produttori di mezzi di trasporto, avevano dirottato parte della produzione in Cina e più in generale nell'area asiatica. Al continuo calo degli ordinativi la risposta dei titolari è stata di investire nell'innovazione di prodotto e di processo per garantire standard tecnologici superiori e realizzare lavorazioni di precisione. Oggi l'impresa si è collocata all'interno di una nicchia di mercato non accessibile alle imprese dei paesi di nuova industrializzazione, in quanto ad elevato contenuto tecnologico; riuscendo così non solo a mantenere la propria clientela ma riuscendo a fidelizzarla a fronte della maggiore strategicità del servizio offerto. Il buon esito di questo investimento, legato al miglioramento della qualità, è stato agevolato anche dal rapporto di fiducia che si era precedentemente instaurato tra i titolari dell'impresa ed i propri clienti a fronte di un servizio qualitativamente elevato offerto dall'impresa stessa e dal rispetto continuo dei tempi di consegna (Fonte: interviste degli autori)

La crisi della produzione in conto terzi nel settore calzaturiero ha spinto altri operatori ad adottare strategie di tipo diverso rispetto ai casi citati.

Al di là dei casi citati specifici, se vogliamo comprendere le strategie di risposta delle imprese regionali alla concorrenza sempre più aggressiva, dobbiamo anzitutto chiederci da dove provengono i concorrenti delle imprese esaminate. A questo proposito emerge una differenza importante tra imprese esportatrici ed imprese non esportatrici (vedi Fig. 31).

Fig. 31 — Indicazione delle Aree Mercato a maggiore Pressione Concorrenziale (confronto imprese esportatrici e non)



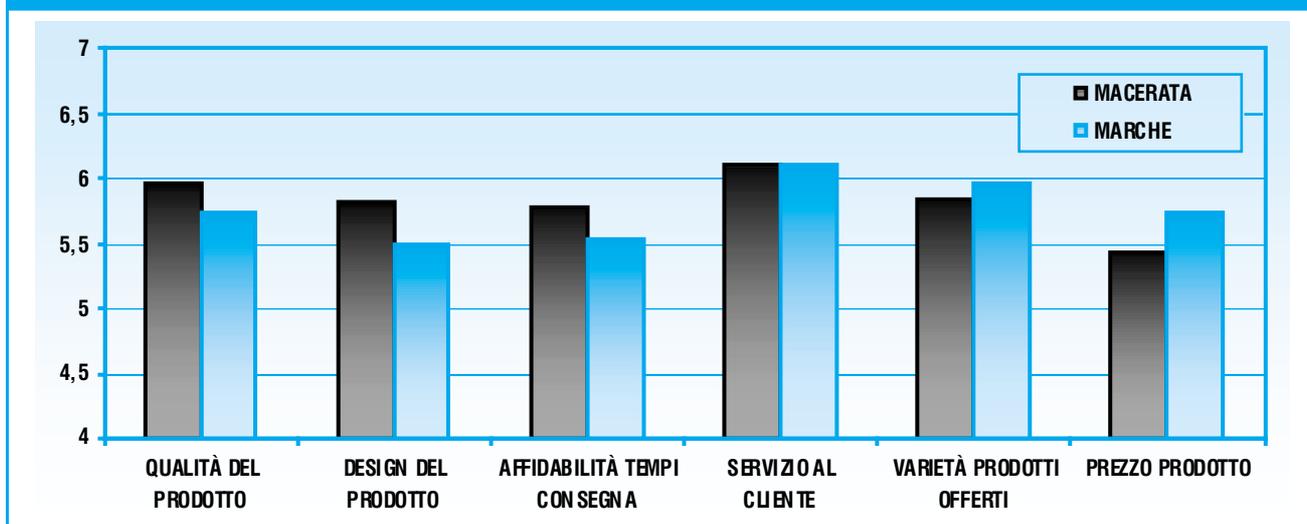
Nel caso delle imprese esportatrici le maggiori pressioni concorrenziali provengono da soggetti operanti all'interno del mercato comunitario. Per le imprese non esportatrici, prevalentemente operanti a monte della filiera produttiva, le maggiori pressioni concorrenziali provengono invece dai paesi in via di sviluppo dell'Est Europeo.

Questo dato potrebbe essere interpretato in relazione al processo di riorganizzazione interna delle realtà distrettuali. Da un lato si riscontrano imprese in grado di sfruttare le opportunità di crescita legate ai processi di internazionalizzazione e di difendere il proprio posizionamento competitivo attuando strategie delocalizzative, investendo in innovazione di prodotto e di processo e attuando adeguate politiche di marketing. Dall'altro si delinea una progressiva perdita di competitività delle imprese satellite, incapaci di definire autonomi percorsi di crescita e sviluppo al di fuori del contesto locale.

Le prime sono maggiormente in grado di competere con le imprese dei paesi avanzati attraverso vantaggi competitivi di qualità del prodotto, del servizio o di design. Le seconde, non riuscendo a difendere il proprio vantaggio competitivo di costo e non riuscendo a ricercarne di nuovi, rimangono ai margini del mercato internazionale e subiscono la concorrenza dei paesi in via di sviluppo.

La necessità di promuovere percorsi strategici di sviluppo non più basati prevalentemente sul prezzo si riscontra anche nella valutazione dei rispettivi vantaggi competitivi aziendali nei mercati esteri (vedi Fig. 32). Il 13,7% delle imprese attribuisce un valore moderato alla competitività basata sul prezzo. Invece le fonti principali di vantaggio competitivo dell'impresa sono considerate il servizio al cliente (valore medio 6,11), la qualità del prodotto (valore medio 5,96) e la varietà dei prodotti offerti (valore medio 5,81).

Fig. 32 — Stima dei Propri Vantaggi Competitivi nei Mercati Esteri (scala 1-7)

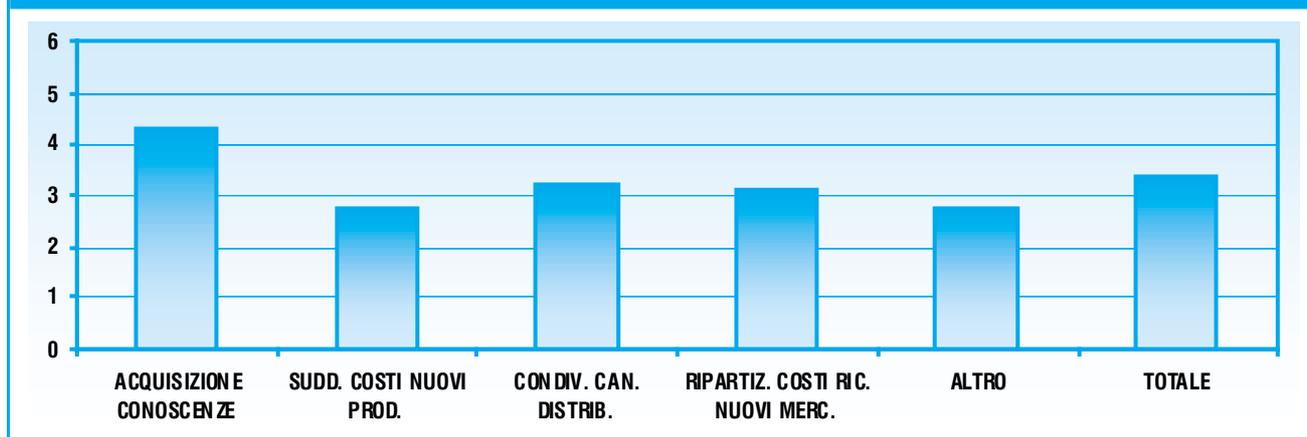


Le imprese analizzate sono quindi consapevoli dell'importanza di fattori *non-price* come il servizio al cliente. Il servizio al cliente consente di qualificare l'offerta delle imprese alla domanda cui si rivolge agendo come parte integrante del prodotto offerto ed aumentandone la percezione di valore (CAFFERRATA E CIBIN, 1995). In generale, le imprese prendono atto del fatto che la domanda internazionale è diventata sempre più esigente e composita chiedendo non solo prezzi contenuti, ma anche elevati standard qualitativi, accorciamento dei tempi di consegna, ampiezza della gamma ed assistenza tecnica.

Tuttavia, solo una parte delle imprese esaminate dimostra di essere riuscita a fondare pienamente il proprio vantaggio competitivo su questi fattori.

Un altro aspetto critico che emerge dalla nostra indagine è la scarsa attitudine ad instaurare rapporti di cooperazione stabili con i propri concorrenti per la realizzazione di investimenti comuni rivolti al rafforzamento della competitività. (vedi Fig. 33). Questo suggerisce da una parte che non esistono forme istituzionali di collaborazione tra imprese nel contesto territoriale, contrariamente a quanto potremmo aspettarci data l'importanza della dimensione "distrettuale" di molte produzioni analizzate. D'altra parte la collaborazione con altre imprese concorrenti non è ritenuta importante neppure per accedere a mercati esteri e per ricercare all'estero competenze complementari.

Fig. 33 — Stima dei Vantaggi derivanti da Iniziative di Cooperazione con Imprese Concorrenti (scala 1-7)



Innovazione e capitale umano

La principale attività innovativa realizzata dalle imprese del campione è rivolta all'introduzione di innovazioni incrementali di prodotto e di processo. Negli ultimi cinque anni il 91% delle imprese ha svolto attività rivolte all'innovazione di prodotto incrementale e al miglioramento della qualità del prodotto, mentre l'84,5% ha investito nell'introduzione di nuovi macchinari. La riorganizzazione del processo produttivo e la riduzione dei tempi di consegna sono stati obiettivi perseguiti dal 50% degli intervistati. Scarsamente diffusa risulta essere l'attività di ricerca rivolta all'ottenimento di nuovi brevetti, così come scarsi sono stati gli investimenti nella promozione di propri marchi. Le imprese impegnate nell'ottenimento della certificazione di qualità rappresentano il 34,5% del totale (vedi Tab. A.14).

La scarsa attività innovativa, soprattutto di prodotto, emerge in parte dal contributo delle innovazioni di prodotto introdotte negli ultimi cinque anni sul fatturato. Tale contributo è stimato mediamente intorno al 21,38% (valore mediano 15%) per il totale delle imprese ed intorno al 18,5% per le imprese maceratesi (valore mediano 10%).

I risultati più rilevanti riguardano i settori del Mobile e del Legno (34%) e della Meccanica Elettronica e Trasporto (26%) e, in termini dimensionali, le imprese al di sopra dei 250 addetti (27%). È importante notare che solo il 47% delle imprese ha risposto a questa domanda. Nel complesso, quindi, gli sforzi innovativi dedicati all'introduzione di nuovi prodotti appaiono piuttosto modesti.

