
Quaderni

n. 4

del

Laboratorio

"Enrico Mattei"

Sviluppo e Territorio

The logo is a circular emblem with a green-to-blue gradient border. Inside the circle, the name "Enrico Mattei" is written in a blue cursive font. Below the name are three circular seals: the top-left is the seal of the University of Camerino (UNIVERSITAS CAMERINENSIS 1330), the top-right is the seal of the University of Macerata (UNIVERSITATIS MACERATENSIS), and the bottom-center is a seal for the Chamber of Commerce, Industry, Artisanry, and Agriculture of Macerata (CAMERA DI COMMERCIO - INDUSTRIA - ARTIGIANATO - AGRICOLTURA - MACERATA - VILLANOVA). The words "Sviluppo e Territorio" are written in red cursive along the bottom inner edge of the circle.

Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Macerata
Università degli Studi di Camerino
Università degli Studi di Macerata

Convegno

Internazionalizzazione dei sistemi di produzione della provincia di Macerata

Montecassiano, 4 aprile 2003

Interventi di:

Giuliano Bianchi

Presidente della Camera di Commercio I.A.A. di Macerata

Giorgio Galeazzi

Docente di Economia Politica,

Università di Macerata

Direttore del Laboratorio “Enrico Mattei” Sviluppo e Territorio

Mariangela Paradisi

Docente di Economia dell’Impresa,

Università Politecnica delle Marche

Paolo Seri

Borsista del Laboratorio “Enrico Mattei” Sviluppo e Territorio

INDICE

- 1. Saluto del Presidente della
Camera di Commercio I.A.A. di Macerata**
Giuliano Bianchi 5

- 2. Specializzazione internazionale e competitività:
tendenze evolutive e linee strategiche**
di Giorgio Galeazzi
*Docente di Economia Politica,
Università di Macerata
Direttore del Laboratorio “Enrico Mattei” Sviluppo e Territorio* 9

- 3. Determinanti, dinamiche ed effetti dei processi
di decentramento e di delocalizzazione
produttiva all'estero: i risultati di un primo test
sul settore calzaturiero del maceratese-fermano**
di Mariangela Paradisi
*Docente di Economia dell'Impresa,
Università Politecnica delle Marche* 29

- 4. L'evoluzione dei sistemi locali di produzione tra
diffusione delle ICT e internazionalizzazione
della produzione: uno studio sulle PMI
distrettuali della provincia di Macerata**
di Paolo Seri
Borsista del Laboratorio “Enrico Mattei” Sviluppo e Territorio 97

**Saluto del Presidente della
Camera di Commercio I.A.A. di Macerata**

Giuliano Bianchi

La proposta di realizzare questo convegno viene dal *Laboratorio "Enrico Mattei" Sviluppo e Territorio*, istituito recentemente presso l'Ente camerale in collaborazione con le Università di Macerata e Camerino.

Il *Laboratorio*, che costituisce uno strumento di studio e ricerca sul territorio provinciale, si pone l'obiettivo di essere punto di riferimento per tutte le istituzioni pubbliche e private della provincia, che hanno interesse, pur da angolazioni diverse, allo sviluppo del territorio. Ciò in modo da fornire informazioni e dati statistici, scientificamente validati, utili ad una programmazione coordinata ed efficace (limitando il sovrapporsi di interventi).

Il *Laboratorio* ha ritenuto opportuna una Giornata di studio sul tema della *internazionalizzazione dei sistemi produttivi della provincia di Macerata*, dato il radicale cambiamento che questo fenomeno determina sul tessuto economico locale e sui sistemi tradizionali con cui è stato finora gestito.

Il monitoraggio della *globalizzazione del mercato* e della *delocalizzazione produttiva*, eventi ormai inarrestabili, consente di analizzare i risultati e le modalità con cui il nostro sistema imprenditoriale ha affrontato questa sfida. Consente, inoltre, di evidenziare le difficoltà, per programmare interventi di sostegno. Nonostante la flessibilità e la capacità di intuire i cambiamenti e di adattarsi, tipici della nostra imprenditoria, l'impatto con l'*internazionalizzazione* deve infatti aver creato non poche problematiche.

Il nostro sistema produttivo locale è costituito in gran parte di unità produttive di piccole dimensioni, abituate finora a muoversi entro la fascia protettiva del territorio e del *distretto*, in cui i contatti e gli scambi avvengono tra sistemi produttivi omogenei, garantendo stabilità e crescita d'impresa. La globalizzazione impone invece il confronto con sistemi produttivi completamente diversi, esterni al territorio ed al *distretto*. È sotto questo profilo che devono attuarsi interventi di sostegno da parte delle istituzioni pubbliche, soprattutto a livello di acquisizione delle nuove tecnologie informatiche, che consentono la gestione in rete dei sistemi produttivi e impongono, quindi, un radicale cambiamento delle metodologie produttive tradizionali delle nostre imprese.

Gli interventi degli Enti Pubblici e, in primo luogo, della Camera di Commercio — che ha collocato lo sviluppo del territorio fra i suoi obiettivi strategici principali — devono non solo mirare al sostegno e alla promozione delle attività delle imprese nella sfida dell'*internazionalizzazione* produttiva, ma anche garantire uno sviluppo coordinato di *tutte* le imprese e di *tutti* i vari settori. Ciò tenendo presenti gli effetti che questi fenomeni determinano a livello non solo economico, ma sociale ed ambientale.