Questi dati sembrano in linea con la dimensione aziendale ridotta e con la specializzazione in settori caratterizzati da scarsa R&S istituzionalizzata. Inoltre, l'appartenenza al distretto dovrebbe favorire la circolazione delle informazioni e la divisione del lavoro tra imprese anche sul piano delle idee e dell'innovazione, riducendo quindi lo sforzo innovativo della singola impresa. Tuttavia la scarsa importanza assegnata all'accesso a informazioni locali come stimolo all'attività innovativa fa

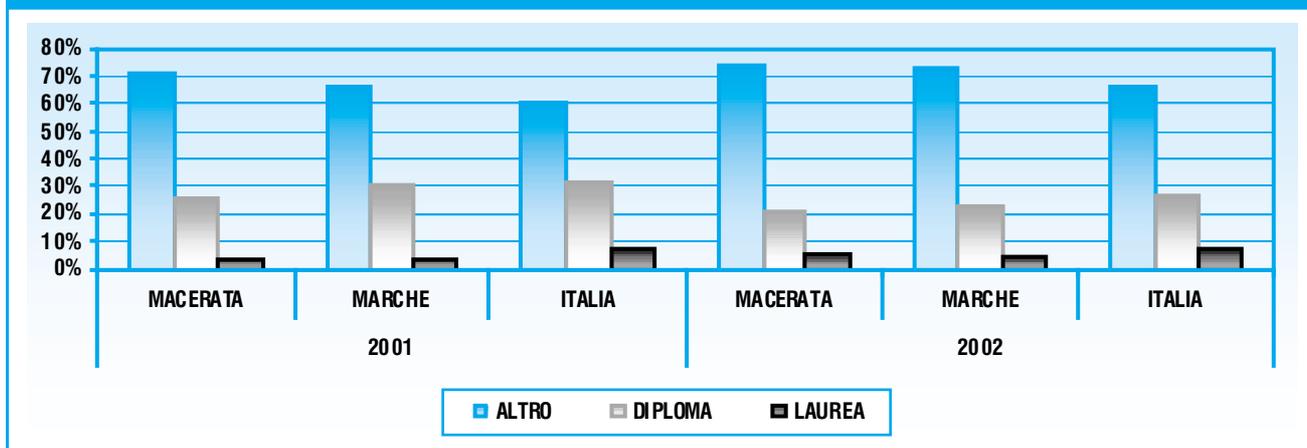
pensare che i classici meccanismi di circolazione delle informazioni, tipici dei distretti industriali, non siano molto rilevanti per le imprese intervistate. Infatti, la principale fonte di innovazione per le imprese analizzate è costituita dalla partecipazione a fiere, sia nazionali sia internazionali. In generale modesto è il livello di rilevanza riconosciuto ad altre fonti di informazione e innovazione esterna (vedi Tab. A.15).

La scarsa importanza riconosciuta a molte fonti di conoscenze esterne è invece coerente con la limitata attività innovativa interna, che abbiamo discusso prima. Tipicamente, la scarsa capacità tecnologica interna riduce la capacità di monitorare e assorbire conoscenze esterne. Le capacità tecnologiche interne sono a loro volta legate al livello di istruzione degli addetti.

Le imprese del campione hanno un basso grado di strutturazione interna con poche o nulle qualifiche dirigenziali. Quasi completamente assenti sono le figure dirigenziali e manageriali, che costituiscono in media solo il 3% dell'occupazione complessiva. L'elevata percentuale di personale impiegato nelle attività produttive è particolarmente accentuata nei settori del Tessile Abbigliamento, della Calzatura e del Cuoio e della Chimica Energia. La scarsa presenza di figure dirigenziali ed impiegatizie ovviamente è accentuata nelle imprese al di sotto dei 20 addetti, nelle quali solo il 4% degli occupati svolge attività diverse da quelle legate al ciclo produttivo. All'interno di questa classe dimensionale il titolare o i titolari dell'azienda incarnano lo stereotipo dell'imprenditore tuttotfare, operante sia nello svolgimento di mansioni impiegatizie sia in quelle prettamente produttive. La percentuale di figure impiegatizie e dirigenziali cresce progressivamente con l'aumentare della dimensione dell'impresa, fino a raggiungere il 25% per le imprese al di sopra dei 250 addetti.

La distribuzione degli occupati per livello d'istruzione appare paragonabile a quella per tipo di occupazione. Nelle imprese tra i 10 ed i 19 addetti l'80% dell'occupazione è costituita da figure professionali con un livello di istruzione uguale od inferiore alla licenza media inferiore, nelle imprese al di sopra dei 250 addetti tale percentuale si attesta al 49%. Molto bassa è la percentuale di laureati, che mediamente rappresentano il 3% dell'occupazione complessiva ed il 5% dell'occupazione delle imprese al di sopra dei 250 addetti. La maggiore percentuale di laureati è riscontrabile nel settore Meccanica Elettronica Trasporto (13%) e dell'Alimentare. Nei settori tradizionali del Tessile Abbigliamento e della Calzatura e Cuoio la percentuale di laureati è rispettivamente dell'1% e dello 0,2%. La composizione degli addetti per livello d'istruzione è coerente con quella riportata dal sistema informativo *Excelsior/Unioncamere*. La Fig. 34 riporta infatti la distribuzione delle assunzioni previste per gli anni 2002 e 2003 dalle imprese marchigiane e italiane. In particolare, va notato il peso notevolmente superiore alla media nazionale della domanda di lavoro con basso livello di istruzione.

Fig. 34 — Percentuale Nuovi Occupati per Livello di Istruzione



Fonte: Excelsior/Unioncamere, 2003

Conclusioni

La nostra analisi suggerisce alcune conclusioni circa la natura dei problemi di competitività delle imprese marchigiane che si manifestano da alcuni anni.

La crisi di alcuni settori, come le pelli-calzature ed il tessile-abbigliamento, affonda le proprie radici in fattori di natura strutturale e non transitoria. Pertanto, nonostante la ripresa economica che appare ormai vicina, molte imprese dei settori di specializzazione di questa regione probabilmente faranno fatica a riprendere le posizioni di mercato perse in questi anni e dovranno continuare a subire la concorrenza internazionale se non sapranno cambiare rapidamente la propria strategia.

L'analisi da noi svolta restituisce un quadro piuttosto articolato, con luci e ombre. Tra i lati positivi vanno segnalati alcuni casi di imprese che hanno già messo in atto strategie attive di riposizionamento della propria offerta centrate sull'innovazione e sull'ingresso in nuovi segmenti di mercato a maggior valore aggiunto e minore intensità della concorrenza di prezzo.

Il quadro nel suo complesso mostra molte zone d'ombra che si possono riassumere come segue. Le imprese analizzate crescono, in termini di addetti e di fatturato, a tassi elevati fino 2000-2001. Nel biennio 2001-2002 invece si registra un brusco calo dei tassi di crescita, che in diversi settori assumono valori negativi (cuoio-calzature, tessile-abbigliamento, legno-carta). Questa tendenza, in linea con quanto accade a livello nazionale, è probabilmente continuata nel periodo successivo, come si può desumere dai dati nazionali ISTAT sugli indici di fatturato e sugli ordini (aprile 2002/aprile 2003), che sono negativi per i settori del tessile-abbigliamento, pelli e calzature e della carta.

I tassi di crescita delle esportazioni seguono un andamento simile, mostrando come le imprese analizzate siano cresciute nei mercati internazionali fino al 2000-2001 per poi perdere rapidamente terreno. Sicuramente questo andamento riflette un calo generalizzato della domanda estera, che tocca anche i produttori di altre regioni italiane, ma il peso elevato di questi settori nella bilancia commerciale della regione (e specialmente della provincia di Macerata per quanto riguarda il settore delle pelli e calzature) dovrebbe far riflettere circa le possibili conseguenze per l'economia locale nel suo complesso.

Per comprendere in che modo le imprese locali stiano rispondendo a questi segnali di mercato negativi (ormai non più di breve periodo) abbiamo analizzato: le politiche di distribuzione e di approvvigionamento nei mercati esteri, gli investimenti diretti esteri, le politiche di innovazione e la dotazione di capitale umano delle imprese.

Una percentuale molto elevata di imprese opera all'estero mediante agenti e rappresentanti o mediante canali ancora più indiretti (grossisti, importatori, catene di distribuzione). Solo il 12% delle imprese opera con proprio canale diretto. Una percentuale elevata di imprese esportatrici (il 76%) utilizza il proprio marchio, in alcuni casi anche congiuntamente al marchio del cliente. Va notato tuttavia che una percentuale limitata di imprese ha introdotto negli ultimi 5 anni un nuovo marchio (24%). Questi dati mostrano una limitata presenza diretta all'estero e suggeriscono che le imprese analizzate hanno compiuto pochi sforzi (specie negli ultimi anni) per acquisire una maggiore visibilità nei mercati internazionali e un maggiore controllo del processo di vendita e di assistenza post-vendita.

Inoltre, solo 12 imprese hanno una filiale estera e, con poche eccezioni, le attività svolte all'estero sono di tipo puramente commerciale. Abbiamo registrato solo quattro casi di delocalizzazione produttiva in paesi dell'Europa dell'est mediante IDE, concentrate nel settore delle calzature. Sulla scarsa diffusione dei processi di delocalizzazione possono pesare diversi elementi, tra cui la limitata dimensione aziendale e ostacoli di natura culturale. Certamente siamo di fronte a fenomeni di delocalizzazione isolata, che pertanto non presentano le caratteristiche di internazionalizzazione sistemica che si possono rintracciare in altre realtà come il Nord-Est.

I dati sul ricorso a fornitori esteri sono in linea con la scarsa presenza diretta all'estero. Per il 50% delle imprese analizzate i fornitori esteri rappresentano non più del 7% degli acquisti totali. Il 70% delle imprese che utilizzano fornitori esteri si rivolgono a paesi dell'UE (Francia, Germania e Spagna). La percentuale di fornitori di paesi in via di sviluppo è molto inferiore. In 11 casi abbiamo rilevato il ricorso ad accordi che danno luogo a "traffico di perfezionamento passivo". Si tratta di attività di delocalizzazione di fasi di lavorazione a fornitori localizzati nell'Europa dell'est (oltre la metà di questi accordi riguardano i settori della calzatura e del tessile-abbigliamento). I rapporti con i fornitori esteri sono esclusivamente di tipo standard. Non emergono forme di trasferimento tecnologico o altri accordi di collaborazione con i fornitori.

Per molte imprese locali la delocalizzazione produttiva, via IDE o mediante accordi di collaborazione con fornitori e partner stranieri, dovrebbe rappresentare una via obbligata per fronteggiare la concorrenza delle imprese di paesi a basso costo del lavoro e per favorire la ristrutturazione aziendale e il riposizionamento delle attività dell'impresa verso attività a maggiore valore aggiunto.

Le imprese analizzate hanno una percezione piuttosto chiara dell'importanza di fattori *non-price* nella concorrenza internazionale e sono consapevoli di alcuni loro vantaggi competitivi (qualità e design del prodotto, varietà della gamma offerta e servizio al cliente). Inoltre, le imprese esportatrici tendono ad operare in mercati dove la competizione è basata non esclusivamente sul prezzo. Infatti queste imprese sentono fortemente la concorrenza di imprese dell'UE. Invece, le imprese non esportatrici, in gran parte PMI subfornitrici di imprese maggiori, sono esposte direttamente alla concorrenza dei paesi in via di sviluppo. È probabile quindi che queste imprese facciano ancora leva principalmente sul prezzo come fattore competitivo e non abbiano invece avviato strategie di riposizionamento verso segmenti di mercato con prodotti maggiormente differenziati.

La maggior parte delle imprese non ha una chiara percezione dei vantaggi effettivi o potenziali della collaborazione con concorrenti, né a livello locale né a livello internazionale. Anche questa scarsa propensione alla collaborazione potrebbe rappresentare in prospettiva un elemento di debolezza poiché riduce la capacità di inserirsi nelle reti internazionali.

L'ultima dimensione presa in considerazione riguarda l'accumulazione di competenze tecnologiche e professionali interne. Meno del 50% delle imprese è disposta a indicare il peso di nuovi prodotti (introdotti negli ultimi cinque anni) sul proprio fatturato annuo. E per il 50% delle imprese rispondenti i nuovi prodotti rappresentano solo il 15% del fatturato. Sebbene molte delle imprese esaminate svolgano attività di miglioramento continuo del prodotto, di innovazione di processo e di innovazione organizzativa, poche sono quelle che investono in conoscenze proprietarie protette con marchi e brevetti. Nel complesso, quindi, l'attività di innovazione di prodotto appare ancora poco istituzionalizzata e piuttosto occasionale.

Infine, la composizione della forza lavoro rivela percentuali molto superiori alla media nazionale di personale con basso livello d'istruzione e destinato a mansioni direttamente produttive.

Il quadro complessivo è quindi caratterizzato da diversi elementi critici su cui le imprese e le stesse istituzioni locali dovrebbero fare leva per affrontare la fase di rallentamento dell'economia locale, assumendo un approccio attivo e non meramente difensivo. I nodi maggiormente critici riguardano: a) le strategie di innovazione e di commercializzazione dei prodotti all'estero (compreso l'investimento per l'affermazione di marchi riconosciuti) che dovrebbero aiutare le imprese a differenziare i propri prodotti sfuggendo, agli effetti negativi della concorrenza di prezzo; b) le strategie di delocalizzazione all'estero di fasi a maggiore intensità di lavoro non qualificato che dovrebbero essere affrontate in un'ottica sistemica e dovrebbero servire a liberare risorse da dedicare ad attività a maggiore valore aggiunto (come la R&S e il marketing); c) lo sviluppo di rapporti di collaborazione internazionale che favoriscano l'accesso a mercati stranieri con domanda sofisticata.

Appendice A: tabelle

Tab. A.1 — Confronto Distribuzione Settoriale del Campione e dell'Universo (Numero di Imprese)

Settore	Imprese Universo	Distribuzione Universo	Imprese Campione	Distribuzione Campione	Differenza Distribuzione Campione/ Universo	Indice di Copertura Campione/ Universo
Alimentare	193	4,2%	5	4,5%	0,4%	2,6%
Tess. Abb. Calz.	1983	42,9%	47	42,7%	-0,2%	2,4%
Tess. Abb.	722	15,6%	15	13,6%	-2,0%	2,1%
Calz. Cuoio	1261	27,3%	32	29,1%	1,8%	2,5%
Legno Carta	925	20,0%	22	20,0%	-0,01%	2,4%
Chi. Ener.	924	20,0%	24	21,8%	1,8%	2,6%
Mecc. Elett. Tras.	597	12,9%	12	10,9%	-2,0%	2,0%
Totale	4622	100%	110	100%		2,4%

Tab. A.2 — Confronto Distribuzione per Classe di Addetti del Campione e dell'Universo (Numero di Imprese)

Classe di addetti	Imprese Universo	Distribuzione Universo	Imprese Campione	Distribuzione Campione	Differenza Distribuzione Campione/ Universo	Indice di Copertura Campione/ Universo
10_19	2656	57%	7	6%	-51,1%	0,3%
20_49	1419	31%	39	35%	4,8%	2,7%
50_249	503	11%	52	47%	36,4%	10,3%
>=250	44	1%	12	11%	10,0%	27,3%
Totale	4622	100%	110	100%		2,4%

Nota: l'universo è costituito dalle imprese ed unità locali rilevate nel Censimento ISTAT 1996

Tab. A.3 — Tassi di Crescita Addetti (Tasso medio annuo composto 1998-2002)

Settore	MACERATA			MARCHE		
	Media	Mediana	Deviazione Standard	Media	Mediana	Deviazione Standard
Alimentare	1%	1%	1%	0%	1%	4%
Calz. Cuoio	1%	0%	4%	1%	1%	4%
Chim. Ener.	12%	7%	12%	7%	4%	7%
Legno Carta	4%	4%	8%	3%	0%	8%
Mecc. Elett. Tras.	7%	6%	3%	5%	5%	3%
Tess. Abb.	-1%	0%	2%	0%	0%	4%
Totale	3%	1%	7%	3%	2%	6%

Tab. A.4 — Tassi di Crescita Fatturato (Tasso medio annuo composto 1998-2002)

Settore	MACERATA			MARCHE		
	Media	Mediana	Deviazione Standard	Media	Mediana	Deviazione Standard
Alimentare	11,8%	10,9%	5,7%	11%	10,9%	8,1%
Calz. Cuoio	5,3%	4,1%	7,3%	6%	5,4%	7,7%
Chim. Ener.	8,8%	9,1%	6,9%	8,4%	6,6%	7,3%
Legno Carta	5,9%	5,6%	7,7%	6,1%	2,8%	10,5%
Mecc. Elett. Tras.	6,8%	6,8%	8,5%	6,9%	8%	4,6%
Tess. Abb.	-1,1%	-0,6%	2,4%	0%	0%	2,7%
Totale	5,9%	4,1%	7,1%	6,5%	5,3%	8%

Tab. A.5 — Percentuale Media Export sul Totale delle Vendite (Periodo 1998-2002)

Settore	MACERATA			MARCHE		
	Media	Mediana	Deviazione Standard	Media	Mediana	Deviazione Standard
Calz. Cuoio	43%	33%	31%	41%	35%	29%
Chim. Ener.	35%	45%	22%	39%	41%	30%
Legno Carta	20%	10%	23%	32%	19%	31%
Mecc. Elett. Tras.	48%	48%	20%	54%	56%	30%
Tess. Abb.	9%	8%	8%	10%	9%	9%
Totale	30%	18%	27%	36%	28%	30%

Tab. A.6 — Tassi di Crescita Export a livello Settoriale (Tasso medio annuo composto 1998-2002)

Settore	MACERATA			MARCHE		
	Media	Mediana	Deviazione Standard	Media	Mediana	Deviazione Standard
Calz. Cuoio	7,2%	4,0%	14,1%	8,3%	5,1%	13,5%
Chim. Ener.	11,7%	8,4%	7,7%	11,7%	7,6%	12,7%
Legno Carta	20,0%	14,7%	20,5%	16,5%	14,4%	17,0%
Mecc. Elett. Tras.	-1,1%	-1,1%	22,1%	10,8%	14,5%	18,0%
Tess. Abb.	-5,2%	-5,2%	1,2%	-7,1%	-6,0%	3,5%
Totale	9,9%	6,1%	17,3%	11,1%	6,9%	15,6%

Tab. A.7 — Tassi di Crescita Export per Classe di Addetti (Tasso medio annuo composto 1998-2002)

Classe di addetti	MACERATA			MARCHE		
	Media	Mediana	Deviazione Standard	Media	Mediana	Deviazione Standard
20_49	3,7%	3,5%	18,7%	5,4%	6,1%	16,3%
50_249	14,2%	9,6%	18,6%	14,5%	9,1%	16,7%
>=250	7,7%	7,7%	9,6%	7,7%	5,1%	9,8%
Totale	9,9%	6,1%	17,3%	11,1%	6,9%	15,6%

Tab. A.8 — Percentuale delle Imprese Esportatrici per Area Mercato

Area Mercato	MACERATA		MARCHE	
	Imprese Export	Percentuale Sul Tot Export	Imprese Export	Percentuale Sul Tot Export
UNIONE EUROPEA	21	70%	53	67%
FRANCIA	21	70%	52	66%
GERMANIA	16	53%	53	67%
REGNO UNITO	16	53%	41	52%
SPAGNA	17	57%	46	58%
EST EUROPEO	14	47%	40	51%
RUSSIA	14	47%	29	37%
ROMANIA	5	17%	16	20%
ALTRI PAESI EST EUROPEO	13	43%	40	51%
NORD AMERICA	14	47%	38	48%
STATI UNITI	14	47%	38	48%
SUD AMERICA	5	17%	15	19%
NORD AFRICA	5	17%	19	24%
ASIA	9	30%	34	43%
TOTALE IMPRESE EXPORT	30	100%	79	100%

Tab. A.9 — Concentrazione delle Esportazioni a Livello Settoriale (Indice di Herfindhal)

Settore	MACERATA			MARCHE		
	Media	Mediana	Deviazione Standard	Media	Mediana	Deviazione Standard
Calz. Cuoio	.26	.22	.14	.26	.22	.15
Chim. Ener.	.56	.52	.24	.41	.35	.25
Legno Carta	.33	.31	.17	.45	.33	.34
Mecc. Elett. Tras.	.30	.26	.20	.30	.21	.26
Tess. Abb.	.72	.75	.33	.61	.50	.38
Totale	.40	.34	.27	.38	.30	.28

Tab. A.10 — Concentrazione delle Esportazioni per Classi di Addetti (Indice di Herfindhal)

Classe di addetti	MACERATA			MARCHE		
	Media	Mediana	Deviazione Standard	Media	Mediana	Deviazione Standard
20_49	.44	.35	.29	.53	.40	.32
50_249	.37	.35	.22	.30	.22	.22
>=250	.36	.16	.43	.29	.19	.27
Totale	.40	.34	.27	.38	.30	.28

Tab. A.11 — Numero Percentuale Imprese per Canale Distributivo utilizzato nei Diversi Mercati

Area Mercato	Agenti Rappresentanti	Canale Diretto	Catene Specializzate	Dettaglio Indipendente	Franchising	Grandi Magazzini	Grossista	Importatore
ITALIA	49,1%	7,3%	10,9%	20,9%	1,8%	10,9%	19,1%	0,0%
FRANCIA	50,0%	0,0%	7,7%	9,6%	3,8%	9,6%	19,2%	21,2%
GERMANIA	52,8%	0,0%	3,8%	11,3%	0,0%	7,5%	18,9%	15,1%
REGNO UNITO	46,3%	0,0%	7,3%	14,6%	2,4%	9,8%	26,8%	26,8%
SPAGNA	41,3%	2,2%	6,5%	10,9%	2,2%	4,3%	26,1%	26,1%
GRECIA	38,1%	2,4%	4,8%	9,5%	2,4%	4,8%	16,7%	31,0%
PORTOGALLO	37,5%	0,0%	3,1%	18,8%	0,0%	3,1%	37,5%	31,3%
ALTRI PAESI UE	47,7%	0,0%	4,5%	11,4%	0,0%	9,1%	20,5%	27,3%
RUSSIA	34,5%	0,0%	10,3%	10,3%	0,0%	3,4%	20,7%	31,0%
ROMANIA	12,5%	0,0%	12,5%	6,3%	0,0%	6,3%	31,3%	37,5%
ALTRI PAESI EST EUROPEO	32,5%	0,0%	10,0%	12,5%	0,0%	7,5%	25,0%	30,0%
ASIA	35,3%	0,0%	2,9%	14,7%	2,9%	8,8%	17,6%	35,3%
CINA	28,6%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	7,1%	14,3%	35,7%
STATI UNITI	39,5%	0,0%	5,3%	10,5%	0,0%	5,3%	21,1%	44,7%
CANADA	30,0%	0,0%	0,0%	15,0%	0,0%	0,0%	20,0%	55,0%
SUDAMERICA	6,7%	0,0%	0,0%	13,3%	0,0%	0,0%	13,3%	33,3%
NORD AFRICA	5,3%	0,0%	0,0%	10,5%	0,0%	10,5%	15,8%	47,4%
RESTO DEL MONDO	35,9%	0,0%	2,6%	7,7%	0,0%	7,7%	17,9%	38,5%