La globalizzazione diventa un fattore negativo se significa diffusione di uno sviluppo economico *standard* e uniforme per tutti, che emargina chi non riesce a competere. È invece un fenomeno estremamente positivo se significa *diffusione globale di strumenti e tecnologie* per lo sviluppo parallelo di sistemi economici *diversi*, ispirati a realtà sociali, culturali ed etniche *diverse*, che devono essere conservate e rispettate. Altrimenti si rischia di alimentare l'*habitat* naturale dei conflitti e del terrorismo.

Specializzazione internazionale e competitività: tendenze evolutive e linee strategiche

di Giorgio Galeazzi

Docente di Economia Politica,

Università di Macerata

Direttore del Laboratorio “Enrico Mattei” Sviluppo e Territorio

1. <i>Il contesto degli scambi internazionali e la situazione dell'Italia</i>	10
2. <i>Specializzazione e competitività: problemi relativi alla concorrenza dal lato del prezzo.....</i>	13
3. <i>La concorrenza dal lato della qualità e le caratteristiche delle esportazioni italiane</i>	17
4. <i>Prospettive e indirizzi di intervento</i>	22
5. <i>Andamento delle esportazioni delle Marche</i>	26

1. Il contesto degli scambi internazionali e la situazione dell'Italia

Il primo passo per una valutazione della situazione e delle prospettive del commercio estero italiano e di quello della provincia di Macerata richiede un confronto con l'andamento generale del commercio mondiale. Il sistema economico italiano è sensibilmente aperto verso l'estero (le esportazioni rappresentano circa 1/4 del PIL), per cui l'evoluzione della domanda internazionale comporta rilevanti conseguenze interne. La stessa cosa vale per la provincia di Macerata, le cui attività produttive sono molto orientate verso i mercati esteri.

L'anno 2002 ha segnato una ripresa degli scambi, dopo la caduta del 2001 (episodio mai verificatosi dal 1982-83). Si tratta di una ripresa inferiore al previsto e molto più bassa della crescita media annua degli scambi realizzata negli anni '90 (pari al 6,7%). La maggiore debolezza è stata registrata nella seconda metà dell'anno ed in particolare nell'ultimo trimestre. La crescita degli

scambi è risultata comunque superiore a quella del prodotto mondiale reale (pari all'1,5%).

Tab. 1 - Andamento del commercio internazionale in volume

	1999	2000	2001	2002 (*)	2003 (**)
Var. %	5,3	12,4	-0,1	2,5	2,5 / 3,0

(*) preliminare

(**) previsione WTO

Il dato complessivo è la risultante di andamenti diversi per le principali aree economiche. Il contributo positivo alla crescita del reddito e degli scambi internazionali ha avuto origine dagli Stati Uniti, dalle economie avanzate dell'Est Asia, dalla Cina e dalle economie in transizione. In particolare, va segnalato il contributo della Cina, che ha registrato un tasso di crescita del commercio (in valore) superiore al 20%, superando il Regno Unito come quinto operatore nel commercio mondiale. L'Europa Occidentale ed il Giappone hanno presentato una sostanziale stagnazione o declino della domanda, mentre un impatto fortemente negativo si è avuto dall'America Latina ed in particolare dalla crisi in Venezuela ed Argentina.

La previsione per l'anno in corso è ancora incerta e fortemente condizionata dall'evolversi della crisi in Medio Oriente e dai rischi di diffusione della SARS. Il rallentamento dell'ultimo quadrimestre del 2002 è stato confermato in questi primi mesi da una crescita non particolarmente brillante ed inferiore alle attese.

Le esportazioni dell'Italia sono diminuite in termini reali di circa l'1% (contro un aumento dell'1,2% dei paesi dell'*area Euro*), determinando un effetto di rallentamento della crescita interna di circa 1/3 di punto. La ripresa del commercio mondiale non è stata sufficiente a stimolare le vendite all'estero, per la debolezza della domanda nei principali mercati di sbocco e per la continuazione di un processo di perdita di competitività e di quote di mercato iniziato negli anni precedenti.

Scendendo nel dettaglio delle aree di interesse per le merci italiane, troviamo che la contrazione maggiore delle vendite all'estero ha riguardato i paesi UE (-3%) ed in particolare la Germania per circa il 10%. Il calo ha riguardato in modo diffuso tutti i comparti.

Resta invece positiva la situazione delle esportazioni verso le aree *extra UE*. L'aumento dei volumi è stato del 2,2%. Tuttavia, si tratta di un notevole rallentamento rispetto al 2001, anno in cui le vendite sono cresciute del 3,7%. La maggiore dinamica è verso gli Stati Uniti, con un +5,1% e verso la Russia e la Cina.

Il nostro principale partner europeo, cioè la Germania, sta attraversando una fase di forte rallentamento della crescita (+0,2% nel 2002), per una caduta della domanda interna, che ha determinato una riduzione di importazioni del 2,1%. Un sostegno espansivo è invece arrivato dalle esportazioni (+2,6%), per le quali la Germania ha tratto vantaggio dalla forte dinamica dei suoi principali mercati di sbocco, cioè i paesi del centro-est Europa e quelli dell'Asia, con esclusione del Giappone. Anche la Francia e la Spagna hanno registrato un incremento (+1,8 e +1,4).

2. Specializzazione e competitività: problemi relativi alla concorrenza dal lato del prezzo

Questi dati indicano chiaramente che l'Italia sta attraversando una fase di difficoltà nel mantenere il suo ruolo negli scambi internazionali. Il settore estero ha un notevole peso nella formazione del PIL, per cui l'andamento del ciclo economico internazionale ha una grande importanza. Questo a maggior ragione vale per le realtà locali come quella della provincia di Macerata, dove in particolare in alcuni settori troviamo un grado di apertura verso l'estero molto maggiore di quello medio italiano.

Vediamo allora di puntualizzare in modo schematico gli elementi che stanno alla base della specializzazione e della competitività. In sintesi, lo schema di riferimento può essere il seguente:

Specializzazione e competitività

- **Fattori di prezzo**
- **Fattori di qualità (differenziazione del prodotto / contenuto tecnologico del prodotto)**

Sono fondamentalmente due gli elementi cui è possibile ricondurre la competitività delle esportazioni. Il primo dipende dalle condizioni del prezzo di offerta dei beni, il secondo da quelle riconducibili agli aspetti qualitativi.

Per quanto riguarda il prezzo, abbiamo:

Fattori di prezzo

- **Aspetti monetari (tassi di cambio)**
- **Condizioni interne di produzione e condizioni del mercato interno**

Il primo aspetto ha avuto un ruolo importante per la capacità di esportare dell'Italia per tutta la lunga fase successiva alla fine del sistema a cambi fissi, concepito dagli *accordi di Bretton-Woods*. Un'idea può essere data dalla semplice osservazione che tra il 1971 (fine degli *accordi di Bretton-Woods*) e il 1993 (inizio della fase di correzione verso la stabilità del cambio prevista dagli *accordi di Maastricht*) la Lira ha subito una svalutazione media pari a circa il 70%, rispetto alle principali valute dei paesi partner (calcolo riferito al tasso di cambio nominale). Ciò ha contribuito a sostenere la competitività delle merci italiane, pur determinando i ben noti problemi di controllo dell'inflazione interna.

Negli anni più recenti abbiamo assistito ad una fase di forte rivalutazione del dollaro, seguita da una sensibile svalutazione iniziata nel 2002 e tuttora in atto. Nella *tab. 2* viene proposta una sintesi degli andamenti medi annuali.

Tab. 2 - Tassi di cambio dell'Euro (Ecu prima del 1999): dati medi 1997-2002

	Dollaro	Yen	Sterlina	Effettivo nominale	Effettivo reale
1997	-10,7	-0,7	-15,0	-8,2	-8,6
1998	-1,1	6,8	-2,3	2,4	1,9
1999	-4,9	-17,1	-2,5	-5,7	-5,5
2000	-13,3	-18,0	-7,5	-10,4	-9,6
2001	-3,0	9,3	2,1	1,9	2,8
2002	5,6	8,6	1,1	3,1	4,4

Da notare come la svalutazione dell'Euro nel 1999 e 2000 abbia riguardato non soltanto il rapporto con il dollaro, ma anche quello con le altre principali valute, così come viene sintetizzato dall'andamento del tasso di cambio effettivo nominale (indice medio ponderato, calcolato sul paniere delle monete di scambio con l'Euro). È interessante anche vedere che la correzione operata tenendo conto dell'andamento dei prezzi interni, espressa dal tasso di cambio effettivo reale (=tasso di cambio effettivo nominale corretto con il differenziale di inflazione), indichi un netto miglioramento della capacità competitiva di prezzo per i paesi dell'*area Euro*. Questo ha notevolmente favorito la crescita delle esportazioni dei paesi dell'*area Euro*, in particolare nell'anno 2000 in cui la svalutazione è stata maggiore. I dati sono contenuti nella *tab. 3*.

Tab. 3 - Esportazioni dell'area Euro (prezzi costanti, var. %)

Paesi	1999	2000	2001	2002	2002 I trim	2002 II trim	2002 III trim	2002 IV trim
GE	5,6	13,7	5,0	2,6	2,6	4,7	12,2	1,2
FR	4,3	12,7	0,5	1,8	7,9	7,4	6,4	-1,4
IT	0,1	11,7	1,1	-1,0	-14,6	22,4	13,8	-0,4
SP	7,7	10,1	3,4	1,4	-8,0	5,8	25,6	4,3
altri	5,2	12,6	2,8	1,2	0,8	7,0	8,6	0,1

Per quanto riguarda la situazione della competitività in Italia e nella provincia di Macerata, occorre dire che l'introduzione dell'Euro ha eliminato ogni possibilità di potersi avvalere della svalutazione valutaria, ai fini del processo di aggiustamento delle condizioni di economicità

delle imprese, rispetto alle esigenze imposte dalla concorrenza internazionale, in particolare *intra UE*. L'andamento del tasso di cambio dell'Euro con le altre valute, tra cui principalmente il dollaro, non riflette, se non in minima parte, le condizioni di produzione e di offerta del sistema economico italiano (come poteva precedentemente avvenire per la Lira), per cui le necessità di aggiustamento delle imprese, sul piano della concorrenzialità di prezzo, vanno ricercate solo dal lato del secondo aspetto sopra indicato, cioè:

Condizioni interne di produzione e condizioni del mercato interno

- **Costi dei fattori di produzione e loro disponibilità**
- **Livelli di produttività**
- **Capacità di introdurre progresso tecnico (innovazione di processo)**
- **Capacità di adattamento (flessibilità)**
- **Dimensioni e caratteristiche del mercato interno (economie di scala, economie di rete, ecc.)**
- **Condizioni strutturali esterne all'impresa e aspetti istituzionali**

Non possiamo entrare nel dettaglio delle problematiche relative ai singoli punti indicati, tuttavia è necessario sottolineare l'aspetto fondamentale dell'intero problema, costituito dal confronto nella crescita della produttività. La capacità di competere si basa fondamentalmente sulla capacità di migliorare la produttività delle imprese. Questa a sua volta dipende sia dalle condizioni interne di produzione (primi quattro punti indicati), sia da quelle esterne, tra cui il cosiddetto "*sistema-Paese*", cui si riferisce l'ultimo dei punti indicati. Nel seguito ci soffermeremo sugli aspetti relativi

all'innovazione tecnologica, che sono da ritenersi cruciali ai fini dei futuri sviluppi delle esportazioni.