Tab. A.12 — Imprese con Fornitori Esteri per Settore di Appartenenza

Settore	MACERATA			MARCHE		
	Imprese con fornitori esteri	Totale Macerata	Percentuale sul Totale	Imprese con fornitori esteri	Totale Marche	Percentuale sul Totale
Alimentare	0	3	0%	2	5	40%
Calz. Cuoio	6	15	40%	14	32	44%
Chim. Ener.	2	6	33%	16	24	67%
Legno Carta	2	9	22%	10	22	45%
Mecc. Elett. Tras.	3	3	100%	11	12	92%
Tess. Abb.	3	10	30%	5	15	33%
Totale	16	46	35%	58	110	53%

Tab. A.13 — Imprese con Fornitori Esteri per Classi di Addetti

Classe di addetti	MACERATA			MARCHE		
	Imprese con fornitori esteri	Totale Macerata	Percentuale sul Totale	Imprese con fornitori esteri	Totale Marche	Percentuale sul Totale
10_19	0	6	0%	0	7	0%
20_49	5	18	28%	14	39	36%
50_249	8	18	44%	33	52	63%
>=250	3	4	75%	11	12	92%
Totale	16	46	35%	58	110	53%

Tab. A.14 — Conteggio e Percentuale delle Imprese Innovative per Tipologia di Innovazione realizzata negli ultimi 5 anni

Tipologia di innovazione introdotta	MACERATA		MARCHE	
	Percentuale	Imprese	Percentuale	Imprese
Miglioramento Qualità Prodotto	93,50%	43	90,90%	100
Sviluppo Nuovi Prodotti	58,70%	27	60,90%	67
Riduzione Tempi Consegna	50,00%	23	54,50%	60
Introduzione Nuovi Macchinari	91,30%	42	84,50%	93
Riorganizzazione Processo Produttivo	54,30%	25	54,50%	60
Introduzione Nuovo Marchio	26,10%	12	23,60%	26
Ottenimento Nuovo Brevetto	17,40%	8	14,50%	16
Certificazione Qualità	26,10%	12	34,50%	38
Altro	6,50%	3	5,50%	6

Tab. A.15 — Importanza delle Fonti di Informazione per l'Attività Innovativa (scala 1-7)

Fonti	MACERATA			MARCHE		
	Media	Mediana	Deviazione Standard	Media	Mediana	Deviazione Standard
Fiere Nazionali	4,05	2,45	5,00	4,30	2,24	5,00
Fiere Internazionali	3,82	2,52	4,00	4,27	2,42	5,00
Clienti Nazionali	4,14	2,35	4,50	4,45	2,08	5,00
Clienti Internazionali	3,57	2,53	3,00	3,91	2,20	4,00
Consulenti Interni all'Impresa	3,18	2,36	2,00	3,51	2,24	3,00
Consulenti nazionali	2,94	2,30	2,00	3,15	2,06	3,00
Consulenti Internazionali	1,63	1,35	1,00	2,08	1,71	1,00
Informazioni Locali	3,15	2,20	2,50	2,90	1,91	3,00
Associazioni Categoria	2,40	1,94	1,00	2,76	1,90	2,00
Concorrenti Nazionali	3,46	2,29	4,00	3,43	2,01	4,00
Concorrenti Internazionali	2,62	2,26	1,00	2,84	2,07	2,00
Fornitori Locali	3,91	2,28	4,00	3,61	2,08	3,00
Fornitori Esteri	2,10	1,89	1,00	2,30	1,86	1,00
Stampa Specializzata	2,69	2,05	2,00	3,21	1,98	3,00
Istituzioni Enti Pubblici	2,07	1,79	1,00	2,58	2,03	1,00
Totale	3,11	2,31	2,00	3,36	2,18	3,00

Appendice B: questionario “Internazionalizzazione e innovazione delle imprese marchigiane”

INFORMAZIONI GENERALI SULL'IMPRESA

- Anno di nascita
- Settore di appartenenza
- Definizione del prodotto principale
- Fatturato (periodo 1998-2002)
- Percentuale di Esportazione sul totale delle vendite (1998-2002)
- Percentuale Spese in Ricerca e Sviluppo sul totale vendite (1998-2002)
- Numero di addetti (1998-2002)
- Percentuale addetti per qualifica professionale (2002)
- Percentuale addetti per livello di istruzione (2002)
- Appartenenza ad un gruppo
- Nazionalità

ESPORTAZIONI

- Distribuzione percentuale delle esportazioni per area geografica (2002)
- Canale distributivo utilizzato per area geografica di esportazione
- Politica di marchio adottata
- Entrate od uscite da mercati esteri nel corso degli ultimi 5 anni

FILIALI ESTERE

- Numero di filiali estere
- Paese ed anno di fondazione
- Tipologia di attività svolta dalla filiale
- Modalità di ingresso
- Partner con cui è stato effettuato l'investimento
- Mercati serviti dalle filiali produttive all'estero

FATTORI CHE HANNO CONTRIBUITO ALL'ATTUAZIONE DI STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE (Export o IDE)

- Tipologia di contatto utilizzato per realizzare l'investimento
- Ruolo svolto da Enti ed Istituzioni

INNOVAZIONE

- Innovazioni introdotte negli ultimi 5 anni
- Fonti di informazione per attività innovativa
- Contributo percentuale sul fatturato delle innovazioni introdotte

RELAZIONI CON I FORNITORI

- Numero di fornitori
- Percentuale di acquisti da fornitori esteri
- Paese di provenienza dei fornitori esteri
- Attività svolta dai fornitori esteri
- Relazioni contrattuali instaurate
- Fattori che hanno spinto ad operare con fornitori esteri
- Valutazione delle capacità dei fornitori esteri

RELAZIONI CON I CONCORRENTI

- Localizzazione geografica della concorrenza: nazionale ed estera
- Definizione dei vantaggi legati alla cooperazione con imprese concorrenti

VANTAGGI COMPETITIVI

- Definizione dei vantaggi competitivi dell'impresa nei mercati esteri in cui opera

Riferimenti Bibliografici

- AABY, N.E. E SLATER, S.F. (1989). "Management Influence on Export Performance: A Review of the Empirical Literature", in *International Marketing Review*, 7.
- BECATTINI, G. (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Il Mulino, Bologna.
- BECATTINI, G. (2000). *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di un'idea*. Bollati Boringhieri, Torino.
- BECATTINI, G. E MENGHINELLO, S. (1998). "Contributo e ruolo del Made in Italy distrettuale nelle esportazioni nazionali di manufatti", in *Sviluppo Locale*, n. 9.
- BECATTINI, G. E RULLANI, E. (1993). "Sistema locale e mercato globale", in *Economia e Politica Industriale*, n. 80.
- BEDOTTO, R. E RESMINI, L. (1996). "Servizi reali, internazionalizzazione e PMI: alcune note a margine di una indagine empirica", in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3.
- BRUSCO, S. (1989). *Piccola impresa e distretti industriali*. Rosenberg e Sellier, Torino.
- BUCKLEY, P.J. E CASSON, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Macmillan, Londra.
- CAFFERRATA, R. E CIBIN, R. (1995). *Internazionalizzazione e vantaggio competitivo delle piccole e medie imprese manifatturiere italiane*, RENT IX, Università Cattolica del Sacro Cuore, 22-23 Novembre 1995.
- CALOF, J.L. (1994). "The Relationship between Firm Size and Export Behaviour Revisited", in *Journal of International Business Studies*, 25.
- CANULLO, G. E FABBIETTI, R. (2001). "Le direttrici di lungo periodo dello sviluppo delle Marche", in *Economia Marche*, n. 1.
- CAROLI, M. (2000). *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*. Franco Angeli, Milano.
- CAROLI, M. E LIPPARINI, A. (2002). *Piccole Imprese oltre Confine*. Carocci, Roma.
- CASSON, M. (1994). *Internationalisation as a Learning Process: A Model of Corporate Growth and Geographical Diversification*, in BALASUBRAMANYAM, V.N. E SAPSFORD, D. (EDS.), *The Economies of International Investment*. Elgar, Aldershot.
- CENTRO DI DOCUMENTAZIONE E RICERCA DEL GRUPPO BANCA DELLE MARCHE (2000). *Sviluppo e internazionalizzazione dell'industria marchigiana*. Il Lavoro Editoriale, Ancona.
- CHETTY, S.K. E HAMILTON, R.T. (1996). "The Process of Exporting in Owner-Controlled Firms", in *Journal of International Business Studies*, 29.
- CONTI, G. E MENGHINELLO, S. (1998). "Modelli di impresa e di industria nei contesti di competizione globale: l'internazionalizzazione produttiva dei sistemi locali del Made in Italy", in *L'industria*, n. 2.
- CORÒ, G. (1998). *Distretti e sistemi di piccola impresa nella transazione*, in RULLANI, E. E ROMANO, L. (A CURADI), *Il post fordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*. Etas Libri, Milano.
- CORÒ, G. E RULLANI, E. (1998). *Percorsi locali di internazionalizzazione: competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord Est*. Franco Angeli, Milano.
- COSTA, P., ESPOSITO, G.F. E TORRE, M. (2002). "Piccole e medie imprese e processi di internazionalizzazione: considerazioni sui servizi reali per lo sviluppo della presenza sui mercati esteri", in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1.
- DE SANTINS, R. E VICARELLI, C. (2001). "Fattori di attrazione degli investimenti diretti esteri nell'Unione Europea: il ruolo del contesto istituzionale e competitività dell'Italia", in *Rivista di Politica Economica*, n. 3.
- DUNNING, J. (1981). *International production and the multinational enterprise*. Allen & Union, London.
- DUNNING, J. (1995). *Re-Appraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, Technology and the Theory of the Firm, EMOT Workshop, University of Reading, 14-16 maggio.
- GEMUNDEN, H.G. (1991). *Success Factors of Export Marketing: A Meta-Physical Critique of the Empirical Studies*, in PALIWODA, S. J., *New Perspectives on International Marketing*. Routledge, London.

- GRANDINETTI, R. (1989). "Il marketing delle grandi e piccole imprese: dalla separazione alla convergenza", in *Economia e Politica Industriale*, n. 63.
- GRANDINETTI, R. E RULLANI, E. (1996). *Impresa transnazionale ed economia globale*. La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- HELG, R. E ONIDA, F. (1992). *Specializzazione e Integrazione Internazionale dell'Industria Italiana*. Franco Angeli, Milano.
- HOLMLUND, M. E KOCK, S. (1998). "Relationship and the Internationalisation of Finish Small Medium Size Companies", in *International Small Business Journal*, 16.
- HYMER, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*, tesi di PhD. MIT Press, Cambridge (Mass.).
- IAMMARINO, S. E SANTANGELO, G. (2001). "Investimenti diretti esteri e sistemi regionali nel processo di integrazione europea. Un'indagine preliminare sulle regioni italiane", in *Economia e politica industriale*, n. 109.
- KRUGMAN, P. (1991). "Increasing Returns and Economic Geography", in *Journal of Political Economy*, vol. 99, 3: p. 483-499.
- LANZARA, R. (1997). "Nuovi Scenari e nuove frontiere competitive per le imprese minori", in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 2.
- LIPPARINI, A. E LORENZONI, G. (2000). *Imprenditori e Imprese: Idee, Piani, Processi*. Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI, G. (1990). *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*. Il Mulino, Bologna.
- MAIOCCHI, A. (1997). *Economia e strategia dei processi d'internazionalizzazione delle imprese*. Giuffrè, Milano.
- MARIOTTI, S. (2001). "Osservatorio sull'internazionalizzazione delle imprese", in *Economia e Politica Industriale*, n. 109.
- MARIOTTI, S. E MUTINELLI, M. (2001). "La presenza delle imprese multinazionali estere nell'industria italiana", in *Economia e Politica Industriale*, n. 111.
- MARIOTTI, S. E MUTINELLI, M. (2002). "Una nota sui divari di internazionalizzazione produttiva tra Italia e altri paesi industrializzati", in *Economia e Politica Industriale*, n. 115.
- MICELLI, S. (2000). *Imprese, reti e comunità virtuali*. RCS Libri, Milano.
- MIESENBOCK, K. (1988). "Small Business and Exporting: A Literature Review", in *International Small Business Journal*, 18.
- MOEN, O. (1999). "The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance", in *International Small Business Journal*, 18.
- MUTINELLI, M. (2001). "Le tendenze dell'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane", in *Economia e politica industriale*, n. 109.
- ONIDA, F. (1989). *Specializzazione e integrazione internazionale dell'industria italiana*. Franco Angeli, Milano.
- ONIDA, F., VIESTI, G. E FALZONI, A. (1997). *I distretti industriali crisi o evoluzione?* EGEA, Milano.
- PARADISI, M. (2001). "Peculiarità del modello di internazionalizzazione delle Marche negli anni novanta", in *Economia Marche*, n. 1.
- PELLICELLI, G. (1980). *Strategie per l'esportazione: analisi dei fattori di marketing internazionale*. Etas Libri, Milano.
- PHILP, N.E. (1997). *Why Some Firms Successfully Export Processed Food and Beverages. A Report for the Rural Industries Research and Development Corporation*, RIRC on Research Paper n. 97/33.
- PILOTTI, L. (1998). "L'evoluzione dei sistemi industriali del nordest: un modello quasi renano", in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 1, marzo.
- QUINTIERI, B. (2001). *Le imprese esportatrici italiane: caratteristiche, performance e internazionalizzazione*. Il Mulino, Bologna.

- RAVA, L. (1996). "Gli aspetti strategici dell'internazionalizzazione delle PMI: un'indagine empirica", in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3.
- RULLANI, E. (1973). *Lo sviluppo industriale delle imprese industriali*. Etas Kompas, Milano.
- RULLANI, E. (1997). *L'evoluzione dei distretti industriali: un percorso tra de-costruzione e internazionalizzazione*, in VARALDO, R. E FERRUCCI, L. (A CURA DI), *Il distretto industriale fra logiche di sistema e logiche di impresa*. Franco Angeli, Milano.
- RULLANI, E. (2002). *Dallo sviluppo per accumulazione allo sviluppo per propagazione: piccole imprese, clusters e capitale sociale nella nuova Europa in formazione*, East West Cluster Conference, 28-31 October 2002 OECD LEED, Udine.
- RULLANI, E. (2002). "Global Mente", in *Economia e Politica Industriale*, n. 113.
- SCHIATTARELLA, R. (1999). "La delocalizzazione internazionale: Problemi di definizione e di misurazione. Un'analisi per il settore del 'Made in Italy'", in *Economia e politica industriale*, 103: p. 207-239.
- SPIGARELLI, F. (2001). "L'internazionalizzazione: un'opzione strategica per la crescita delle PMI", in *Economia Marche*, n. 1.
- STYLES, C. E AMBLER, T. (1994). "Successful Export Practice: The UK Experience", in *International Marketing Review*, II.
- TORRISI, S. (1997). "L'internazionalizzazione commerciale e produttiva in Asia Orientale", in *Quaderni di Ricerca IEFE, Università Bocconi, Milano*.
- TORRISI, S. (2002). *Imprenditorialità e distretti ad alta tecnologia. Teoria ed evidenza empirica*. Franco Angeli, Milano.
- UNCTAD (1995). *World Investment Report. Transnational Corporations and Competitiveness*. United Nations, Ginevra.
- UNCTAD (1998). *World Investment Report. Trends and determinants*. United Nations, Ginevra.
- VACCÀ, S. (1994). "Impresa locale distrettuale e transnazionale", in *Economia e politica industriale*, n. 86.
- VACCÀ, S. (1995). *Sistema locale e mercato globale. L'impresa transnazionale tra passato e futuro*. Franco Angeli, Milano.
- VALDANI, E. E ADAMS P. (1998). *L'entrata attraverso esportazione*, in VALDANI, E. E ADAMS, P. (A CURA DI), *Marketing globale*. EGEA, Milano.
- VARALDO, R. (1988). *Tendenze evolutive delle strategie di marketing internazionale*, in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*. Bocconi Comunicazione, Milano.
- VARALDO, R. E FERRUCCI, L. (1997). *La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale*, in VARALDO, R. E FERRUCCI, L. (A CURA DI), *Il distretto industriale fra logiche di sistema e logiche di impresa*. Franco Angeli, Milano.
- VARALDO, R. E ROSSON, P. (1992). *Profili gestionali delle imprese esportatrici*. Giampichelli Editore, Torino.
- VENABLES, A.J. (2001). "Geography and International Inequalities: The Impact of New Technologies", paper presentato alla *World Bank Annual Conference on Development Economics*, Washington, Maggio.

Il ruolo residuo della prossimità geografica per le imprese distrettuali italiane: alcuni risultati da un campione di imprese della provincia di Macerata

di Paolo Seri

Introduzione

A partire dai lavori pionieristici degli anni settanta, si è teorizzata — e diffusamente popolarizzata — la tesi che le piccole imprese distrettuali italiane riescano a compensare la loro bassa capacità di creare economie interne attraverso lo sfruttamento di economie esterne di agglomerazione di tipo marshalliano (BECATTINI, 1978; BRUSCO, 1982). Da quando poi verso la fine degli anni ottanta, il dibattito sulle “economie di localizzazione” ha incontrato il filone di ricerca sulle innovazioni, un’enfasi è stata progressivamente data alla dinamica che governa la creazione, l’organizzazione e la diffusione della conoscenza nel territorio. In particolare un ruolo importante è stato attribuito a quelle forme di apprendimento spontaneo che si generano tra gli attori di un sistema locale di produzione proprio grazie allo stato di prossimità geografica tra imprese dello stesso settore o di settori collegati. La teorizzazione di tali forme di apprendimento spontaneo e senza un costo di mercato, attraverso il concetto di *spillover localizzati della conoscenza*, raggiunge presto un’ampia popolarità e diviene, negli anni novanta, oggetto di numerosi test che cercano di dimostrarne empiricamente l’esistenza. Tuttavia i meccanismi e l’effettivo funzionamento degli *spillover* della conoscenza rimangono tuttora controversi (BRESCHI E LISSONI, 2001).

Questo lavoro si propone di assestare la valenza attuale e le forme di influenza che esercita la condizione di prossimità geografica sulle imprese delle realtà distrettuali italiane, in particolare per quei distretti caratterizzati da produzioni a tecnologia matura (tipicamente le produzioni più fortemente *labor intensive* del Made in Italy), e che presentano forti difficoltà di rinnovamento e ricollocamento nel mercato globale.

In effetti, la letteratura italiana ed internazionale sui sistemi locali di produzione si è preoccupata di dare enfasi al ruolo che l’ambiente gioca sui processi di apprendimento delle imprese, diffondendo l’idea (anche ai livelli amministrativi e di governance pubblica) che il modello distrettuale contenga nella sua struttura i meccanismi di reazione ad ogni problema di sviluppo ed *apprendimento* delle nostre imprese. Nella realtà esistono strutture distrettuali canoniche (come il distretto della calzatura di Fermo e Civitanova sul quale è basata l’analisi empirica di questo lavoro) che mostrano invece forti resistenze al cambiamento e difficoltà nell’adeguarsi a nuove forme competitive. Questo lascia perlomeno supporre che non è sufficiente la semplice aggregazione geografica di imprese a creare economie di localizzazione dinamiche, e che in certe condizioni è proprio l’ambiente distrettuale a creare persistenti elementi di resistenza al cambiamento.

Tali elementi di inerzia vanno ricercati nei meccanismi di funzionamento dei distretti e costituiscono una forma di sclerotizzazione delle loro dinamiche evolutive.

Di seguito si prendono in considerazione i meccanismi di funzionamento delle economie di localizzazione partendo da una critica alle attuali teorie sulle economie di agglomerazione. Le ipotesi teoriche verranno poi testate empiricamente sulla base di un questionario proposto ad un campione significativo di imprese distrettuali della provincia di Macerata.

Lo stato dell’arte sulle dinamiche localizzate della conoscenza: alcune critiche

Non tutte le informazioni e le conoscenze diffuse nello spazio sono rilevanti ai fini di uno specifico progetto imprenditoriale, e solo una parte di quelle che sarebbero potenzialmente funzionali alla nascita ed allo sviluppo di un’attività di successo, sono percepite come tali dall’imprenditore e assorbite nell’organizzazione produttiva. In questo contesto di capacità cognitiva

limitata degli agenti, la prossimità spaziale tra le imprese è generalmente considerata come una condizione che aiuta nel processo di percezione, selezione e diffusione della conoscenza. È stato più volte affermato, che la prossimità geografica tra gli agenti *abbassa i costi di transazione e di ricerca, stimola un processo di apprendimento collettivo attraverso spillover della conoscenza tra gli attori locali, facilita la diffusione e l'assorbimento delle informazioni, e incoraggia la cooperazione ed il coordinamento delle attività tra imprese ed università*. Inoltre, la presenza di conoscenza non codificabile, o tacita (POLANYI, 1958) e quindi non trasmissibile a distanza attraverso vecchi e nuovi mezzi di comunicazione, richiede l'esperienza di rapporti diretti (*face to face relations*) che permettano la trasmissione di conoscenza e l'apprendimento tra gli agenti.