3. La concorrenza dal lato della qualità e le caratteristiche delle esportazioni italiane

La capacità di competere dal lato della qualità è tradizionalmente uno dei fattori principali di sostegno delle esportazioni italiane ed in particolare delle imprese della provincia di Macerata. Questa capacità è legata ai seguenti fattori:

Fattori di qualità o di differenziazione del prodotto o di contenuto tecnologico del prodotto

- **Capacità innovativa del prodotto**
- **Investimenti in R&S**
- **Esperienza e ambiente operativo**
- **Capacità imprenditoriali e attitudine al rischio**

Nel puntare sugli aspetti qualitativi, le esportazioni italiane presentano due caratteristiche di base: si rivolgono prevalentemente ai mercati europei e si concentrano sui settori tradizionali. Per quanto riguarda i paesi di destinazione, le quote più alte sono quelle di Germania e Francia, che insieme superano un quarto delle esportazioni totali. La *tab. 4* mostra come la fase di debolezza della domanda in Germania abbia contribuito in modo importante al rallentamento delle esportazioni. Il rallentamento ha comunque interessato tutti i paesi dell'UE. Anche gli USA, come primo partner extra europeo, hanno ridotto la domanda di esportazioni italiane. Le uniche destinazioni che hanno fornito un sostegno,

impedendo una caduta più pesante delle esportazioni totali, sono state quelle dei *paesi Peco* e della Russia.

Tab. 4 - Esportazioni in valore per paesi di destinazione: totale Italia

quota % sul totale delle esportazioni, primi 9 mesi del 2002
(var. % primi 9 mesi 2002 sui primi 9 mesi 2001)

GE	FR	SP	UK	Peco	USA
13,8 (-12,3)	12,3 (-6,5)	6,3 (-4,3)	6,9 (-3,2)	8,2 (6,0)	9,7 (-2,9)
GP	Estremo Oriente	Cina	Russia	Mercosur	
1,7 (-2,3)	3,7 (-8,0)	1,5 (-28,5)	1,4 (16,2)	1,0 (-37,5)	

Dall'analisi della distribuzione settoriale notiamo che i settori più importanti restano Macchine e Apparecchi Meccanici, Mezzi di Trasporto, Tessile e Abbigliamento e Prodotti Chimici (*vedi tab. 5*). La diminuzione delle esportazioni ha interessato tutti i settori, con la sola esclusione dei Prodotti Chimici. Ma la contrazione maggiore ha riguardato Macchine Elettriche e Cuoio e Calzature. Questo settore, come sappiamo, è il più rilevante per la provincia di Macerata.

**Tab. 5 - Esportazioni in valore per settori di produzione:
totale Italia**

quota % sul totale delle esportazioni, primi 9 mesi del 2002
(var. % primi 9 mesi 2002 sui primi 9 mesi 2001)

Agricoltura	Alimentari	Tessile e Abbigliam.	Cuoio e Calzature	Carta e Stampa	Prodotti Chimici
1,5 (-1,5)	5,5 (-5,6)	10,6 (-5,7)	5,2 (-10,0)	2,3 (-0,8)	10,3 (5,6)
Gomma e Plastica	Minerali non metalliferi	Metalli e prodotti in Metallo	Macchine e Appar. Meccanici	Macchine Elettriche	Mezzi di Trasporto
3,7 (-1,9)	3,5 (-3,5)	8,0 (-5,6)	19,6 (-3,3)	9,1 (-13,7)	11,5 (-0,5)

In sintesi, nell'attuale fase, i fattori di debolezza per il sistema produttivo italiano possono essere indicati nei seguenti punti:

- ≠ Modello di specializzazione basato in misura prevalente sui settori tradizionali
- ≠ Maggiore dinamica dei prezzi alla produzione rispetto ai partners europei
- ≠ Rallentamento della domanda nei mercati di sbocco (europei)

Di positivo si riscontra la buona capacità di penetrazione nei paesi dell'Europa Orientale. In proposito, la prospettiva dell'allargamento della Comunità Europea costituisce un'importante opportunità commerciale per le imprese italiane, tenendo conto anche che tali paesi nel corso del processo di integrazione presenteranno tassi di crescita reale e di domanda aggregata superiori a quelli del resto dell'Europa.

Nelle tabelle che seguono sono presentati gli andamenti delle esportazioni nei settori più rilevanti per una valutazione della situazione e delle prospettive della provincia di Macerata.

La *tab. 6* riguarda il settore Tessile e Abbigliamento. L'andamento conferma in misura più accentuata quanto risulta per il totale dei settori. Infatti, la riduzione delle vendite è stata molto sensibile in Germania, negli altri paesi della Comunità Europea ed in USA, mentre un consistente aumento ha riguardato i *paesi Peco* e la Russia.

Tab. 6 - Esportazioni in valore del settore Tessile e Abbigliamento per paesi di destinazione: totale Italia

quota % sul totale delle esportazioni, primi 9 mesi del 2002
(var. % primi 9 mesi 2002 sui primi 9 mesi 2001)

GE	FR	SP	UK	Peco	USA
14,4 (-15,2)	10,6 (-6,0)	5,8 (-2,9)	6,5 (-0,7)	11,9 (9,2)	8,3 (-18,9)
GP	Estremo Oriente	Cina	Russia	Mercosur	
4,2 (-10,5)	5,5 (-10,3)	0,6 (-6,3)	2,6 (13,6)	0,2 (-45,6)	

Il quadro non cambia per il settore delle calzature. In questo caso tuttavia colpisce il limitato sostegno proveniente dai *paesi Peco* e dalla Russia, evidente segno di perdita di quote di mercato a favore di altri paesi più concorrenziali.