Mentre l'esistenza, in assoluto, di tali meccanismi è unanimemente riconosciuta, rimane ancora dubbio il ruolo relativo che essi hanno, sia rispetto a variabili di tipo più strettamente economico, e sia rispetto ad altri meccanismi di tipo cognitivo che possono innescarsi a livello locale e disturbare, se non annullare, gli aspetti positivi elencati sopra. In pratica, ciò che si vorrà argomentare (e, per quanto possibile in questa sede, dimostrare) è che lo spazio influenza l'apprendimento ed il comportamento degli agenti economici attraverso meccanismi molto più complessi e contrastanti di quelli — esclusivamente positivi — iconizzati dalla letteratura. È il caso degli *spillover localizzati di conoscenza* (SLC) e della discussione in atto su conoscenza tacita vs. conoscenza codificata, che racchiude varie e presunte implicazioni sulle dinamiche geografiche della conoscenza. Le due questioni sono riconosciute come fattori chiave di agglomerazione dal filone di ricerca che Martin e Sunley (1996) etichettano come *New Industrial Geography* (NIG),¹⁹ e dal filone di ricerca iniziato da Paul Krugman (KRUGMAN, 1991, 1995) e sviluppatosi nel cosiddetto *New Economic Geography* (NEG). Nonostante la popolarità di questi concetti, le frequenti citazioni incrociate di questi concetti tra i vari filoni di ricerca sono state spesso generate con il solo proposito di servire un forte interesse nell'accoppiare la *geografia* e l'*innovazione* come temi di ricerca, mentre i meccanismi di funzionamento inerenti permangono ancora confusi. Krugman (1991) sostiene che, sebbene le implicazioni generali di questi concetti possono esistere per qualche industria hi-tech, esse non costituiscono importanti forze di agglomerazione, e il fuoco dell'analisi dovrebbe essere diretto verso esternalità più misurabili, come ad esempio le economie di specializzazione e i mercati locali del lavoro. Al contrario, la grande massa dei recenti lavori econometrici mirati a *provare* l'esistenza degli SLC hanno offerto una fonte autorevole per screditare Krugman in questo punto, e legittimare la popolarizzazione e l'uso del concetto di SLC come un fenomeno stilizzato. Questi lavori econometrici sono stati però a turno criticati da diversi lavori recenti, sia da parte di geografi e non. Breschi e Lissoni (2001) sostengono che il concetto di SLC non è niente di più che una *black-box* con ambigui contenuti: in particolare, focalizzando l'analisi sulle metodologie adottate per testare l'esistenza degli SLC, rilevano attentamente lo scarso grado di significatività dei lavori econometrici, e mettono in luce come questa letteratura non distingua i flussi locali di conoscenza che hanno la natura di beni pubblici, da quelli che non la hanno. Lo stesso scetticismo può essere trovato in Rallet e Torre (2001) e Zucker *et al.* (1998), i quali affermano che la maggior parte delle esternalità collegate al concetto di conoscenza tacita e di SLC possono in effetti essere ricondotte alla sfera del mercato. Ciò nonostante, un'ampia ma ancora controversa influenza della prossimità spaziale sui processi cognitivi degli agenti e quindi sulla capacità di apprendere delle organizzazioni non è mai stata negata.

La percezione risultante dello *stato dell'arte* di questo soggetto sembra pertanto essere piuttosto sconcertante. Ciò è ancora più vero se si rivolge l'attenzione ai casi empirici dai quali dovrebbero derivare tali assunzioni teoriche: le divergenze tra le esternalità di tipo cognitivo che hanno luogo nei cosiddetti *knowledge based clusters* (le aggregazioni geografiche di imprese di

¹⁹ Questa etichetta comprende la vasta ed eterogenea letteratura che tratta l'agglomerazione locale da un punto di vista non mainstream (non neoclassico), ben rappresentata dagli influenti casi di studio sui *cluster* hi-tech negli Stati Uniti (SAXENIAN, 1994; STORPER, 1995) o dagli studi sui distretti industriali, le *learning regions* e i *milieux innovateur* in Europa (PYKE, CAMAGNI, BECATTINI, PHELPS, ...).

produzioni e servizi hi-tech, tipicamente analizzate dalla letteratura internazionale) e le esternalità che possono aver luogo all'interno dei distretti industriali italiani (basati su produzioni tradizionali, tipicamente analizzati dalla letteratura originale italiana) sono evidenti.

Sembra difficile riassumere nello stesso concetto, tipi di esternalità cognitive che sono fortemente diversi in natura e rilevanza come quelli che possono aver luogo a *Silicon Valley* o a *Prato* se non addirittura a *Civitanova Marche*. Il fatto di approssimarli con una stessa proxy (gli SLC) nella letteratura econometrica, ha permesso di raggiungere lo scopo di *testare* un effetto generico di agglomerazione, ma lascia fuori la definizione analitica dei diversi ed intermedi meccanismi di causazione.

Può essere perciò utile tornare al nocciolo della questione, focalizzando in maniera più analitica sulle relazioni di base che collegano la cognizione con lo spazio — ossia sugli effetti che ha la distanza spaziale sui processi cognitivi economicamente rilevanti degli agenti. Ciò, tra l'altro, sembra essere persino più urgente ora che la diffusione delle tecnologie informatiche e di comunicazione pone una sfida a quelle relazioni tradizionalmente basate sulla prossimità geografica.

Ne risulta che le relazioni tra la prossimità spaziale e le dinamiche industriali sono molto meno univoche degli (in fondo) semplicistici effetti evocati dagli studi empirici sugli SLC, e che una prospettiva più profonda dei processi cognitivi implicati offre una comprensione molto più ricca del funzionamento delle dinamiche della conoscenza (tacita e codificata) e dell'evoluzione industriale nel territorio.

Processi di accumulazione e di ricombinazione della conoscenza: quali i meccanismi da considerare?

La crescita degli studi empirici sulla *geografia dell'innovazione*, negli ultimi quindici anni, è stata tesa a definire se gli spillover della conoscenza esistono e sono confinati nello spazio, e se è la specializzazione o la varietà delle produzioni, in un sistema locale, ad essere più conduttiva per l'innovazione e la crescita (GLAESER *et al.*, 1992; FELDMAN E AUDRETSCH, 1999). Il percorso logico di ricerca che ha portato a questi studi merita di essere brevemente spiegato, allo scopo di avere chiare le relazioni e le variabili che si vogliono analizzare. La relazione principale, originariamente osservata da Marshall, è quella tra i fenomeni di aggregazione spaziale di un'industria in una città e la crescita di quella città. Egli interpretò la relazione causale tra agglomerazione e crescita come un processo di causazione circolare, attivato per lo più da tre forze (vedi ad esempio KRUGMAN, 1991):

1. *Economie di specializzazione*. Un'industria localizzata può supportare un numero più grande di fornitori locali specializzati e di input e servizi intermedi specifici all'industria, così da ottenere una maggiore varietà ad un minor costo;
2. *Economie nel mercato del lavoro*. I lavoratori accettano stipendi più bassi se sanno di lavorare in aree dove sono assicurati contro shock sia interni che esterni;
3. *Spillover della conoscenza*. Le informazioni sulle innovazioni scorrono più facilmente tra gli agenti localizzati nella stessa area, grazie ai legami sociali che aumentano la fiducia reciproca e frequenti contatti face-to-face. Perciò i distretti industriali offrono più opportunità di innovazione rispetto alle locazioni isolate. Anche la diffusione dell'innovazione è più veloce.

A questa lista può essere aggiunta la provvisione di infrastrutture dedicate alla specifica industria locale, che le autorità locali o nazionali sono convinte ad offrire se il numero delle imprese aggregate in quel luogo è grande abbastanza (HENDERSON, 1986).

Queste sono esternalità che si riferiscono ad economie di localizzazione attive all'interno di una stessa industria, generalmente menzionate per spiegare la performance di distretti industriali o clusters

specializzati. Le esternalità da urbanizzazione, al contrario, devono la loro prima definizione al lavoro di Jacob (1968) e si riferiscono generalmente a tutte quelle opportunità di lavoro e di innovazione permesse dallo scambio (*cross-fertilization*) tra tecnologie e settori. Esse riguardano perciò esternalità che hanno luogo tra le industrie e sono presenti tipicamente nei grandi centri urbani. Il concetto di SLC considerato per le città rappresenta perciò un meccanismo più generale di trasferimento della conoscenza, che include spillover della conoscenza che hanno origine dal di fuori del nucleo industriale e che favoriscono una ricombinazione più ampia delle varietà di conoscenza. Ciò ha un effetto indiretto ma essenziale sul processo produttivo locale attraverso l'influenza che un più ricco e variato ambiente esercita sulla capacità immaginativa dell'imprenditore (WITT, 1998). In altre parole, secondo Jacobs, è più probabile trovare il tipico imprenditore schumpeteriano nelle città, dove ambienti non monotoni, variati e dinamici stimolano in modo più vivace l'essenziale fattore immaginativo dell'imprenditore.

Come si può facilmente notare, le influenze prodotte dalla prossimità geografica sono varie e molto diverse in natura, e riunirle tutte sotto l'etichetta di SLC non permette un'analisi distinta dei vari meccanismi e canali di funzionamento, oltre a non permettere la diagnosi delle disfunzioni e dei processi di sclerotizzazione dei vari meccanismi. L'unica cosa che si può dire a questo livello di analisi è che non c'è una corrispondenza semplice e univoca tra aggregazione geografica e crescita economica, e che quindi le esternalità positive che permettono lo sviluppo del sistema locale possono non funzionare come teorizzato, o addirittura bloccarsi e bloccare il sistema.

Di seguito si propone una riclassificazione delle influenze che la prossimità geografica genera sui processi cognitivi degli agenti, proponendo così una base per un'analisi di tipo diagnostico degli effetti della prossimità geografica sui processi cognitivi che avvengono all'interno di un sistema locale.

Verso una tassonomia delle relazioni tra spazio e processi cognitivi: gli effetti diretti ed indiretti della distanza geografica

L'assunzione alla base della concentrazione — e del recente spostamento — di una parte rilevante della teoria economica sullo studio delle dinamiche della “conoscenza”, e il successo che essa ha avuto nella spiegazione delle dinamiche territoriali, è che essa sta all'origine di ogni azione e cambiamento. In altre parole, la conoscenza è il lato attivo dell'economia mentre tutto il resto è generato da essa.²⁰ Gli impianti produttivi, le tecnologie, le strutture organizzative, “il costruito”, sono condizioni passive che possono essere generate e cambiate solo dalla conoscenza. È in questo senso ontologico che qui si parlerà di “conoscenza”, della sua origine, dei suoi cambiamenti, del suo sviluppo e della sua co-evoluzione con “il costruito” in generale, e non solo nella comune accezione che ad essa dà parte della letteratura sulla “knowledge economy” e che riguarda per lo più quelle forme specifiche di conoscenza utilizzata per lo sviluppo delle nuove tecnologie. Se comunque astrattamente è logico ritenere che possano esistere dinamiche della conoscenza, e quindi dell'apprendimento, comuni (che possano quindi essere considerate modelli teorici generali) sia a settori con tecnologie mature che ai settori delle nuove tecnologie, riteniamo qui che le dinamiche della conoscenza richiedano di essere studiate anche in relazione alle dinamiche proprie del “costruito”.

Chiaramente le relazioni fra conoscenza e costruito o “artificiale” (SIMON, 1992), non sono né lineari né prive di feedback, né il concetto stesso di conoscenza è univoco. Lo sforzo della scienza economica negli ultimi anni è stato quello di dare un nome ai vari tipi di conoscenza ed identificarne le dinamiche evolutive. È forse utile a questo punto ribadire che lo studio delle dinamiche della conoscenza nei sistemi geografici è necessariamente ricondotto alle dinamiche di

²⁰ Se si vuole, ontologicamente, anche le informazioni sono generate dalla conoscenza e non viceversa.

interazione fra gli agenti, potendo solo gli individui conoscere ed apprendere. In questo senso, i processi di apprendimento individuale (ossia i processi attraverso i quali l'individuo accresce la propria conoscenza) considerati dalla letteratura, possono essere fundamentalmente riassunti in due categorie se considerati in relazione al loro collegamento con lo spazio:

I. la prima macro categoria contiene tutte le influenze che la distanza geografica genera direttamente sui processi di apprendimento, ossia tutti quei meccanismi di apprendimento che sono influenzati direttamente dalla distanza fisica tra i soggetti interessati. In altre parole, ci si riferisce ai casi in cui la variabile "distanza fra gli agenti" entra direttamente nella funzione di apprendimento. Vedremo in seguito i tipi di meccanismi cognitivi appartenenti a questa categoria;

II. la seconda categoria è quella che contiene tutti i processi di apprendimento che sono solo indirettamente legati alla prossimità geografica tra gli agenti, ossia quelli non influenzati direttamente dalla distanza tra gli agenti, ma dipendenti da variabili intermedie di tipo geografico emerse storicamente. È il caso dei meccanismi di selezione (delle idee imprenditoriali, ad esempio) o di coordinamento inter-organizzativo, che dipendono da fattori geografici precedentemente (storicamente) sviluppati, come ad esempio la cultura, il capitale o la coesione sociale, la fiducia, le mentalità condivise. Per cercare un'espressione più formale, questa seconda macro categoria si riferisce a tutte quelle esternalità di tipo cognitivo che entrano nei comportamenti al tempo t , ma che dipendono da una variabile (fiducia, cultura...) che si è generata nei periodi precedenti a t (nei periodi $t-x$, con $x \neq 0$). In questo senso possiamo parlare di effetti indiretti della prossimità spaziale, ossia di quelle esternalità che non sono funzioni dirette della distanza in senso fisico, ma che funzionano per interposizione di una variabile intermedia generata dalla condizione storica e ripetuta di prossimità geografica tra agenti.