Tab. 7 - Esportazioni in valore del settore Cuio e Calzature per paesi di destinazione: totale Italia

quota % sul totale delle esportazioni, primi 9 mesi del 2002
(var. % primi 9 mesi 2002 sui primi 9 mesi 2001)

GE	FR	SP	UK	Peco	USA
11,7 (-22,0)	9,8 (-1,8)	3,2 (-7,1)	6,2 (-6,7)	14,4 (2,7)	12,8 (-17,2)
GP	Estremo Oriente	Cina	Russia	Mercosur	
3,9 (-7,6)	7,5 (-15,1)	1,3 (-18,2)	2,7 (1,9)	0,2 (-32,8)	

Infine, riportiamo il caso del settore Macchine e Apparecchi Meccanici, per il quale notiamo un aumento delle esportazioni, oltre che per i paesi dell'Est Europa, anche verso la Cina, che in prospettiva sarà uno dei mercati più interessanti per i nostri esportatori.

Tab. 8 - Esportazioni in valore del settore Macchine e Apparecchi Meccanici per paesi di destinazione: totale Italia

quota % sul totale delle esportazioni, primi 9 mesi del 2002
(var. % primi 9 mesi 2002 sui primi 9 mesi 2001)

GE	FR	SP	UK	Peco	USA
10,4 (-12,2)	11,0 (-5,6)	6,7 (-9,3)	6,3 (-0,5)	8,7 (15,8)	8,0 (-9,2)
GP	Estremo Oriente	Cina	Russia	Mercosur	
0,9 (-5,4)	4,2 (-3,6)	3,3 (14,5)	2,0 (22,3)	1,5 (-38,9)	

4. Prospettive e indirizzi di intervento

I dati mostrano le difficoltà sia congiunturali che strutturali, cui si trova di fronte il sistema produttivo italiano e quello provinciale. Gli aspetti congiunturali dovrebbero essere in via di superamento, se verrà confermata la ripresa economica internazionale per il 2004. Resteranno comunque alcuni problemi di base, nei confronti dei quali gli indirizzi di intervento più opportuni sono i seguenti:

- Modificare la strategia di mercato di medio e lungo periodo
- Puntare sulla crescita della produttività
- Agevolare l'introduzione delle nuove tecnologie

In merito al primo punto occorre tener conto che:

- Le produzioni dei settori tradizionali non presentano prospettive positive, per il ruolo rapidamente crescente dei paesi asiatici
- I paesi del Centro Europa, per una serie di ragioni strutturali e di lungo termine, continueranno ad avere una crescita reale più bassa
- I mercati di sbocco più promettenti sono quelli dell'Est Europa e dell'Asia
- La sola qualità del *Made in Italy* non sarà sufficiente a mantenere gli attuali livelli, per la forte capacità imitativa dei paesi emergenti e per la diffusione del fenomeno, difficile da controllare, della falsificazione dei marchi

Si rende necessario impostare una strategia di medio e lungo periodo che:

- Aumenti la diversificazione dell’offerta (soprattutto per la provincia di Macerata)
- Consenta di investire sulla crescita della produttività
- Agevoli l’introduzione delle nuove tecnologie

In merito a questo ultimo aspetto occorre tener presente la situazione di ritardo in cui si trova l’Italia e la realtà locale, relativamente alla media EU e ai livelli raggiunti da Stati Uniti e Giappone. Nella *tab. 9* è riportata una selezione di indicatori utili per comprendere la situazione e le linee più rilevanti di intervento.

Tab. 9 - Indicatori di innovazione: confronto internazionale

Indicatore	EU media	EU leader		IT	US	GP
		1°	2°			
Laureati scient. e tecn. (20-29 anni)	10,3	23,2 (IRL)	18,7 (F)	5,6	10,2	12,5
R&D priv. / PIL	1,3	2,8 (S)	2,7 (FIN)	0,5	2,0	2,1
Brev. High-tech / pop.	27,8	137,6 (FIN)	95,1 (S)	6,2	49,5	36,6
Spesa ICT / PIL	6,9	9,9 (S)	8,6 (UK)	5,2	8,2	9,0
VA settore manifatt. High-tech	10,1	25,4 (IRL)	19,3 (FIN)	6,8	25,8	13,8

Fonte: Commissione Europea

Il primo indicatore si riferisce alla quota di laureati nei settori scientifici e tecnici, rispetto alla popolazione compresa tra i 20 ed i 29 anni. Oltre al valore dell’Italia, vengono riportati la media europea, i livelli dei due paesi

leader in Europa (sulla base di ogni specifico indicatore) ed i livelli dei due paesi più significativi, cioè gli USA ed il Giappone. La quota di questa categoria di laureati costituisce un indicatore importante per capire la disponibilità di specialisti nel campo tecnico e, indirettamente, per una valutazione delle opportunità presenti sul mercato. L'Italia ha una quota corrispondente a circa la metà di quella europea e statunitense.

Il secondo indicatore riporta la spesa del settore privato in *Ricerca e Sviluppo* sul PIL. Qui siamo sensibilmente al di sotto della media europea e dei due paesi leader, cioè Spagna e Finlandia, e ad un livello di circa un quarto rispetto agli USA ed al Giappone.

Il terzo riguarda il numeri di brevetti nel settore *High-tech* sul totale della popolazione. In questo caso le distanze dall'Europa e da tutti gli altri paesi si allargano notevolmente.

Il quarto è la quota della spesa in ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) sul PIL. Le distanze sono minori. Questo significa che le nuove tecnologie si stanno diffondendo a livello di settori utilizzatori, ma ad un ritmo più basso.

L'ultimo è la quota del valore aggiunto del settore manifatturiero *High-tech*, anche questa più bassa della media, rivelando un peso relativo modesto del settore.

Per quanto riguarda la diffusione della tecnologia informatica la Commissione Europea fornisce le indicazioni contenute nella *tab. 10*, da cui risulta una posizione dell'Italia tra il 10° ed il 12° posto in Europa.

Tab. 10 - Indicatori di tecnologia informatica

Indicatore	Posizionamento italiano in Europa 2001
% di famiglie con connessione Internet	11°
% di connessioni a larga banda	12°
% di imprese con sito web	10°
% di siti di imprese con possibilità di fare ordini on-line	12°
% di siti di imprese che fanno e-procurement su e-marketplaces	10°
% di servizi pubblici disponibili on-line	12°

Fonte: Commissione Europea

La situazione di ritardo è molto evidente. Occorre procedere con decisione ed evitare che tale ritardo finisca per pesare sensibilmente sulle prospettive future. Questo tenendo conto anche degli obiettivi di crescita e di rilancio dell'occupazione previsti negli *accordi di Lisbona* e basati proprio sullo sviluppo delle conoscenze.

Occorre, infine, considerare che l'impatto delle nuove tecnologie sulla crescita non è soltanto un problema di quantità di investimenti. Vi sono altri vincoli importanti. Le nuove tecnologie alterano il processo produttivo e specialmente per le piccole imprese si tratta di un cambiamento radicale (smaterializzazione del prodotto). Servono nuovi tipi di *input* di tipo organizzativo e nuove categorie di specializzazione del lavoro.

Inoltre, va tenuto presente che la diffusione delle ICT implica una rapida accumulazione di capitale ad alta produttività marginale del lavoro, ma soggetto ad una breve durata dei servizi del capitale stesso. È necessario

anche un rapido processo di ammortamento. Per mantenere costanti i servizi del capitale occorre dedicare una più importante quota del valore aggiunto di produzione agli investimenti.

5. Andamento delle esportazioni delle Marche

Per concludere, diamo uno sguardo all'andamento delle esportazioni a livello regionale, non disponendo del dettaglio provinciale aggiornato. Nel complesso, le esportazioni a prezzi correnti sono diminuite nel 2002 del 2,6% (escludendo le commesse navali straordinarie). L'andamento trimestrale rivela una caduta consistente (circa -15%) nel primo trimestre, seguita da una ripresa progressivamente crescente nei trimestri successivi.

Sulla base dei dati forniti dal *Bollettino Economico della Banca d'Italia*, vediamo nella *tab. 11* che la riduzione maggiore ha interessato l'Agricoltura (che comunque ha un peso limitato), le Macchine Elettriche, i settori dei Materiali e dei Metalli. Mentre sono in ripresa Carta e Stampa, Prodotti Chimici e Tessile-Abbigliamento. Tenendo conto che i dati preliminari esprimono un aumento in crescita anche nell'ultimo trimestre 2002, i risultati per l'intero anno dovranno apparire migliori.

Tab. 11 - Esportazioni in valore per settori di produzione:
totale Marche - var. % primi 9 mesi 2002 sui primi 9 mesi 2001

Agricoltura	Alimentari	Tessile e Abbigliam.	Cuoio e Calzature	Carta e Stampa	Prodotti Chimici
-33,3	-2,9	6,5	-9,5	21,3	12,6
Gomma e Plastica	Minerali non metalliferi	Metalli e prodotti in Metallo	Macchine e Appar. Meccanici	Macchine Elettriche	Mezzi di Trasporto
-0,9	-10,3	-10,4	-0,3	-19,0	-3,5

La *tab. 12* contiene la distribuzione per aree geografiche e fornisce una conferma del ruolo espansivo svolto dai paesi dell'Europa Centro Orientale, assieme ai paesi asiatici. Questi hanno consentito di contenere gli effetti della diminuzione, che ha invece interessato la UE e l'America Settentrionale, analogamente a quanto rilevato a livello nazionale.

Tab. 12 - Esportazioni in valore per aree geografiche:
totale Marche - var. % primi 9 mesi 2002 sui primi 9 mesi 2001

UE	Europa Centro Orientale	Altri Paesi Europei	Africa Settentrion.	America Settentrion.
-5,4	11,5	-3,1	-4,5	-9,7
America Centro Meridion.	Medio Oriente	Asia Centrale	Asia Orientale	Oceania
-22,4	-4,5	36,7	1,2	25,5

**Determinanti, dinamiche ed effetti dei processi
di decentramento e di delocalizzazione
produttiva all'estero: i risultati di un primo test
sul settore calzaturiero del maceratese-fermano**

di Mariangela Paradisi

Docente di Economia dell'Impresa,
Università Politecnica delle Marche

<i>Introduzione</i>	30
1. <i>Delocalizzazione e decentramento internazionale della produzione, risorse trasferite ed effetti sui sistemi locali di produzione</i>	39
2. <i>Delocalizzazione, occupazione, sistemi locali di specializzazione</i>	44
3. <i>Gli strumenti della delocalizzazione</i>	46
4. <i>Mutamenti nell'organizzazione industriale e nell'economia internazionale, decentramento e delocalizzazione</i>	48
5. <i>I comportamenti delle imprese e gli effetti del decentramento e della delocalizzazione all'estero</i>	51
6. <i>Alcuni dati generali sui processi di delocalizzazione verso i paesi dell'Est Europa</i>	54
7. <i>Le determinanti della delocalizzazione nel settore calzaturiero: un test preliminare per un'indagine empirica</i>	60
8. <i>Caratteristiche del panel e dell'internazionalizzazione produttiva</i>	62
9. <i>Delocalizzazione e occupazione nelle imprese del panel</i>	73
10. <i>Le determinanti della delocalizzazione e del decentramento produttivo</i>	75
11. <i>Vantaggi e svantaggi del decentramento e della delocalizzazione e probabili effetti sul sistema di produzione locale</i>	80
12. <i>Considerazioni conclusive</i>	87
<i>Riferimenti bibliografici</i>	89