Questa prima distinzione è fondamentale per definire un punto che ha generato una certa confusione nell'ambito della letteratura sui sistemi locali di produzione. E cioè la mancanza di una distinzione netta tra i meccanismi cognitivi direttamente connessi alla distanza geografica — che esistono per il semplice fatto che due o più attori siano, al tempo t , vicini nello spazio, indipendentemente dagli stati del mondo ai tempi $t-x$ — e quelli che derivano da una condizione ripetuta nel tempo. In quest'ultimo caso, è la stabilità e la condivisione nel tempo dei modelli di interazione locale che facilita l'emergenza di relazioni di reciprocità, reputazione e fiducia, e quindi la cooperazione e il trasferimento inter-organizzativo di conoscenza. Per dirla con le parole di Foss e Lorenz (FOSS E LORENZ, 2002), la stabilità e la condivisione locale nel tempo dei modelli di interazione, rende possibile l'emergenza di "punti focali collettivi" che permettono agli agenti di coordinare le loro azioni coordinando prima le loro opinioni (attese, piani, strategie ecc.). Questi "punti focali collettivi" o "shared mental models", come più generalmente descritti da Douglas North (NORTH, 1994), possono non esistere nel caso di due individui che si incontrano per la prima volta, cionondimeno la loro capacità di trasmettersi conoscenza è ritenuta essere diversa nel caso in cui i due dovessero comunicare da lontano. Ciò è attribuito nella letteratura principalmente all'esistenza di una parte della conoscenza che rimane tacita, e che quindi non è trasmissibile attraverso una formulazione codificata, ma solo attraverso l'esperienza diretta (POLANYI, 1958; HAYEK, 1948).

In questa sede si prenderanno in considerazione soltanto alcune delle funzioni strategiche ed operative dell'impresa influenzate dalla condizione di distrettualità, e quindi di prossimità geografica. In particolare nella prossima sezione ci si concentra sulle dinamiche delle reti di produzione. Ci si chiederà come si modificano queste strutture e quale sia il ruolo della prossimità geografica nella duplice interpretazione descritta sopra, evidenziando quella che è una valenza negativa trascurata generata dai rapporti di prossimità ripetuti nel tempo, e cioè una condizione mentale di "ancoraggio" a modelli di produzione standardizzati.

L'analisi empirica: metodo

Scopo dell'analisi empirica è definire l'importanza residuale della prossimità geografica per l'evoluzione delle reti di produzione. Si prenderà quindi in considerazione un aspetto particolare (e parziale) della problematica teorica illustrata sopra, ossia l'adattamento da parte di un'impresa della propria rete di fornitori, che costituisce una forma di apprendimento di tipo organizzativo, e risponde alla crescente turbolenza dei mercati moderni, che richiedono continui cambiamenti nelle funzioni operative delle imprese (basti pensare alla sempre maggiore velocità nella variazione dei gusti dei consumatori e ai recenti processi di globalizzazione). Le forniture e le competenze richieste vanno rinnovate e organizzate in modi sempre nuovi. L'estensione geografica delle reti dei fornitori è indice delle scelte strategiche di un'impresa nella misura in cui essa è in grado di adattarla e renderla funzionale ai propri progetti di sviluppo. In questo senso si può considerare l'evoluzione delle reti di fornitura come una proxy delle strategie di sviluppo delle imprese. Se è vero, ad esempio, che molti processi di delocalizzazione produttiva vengono attuati per risparmiare sul costo del lavoro, ciò spesso riguarda le imprese che adottano scelte strategiche di prezzo. Mentre le imprese artigianali locali che vogliono puntare sulla qualità del prodotto tendono a mantenere rapporti stabili con subfornitori locali (SERI, 2003).

Tali adattamenti possono essere la risposta passiva ad eventi esogeni, o costituire un'azione pro-attiva, che anticipa l'evoluzione del mercato, e in parte la genera.

L'analisi seguente cerca di definire a quale tipo di comportamento appartengono un campione di circa 300 imprese della provincia di Macerata, con lo scopo di distinguere gli effetti che produce la condizione di prossimità spaziale (distrettualità) sul comportamento delle imprese, ed in particolare sul comportamento che riguarda la scelta delle reti di produzione.

I dati riguardano il campione di imprese (sia distrettuali che non) intervistate nell'ambito del progetto *Sprint Macerata* nel corso del 2002. Parte dei risultati sono stati presentati nella collana *Quaderni del Laboratorio Enrico Mattei* (SERI, 2003). In questa sede si prende in considerazione la sezione di dati sullo sviluppo geografico dei rapporti di fornitura. Prendendo come base di partenza i dati sintetici sulle dinamiche di fornitura presentati nel lavoro di cui sopra (SERI, 2003, *Tab. 39*) si ricavano due gruppi di imprese che qui vengono riportati. Il primo gruppo (*Gruppo 1* nella *Fig. 35*) riguarda le imprese che dichiarano di aver diminuito la quota dei fornitori localizzati nelle zone limitrofe rispetto a quella dei fornitori localizzati altrove. Il secondo gruppo (*Gruppo 2* nella *Fig. 35*) riguarda invece le imprese che dichiarano il contrario, e quelle per le quali la geografia delle reti di fornitura è rimasta invariata.

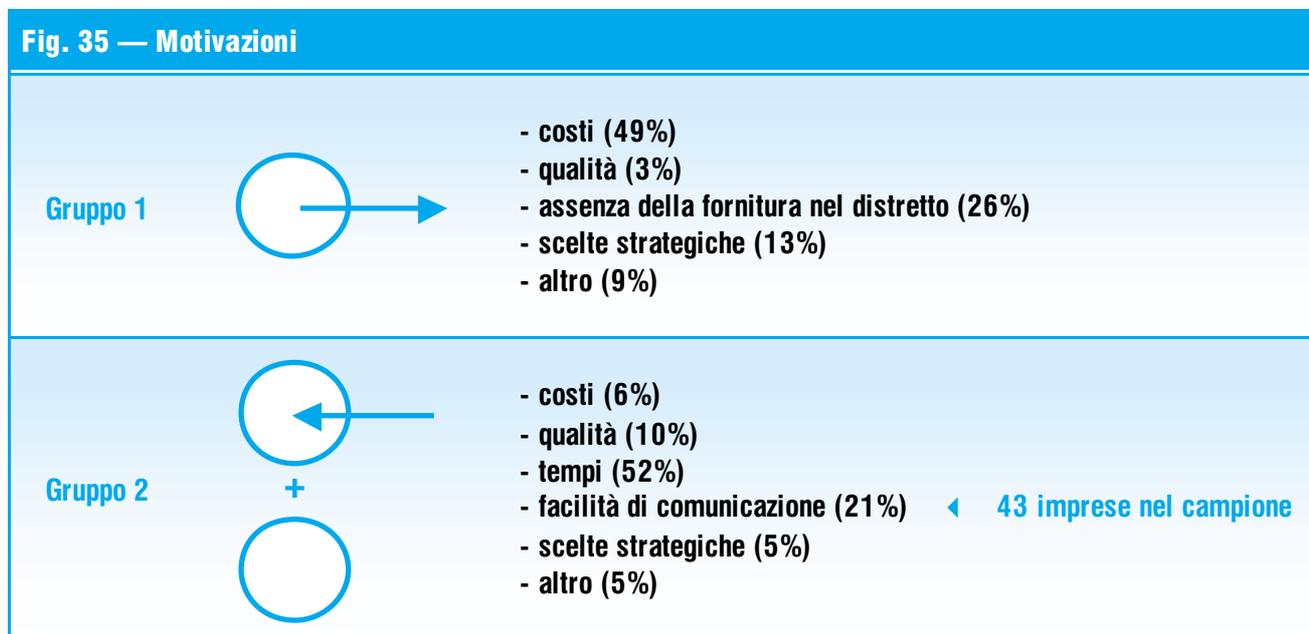
Partendo da questi due gruppi di imprese si procede per descrizioni successive attraverso la ricerca dei caratteri tipici delle imprese che ricercano esplicitamente rapporti di prossimità (*proximity seeking*), evidenziandone la tipologia e i comportamenti rispetto agli altri gruppi di imprese.

L'analisi empirica: i risultati

Un primo risultato significativo è riscontrabile dal fatto che le imprese distrettuali costituiscono circa l'80% del *Gruppo 2*, mentre nel *Gruppo 1* le imprese distrettuali non arrivano al 40%. Ciò significa che le imprese che si trovano all'interno di un distretto continuano a preferire una strategia di sviluppo del portafoglio dei fornitori ancora fortemente orientata ai rapporti di prossimità. Peraltro, il dato in questione non spiega se questo stato delle cose è dovuto ad una forma di inerzia di tipo passivo, provocata dall'abitudine a trattare negli ultimi anni invariabilmente con "l'impresa sotto casa", o se è frutto di una riconsiderazione libera, non condizionata da quelli che abbiamo precedentemente

chiamato “effetti indiretti della condizione di prossimità” e, conseguentemente, di una scelta funzionale a strategie non influenzate dal passato in modo inerte.

La figura seguente riporta le motivazioni citate dagli imprenditori come causa del cambiamento, o meno, della rete dei fornitori negli ultimi tre anni.



Come era ovvio aspettarsi, la motivazione più importante per il primo gruppo di imprese risiede nei costi più bassi delle forniture “delocalizzate”,²¹ mentre sono i tempi di consegna (e quindi la possibilità di esercitare una sorta di controllo sugli stessi) la motivazione di gran lunga più rilevante per il secondo gruppo.

Per quanto riguarda più in specifico la rilevanza della prossimità geografica per la trasmissione della conoscenza e per l'importanza degli spillover della conoscenza (in questo caso non prettamente di tipo tecnologico, ma comprendente anche conoscenze più banali di tipo organizzativo o commerciale), ci si è basati sull'approssimazione data dalla risposta ad una domanda del questionario che chiedeva agli imprenditori se l'esistenza di rapporti con imprese localizzate in zone limitrofe permettesse una migliore comunicazione, dovuta alla facilità di raggiungere direttamente l'interlocutore, quando necessario, e se la prossimità geografica permettesse comunque una continuità di opportunità di incontri e scambi di vedute, anche in modo non pianificato (ad esempio in piazza o “nei bar”).²² Le imprese che ritengono questa una motivazione importante per cercare rapporti con imprese situate nelle zone limitrofe erano 43 nel nostro campione. Il passo successivo è stato quello di dare un'identità stilizzata a questo gruppo di imprese, che potremmo definire “*proximity seeking*”. Le tabelle seguenti forniscono alcune informazioni su questo gruppo di imprese, con raffronti rispetto al resto delle imprese del campione.