Introduzione

L'accentuarsi del fenomeno della delocalizzazione nel corso degli anni novanta, prevalentemente in direzione dei Paesi emergenti (*tab. 13*), si deve, in Italia, soprattutto alle strategie d'internazionalizzazione produttiva delle Piccole-Medie Imprese (PMI)¹ «distrettuali».

¹ Per una metodologia per l'analisi delle determinanti degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) delle PMI, si vedano Belderbos - Sleuwaegen, 1996. Le analisi sugli IDE delle PMI italiane sono ormai numerose. Si vedano, tra gli altri, Mutinelli, 1997 e 2001; Mariotti - Piscitello, 1999.

Tab. 13 - Investimenti Diretti Esteri (IDE) verso i paesi emergenti

anno	IDE Totali	
	Miliardi di Dollari	% su Totale Mondo
1988	112	13,4
1997	991	34,8

anno	IDE rivolti al settore manifatturiero		
	Stock	Flusso	Totale Mondo
1988	62,1 %	66,8 %	100,0 %
1997	59,5 %	50,1 %	100,0 %

Fonte: UNCTAD, 1999

Le dimensioni raggiunte dalla «nuova» delocalizzazione hanno determinato un rinnovato interesse degli economisti internazionali e industriali, che tentano di dare conto sia delle eventuali nuove cause che la determinano sia dei suoi effetti, soprattutto, e in prima battuta, in termini di occupazione, per la verità con esiti ancora non del tutto chiariti². A questo proposito sembra

² Per l'Italia, si veda, per esempio, Schiattarella, 2002. Sull'incremento del divario salariale tra lavoratori non specializzati e gli altri lavoratori, determinato dal fenomeno della "multinazionalizzazione" delle attività, si vedano invece Markusen - Venables (1997). Effetti negativi o, quantomeno, dubbi sull'occupazione manifatturiera negli USA, Francia, Regno Unito, Germania e Giappone sono stati rilevati da Agarwal (1997). Per il caso italiano, si vedano anche Barba Navaretti - Falzone - Turrini, 2001; Faini *et al.* 1998; Cipollone - Sestito, 1999; Franzini - Milone, 1999; Mariotti - Mutinelli - Piscitello, 2000. Per una sintesi del dibattito sulle determinanti e

illuminante l'affermazione di Garavello (2001, p. 17-18) che scrive: *«L'attenzione della pubblica opinione viene rafforzata dal fatto che gli effetti negativi degli IDE sul mercato del lavoro sono immediatamente visibili mentre, di norma, quelli positivi si manifestano in modo indiretto e richiedono una analisi più attenta e di più lungo periodo. Aggiungasi poi che gli squilibri occupazionali sono fortemente concentrati, dal punto di vista geografico e settoriale, e tendono più facilmente a colpire le attività declinanti»*.

Naturalmente, il fenomeno della delocalizzazione non è nuovo e anzi ha costituito, negli anni sessanta-settanta, il centro di un acceso dibattito economico — dai risvolti spiccatamente politici — sul tema “imperialismo sì, imperialismo no” scaturito dalle strategie di investimenti diretti esteri (IDE) delle imprese multinazionali statunitensi³. Ciò che contraddistingue gli IDE di oggi è, però, il fatto che essi dipendono in larghissima misura dalle strategie di localizzazione internazionale delle attività attuate dalle cosiddette imprese «globali», oltre che — come s'è detto — dalle PMI. Gli IDE, in altre parole, si sono moltiplicati a causa della cosiddetta «frammentazione» del ciclo produttivo⁴, ma anche — ed è questo il fenomeno

sugli effetti sull'occupazione domestica degli IDE delle imprese italiane, si veda invece Garavello, 2001.

³ In particolare, Hymer (1974), che basa la sua teoria delle imprese multinazionali sui concetti espressi da Bain (1956), e Vernon (1966), che elabora la nota teoria del ciclo del prodotto, “politicamente” meno impegnativa di quella di Hymer. Anche Hymer, peraltro, rilevava come gli effetti della presenza di imprese multinazionali potessero essere sia positivi che negativi. Questa conclusione è stata recentemente ripresa da Stiglitz, 2002. Sul versante “industrialista” si veda anche Caves (1971).