²¹ Con questo termine si intendono le delocalizzazioni delle forniture in zone non più considerate limitrofe dalle imprese intervistate. Queste possono quindi comprendere sia delocalizzazioni all'interno del territorio nazionale che all'estero.

²² Con ciò si è cercato di ricavare una proxy per quella che, prima di ogni più sofisticata analisi quantitativa, è stata chiamata da Marshall *atmosfera distrettuale* (MARSHALL, 1992).

Fig. 36 — Caratteristiche del gruppo di imprese “proximity seeking”

Settore: Calzaturiero 27% — Meccanico 29% — Elettronica 22% — Altri 22%

Fatturato: 92% compreso tra 500.000 e 6.000.000 di Euro (previsioni 2002)

Età media imprenditore e dirigenti: 52 anni (media campione totale: 45 anni)

Scolarità media: diploma 18% (26%); laurea 2% (12%)

% imprese che hanno introdotto innovazioni negli ultimi 5 anni:

— di prodotto 1% (5%)

— di processo 14% (37%)

Un risultato abbastanza prevedibile è la minore “dinamicità” complessiva di questo gruppo di imprese rappresentata dalla minore attività innovativa sia di prodotto che di processo e dalla minore scolarità media del personale rispetto alla media del *Gruppo 2*, ed in maniera ancora più accentuata rispetto alla media totale del campione d’imprese. Sulla stessa linea è da notare la maggiore età media di imprenditori e dirigenti rispetto al campione totale che, se si vuole, è anch’essa un’espressione (o una causa) della minore dinamicità di questo gruppo di imprese.

Al fine di capire più a fondo le cause e le motivazioni che stanno alla base di un comportamento di tipo conservativo e poco innovativo, sono stati incrociati i dati sulla dotazione e sugli ostacoli nell’uso delle ICT con i raggruppamenti di imprese ottenuti.

Tab. 10 — Posizione del gruppo di imprese “proximity seeking” rispetto alle tecnologie dell’informazione e della comunicazione e rispetto al campione totale: dotazioni ICT

Dotazioni ICT	Gruppo “prox-seeK”	Campione Totale
E-mail	90%	92%
Sito internet aziendale	20%	62%
Soluzioni ERP	2%	18%
B2B	-	9%
Formazione a distanza	-	3%

Tab. 11 — Segue: ostacoli nell’uso delle tecnologie

Ostacoli nell’uso delle tecnologie	Gruppo “prox-seeK”	Campione Totale
Costo della struttura e dei programmi	3,0	2,1
Difficoltà/costi per ottenere/utilizzare linee	1,3	1,9
Mancanza di informazioni e di possibilità di aggiornamento	2,8	2,0
Costi per formazione	2,9	2,2
In azienda non ci sono risorse umane adeguate	3,0	2,0
Non rientra nelle strategie aziendali	3,5	2,9
Non abbiamo individuato società che offrono in rete servizi	2,6	2,3

L'analisi delle ultime due tabelle permette di valutare lo stato attuale dei diversi gruppi di imprese rispetto alla dotazione di ICT e gli ostacoli da esse percepiti per l'adozione delle stesse. Una prima posizione chiara è che le imprese che possiedono una rete di fornitura concentrata geograficamente e che non intendono allargare i confini di quest'ultima, manifestano una scarsa dotazione di tecnologie informatiche e di comunicazione. Inoltre esse segnalano come maggiori ostacoli all'uso delle ICT quelli che presuppongono la mancanza a monte di una riflessione strategica circa la loro adozione.

Ciò consente di provare a dare una risposta sulla direzione del rapporto di causa tra prossimità spaziale e dotazione di ICT: se sia la condizione di prossimità spaziale tra imprese la semplice risposta ad una difficoltà di adozione delle ICT (e, in pratica, di sostituzione della prima con le seconde), o se sia invece la condizione di prossimità tra imprese a generare una sorta di "ancoraggio" mentale ad un modo di produrre che non riesce a rinnovarsi. Di fatto la condizione di prossimità geografica tra imprese genera una serie di condizioni che rendono più difficile (in quanto più lontana dal punto di vista organizzativo) l'adozione di ICT. Ciò si può spiegare attraverso un'interpretazione di questo tipo dei dati dell'ultima tabella: la prossimità geografica è condizione che rende superflua la dotazione di risorse umane adeguate allo sfruttamento delle ICT, e di conseguenza il gruppo *proximity seeking* denuncia questo come un'ostacolo all'adozione; a sua volta la scarsità di capitale umano genera l'impossibilità per queste aziende di "riflettere" su nuove possibili strategie e quindi di "apprendere" e di innovare.

Conclusioni

In questo lavoro si è cercato di contestare la prospettiva dominante che da circa due decenni si è resa popolare tra coloro che si occupano di distretti industriali in qualità di analisti, funzionari, politici e anche studiosi. Della condizione di prossimità geografica tra imprese — considerata generalmente una condizione di competitività per le piccole imprese italiane — si è voluta qui mettere in luce la valenza "sclerotizzante" che essa può generare sulla capacità di apprendimento delle stesse. Per fare ciò, nel secondo paragrafo si è analizzata l'effettiva ambiguità della recente letteratura empirica che tratta i meccanismi dei processi di innovazione all'interno dei sistemi locali di produzione, evidenziando come tale ambiguità sia ancora più fastidiosa quando si vogliono calare sulla realtà dei distretti a bassa tecnologia — quali sono larga parte di quelli italiani — concetti come quello di "spillover localizzati della conoscenza", che sono stati creati per agglomerazioni di imprese ad alta tecnologia. Nel terzo paragrafo si riconsiderano, elencandoli, i meccanismi che stanno alla base delle economie di localizzazione e di urbanizzazione, per poi proporre nel quarto paragrafo una loro riclassificazione, basandosi sull'influenza che la condizione di prossimità geografica genera sui processi cognitivi rilevanti per il comportamento delle imprese. Tale riclassificazione è funzionale al chiarimento di un punto che ha generato una certa confusione nell'ambito della letteratura sui sistemi locali di produzione. E cioè la mancanza di una distinzione netta tra i meccanismi cognitivi direttamente connessi alla distanza geografica e quelli che derivano da una condizione ripetuta nel tempo. In quest'ultimo caso, si sostiene, è la stabilità e la condivisione nel tempo dei modelli di interazione locale che facilita, sì, l'emergenza di relazioni di reciprocità, reputazione e fiducia, ma che può anche generare fenomeni di "ancoraggio" a modelli organizzativi obsoleti. I risultati ottenuti da un test su un campione di imprese confermano che le imprese che ricercano rapporti di prossimità con fornitori, sono mediamente meno dinamiche ed innovative rispetto a quelle appartenenti al resto del campione. Ciò è dovuto in parte a fattori d'inerzia riconducibili agli effetti che abbiamo definito "indiretti" della prossimità spaziale, per cui gli imprenditori abituati a "servirsi" della condizione di prossimità mantengono i comportamenti e gli stati delle cose acquisiti localmente nel tempo e hanno difficoltà a percepire ed acquisire le nuove informazioni e conoscenze disponibili a livello globale, risolvendo il problema della nuova competizione per mezzo di una riduzione progressiva delle loro nicchie di mercato. In parte, poi, il

trovarsi letteralmente “in mezzo” a moltissimi altri imprenditori nelle stesse condizioni (ciò vale soprattutto per il distretto della calzatura), produce un innalzamento della soglia di reazione individuale ai cambiamenti. Infatti la standardizzazione nel tempo dei modi di agire e reagire degli imprenditori distrettuali ha prodotto una sorta di appiattimento degli stimoli prodotti a livello locale, che sono anche quelli più immediatamente percepibili. Ovviamente questa è soltanto una prima conclusione ricavabile da un’analisi descrittiva che, anche a causa della natura stessa delle variabili, risulta difficile da sottoporre a test econometrici più robusti, ma che speriamo comunque possa aprire la strada ad analisi più attente ai complessi e fondamentali aspetti cognitivi del comportamento delle piccole imprese distrettuali.

Riferimenti Bibliografici

- BECATTINI, G. (1978). “The Development of Light Industry in Tuscany: an Interpretation”, in *Economic Notes*, 2-3: p. 107-123.
- BRESCHI, S. E LISSONI, F. (2001). “Knowledge Spillovers and Local Innovation Systems: A Critical Survey”, in *Industrial and Corporate Change*, 10(4): p. 975-1005.
- BRUSCO, S. (1982). “The Emilian Model: Productive Disintegration and Social Integration”, in *Cambridge Journal of Economics*, 6, 2: p. 167-184.
- FELDMAN, M.P. E AUDRETSCH, D.B. (1999). “Innovation in cities: Science-based diversity, specialization and local competition”, in *European Economic Review*, 43: p. 409-429.
- GLAESER, E.L., KAKKAK, H.D., SCHEINKMAN, J.A. E SHLEIFER, A. (1992). “Growth in Cities”, in *Journal of Political Economy*, vol. 100, no. 6.
- HENDERSON, J.V. (1986). “The Efficiency of Resource Usage and City Size”, in *Journal of Urban economics*, vol. 19: p. 47-70.
- KRUGMAN, P. (1991). *Geography and Trade*. MIT Press, Cambridge (Mass.).
- KRUGMAN, P. (1995). *Development, Geography, and Economic Theory*. MIT Press, Cambridge (Mass.).
- MARTIN, R. E SUNLEY, P. (1996). “Paul Krugman's Geographical Economic and Its Implications for Regional Development Theory: A Critical Assessment”, in *Economic Geography*, 72: p. 259-292.
- SERI, P. (2003). “L’evoluzione dei Sistemi Locali di Produzione tra Diffusione delle ICT e Internazionalizzazione della Produzione: uno Studio sulle PMI Distrettuali della provincia di Macerata”, in *Quaderni del Laboratorio Enrico Mattei - Camera di Commercio di Macerata*, n. 4: p. 97-137.

notizie sugli autori

Ferdinando Cavallini

direttore della Filiale di Macerata della Banca d'Italia

Corrado Cerruti

professore associato di Economia e Gestione delle Imprese,
Università degli Studi di Macerata

Elvio Ciccardini

borsista del Laboratorio "Enrico Mattei" Sviluppo e Territorio, Macerata

Annalisa Franceschetti

responsabile Studi, Camera di Commercio di Macerata

Giorgio Galeazzi

professore ordinario di Economia Politica,
Università degli Studi di Macerata / direttore del Laboratorio "Enrico Mattei"
Sviluppo e Territorio, Macerata

Luciano Pilotti

professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese,
Università Statale di Milano

Enzo Rullani

professore ordinario di Strategie d'Impresa,
Università Ca' Foscari di Venezia

Paolo Seri

borsista del Laboratorio "Enrico Mattei" Sviluppo e Territorio, Macerata

Salvatore Torrisi

professore associato di Economia e Gestione delle Imprese,
Università di Camerino / componente del Comitato di Gestione del
Laboratorio "Enrico Mattei" Sviluppo e Territorio, Macerata

20



**Camera di Commercio
Industria Artigianato e Agricoltura
di Macerata**

Via Lauri, 7
62100 Macerata

Tel. 0733.2511
info@mc.camcom.it
www.cciaamc.sinp.net