⁴ Per un'analisi dei processi d'internazionalizzazione della produzione di singoli comparti, o derivanti dalla “frammentazione” del ciclo produttivo, si

più importante poiché ricco di conseguenze negative e positive per i sistemi locali — della “esternalizzazione” delle *attività d’impresa*⁵. Questa nuova modalità organizzativa delle imprese deriva soprattutto dalla cosiddetta «*Time-Based-Competition*», tipica modalità competitiva introdotta sui mercati negli ultimi dieci-quin dici anni. In altre parole, la necessità di ridurre il *Time-to-Market* ha fortemente favorito il ricorso all’*outsourcing* di molte attività prima svolte internamente dalle imprese, comprese quelle immateriali, *Ricerca e Sviluppo* inclusa⁶. Si trasferiscono in questo modo anche alcuni *intangibile assets* su cui si basa la competitività dell’impresa⁷. Nonostante l’emergere dell’*outsourcing*

vedano, tra gli altri, Markusen - Venables - Konan - Zhang, 1996; Zhang - Markusen, 1997; Venables, 1999; Lipsey, 1998; Lipsey - Blomstrom - Ramstetter, 2000. Sulle relazioni tra livelli di produttività, scelte di *outsourcing* e IDE, si veda Grossman - Helpman, 2002; sulle relazioni tra potere di mercato e scambi coi paesi in transizione, Cucculelli, 2003.

⁵ La novità più importante nell’organizzazione delle imprese sta, non tanto nella frammentazione del *ciclo di produzione* in fasi tecnologicamente distinte, già ampiamente sperimentata col decentramento produttivo dagli anni settanta in poi, quanto nell’*outsourcing* delle diverse *attività d’impresa* (ad esempio, Ricerca e Sviluppo, produzione, logistica interna ed esterna, ecc.). Questa nuova strategia d’impresa, *che ricorre in molti settori industriali e in tutti quelli “maturi”*, ha implicazioni di non poco conto soprattutto, per quanto qui ci interessa, per il trasferimento di competenze, spesso trasversali. Per un’esemplificazione delle strategie di esternalizzazione che coinvolgono alcune imprese marchigiane, si veda Paradisi, 2003b.

⁶ Per alcuni esempi “marchigiani” mi permetto di rinviare ancora a Paradisi (2003b).

⁷ Nel settore dell’abbigliamento, ad esempio, sono frequenti i casi in cui le competenze “ingegneristiche”, necessarie per organizzare efficientemente le fabbriche, sono direttamente reperite *in loco*, dopo un primo momento in cui tecnici italiani fanno da istruttori. In alcuni casi eccellenti, gli ingegneri locali sviluppano soluzioni tecniche che l’impresa madre «rivende» anche ad altre imprese del settore. Su questi stimolanti sviluppi delle strategie di delocalizzazione è in corso di elaborazione un lavoro che raccoglie, tra l’altro,

anche internazionale, sono *soprattutto* le attività manifatturiere in senso stretto che sono state più frequentemente "delegate" a unità produttive dislocate nelle più varie località del mondo dando luogo — pertanto — ad intensi traffici di componenti, semilavorati o prodotti finiti tra paesi industriali. La delocalizzazione riguarda inoltre — come s'è detto — prevalentemente i paesi in transizione che sono maggiormente dotati di conoscenze e competenze "industriali".

Oggetto di sempre più approfondite analisi degli economisti internazionali e industriali è la specificazione delle variabili che entrano in gioco nel determinare questa «nuova» divisione internazionale del lavoro⁸ e i vantaggi reciproci che ne derivano. Sul versante dell'economia internazionale, è soprattutto il principio dei «vantaggi comparati» (differente produttività relativa / costi relativi del lavoro; differente dotazione relativa di fattori produttivi) — a nostro avviso ancora probabilmente valido⁹

interessanti e significativi casi aziendali. Alcuni autori, peraltro, hanno già evidenziato che gli *spillovers* tecnologici — proprio in quanto comportano una maggiore concorrenza — stimolano gli investimenti domestici e, quindi, le esportazioni. Si vedano, Blomstrom, 1989; Dutt, 1997; De Mello, 1999; Saggi, 2000; Lipsey, 2000.

⁸ Si vedano, ad esempio, Horstman - Markusen, 1987 e 1996; Helleiner, 1989; Gorg, 1998.

⁹ Il principio dei vantaggi comparati è stato recentemente messo in discussione da più autori. Ad esempio, Camagni (2002) contesta alcune affermazioni di Krugman (1997), quando afferma che sono le imprese e non i paesi che competono, e che il significato delle esportazioni è soprattutto quello di rendere possibili le importazioni e quindi accrescere il benessere del paese, mentre «*un paese troverà sempre un insieme di beni in cui ha un "vantaggio comparato", anche se non vi sono beni in cui ha un "vantaggio assoluto"*» (Camagni, 2002, p. 127). Dunque, secondo Camagni, sono i "territori" e non solo le imprese a competere tra loro. Peraltro, Frankel e Kahaler (1993) mostrano come la globalizzazione comporti una maggiore concorrenza da parte

— ad essere sottoposto ad attente verifiche¹⁰. Gli economisti industriali si interrogano invece,

di altre concentrazioni territoriali anche lontane. In una logica di competitività di «sistema» piuttosto che di competitività di «impresa» si muovono Corò - Volpe (2002) e Schiattarella (2002), che partono dal presupposto per il quale, se è vero che l'impresa agisce in una logica "sistemica" con altre imprese del territorio, allora si può presumere che sia quest'ultimo ad "agire". Questo approccio ci sembra improprio in quanto le condotte strategiche delle imprese, seppure coinvolgano pesantemente l'esterno, sono sempre *specifiche* e, quindi, la trasposizione del «sistema del valore» (Porter, 1980 e 1990) creato dall'impresa/sistema territoriale non sembra essere legittima, soprattutto in considerazione del fatto che la competitività si fonda, oggi, sugli *intangibile assets* dell'impresa, o del "sistema del valore" da lei creato che, per definizione, non sono affatto "socializzati". In altre parole, le competenze e conoscenze specifiche non possono alimentare i processi di "apprendimento" dei distretti, ma solo quelli delle imprese che fanno parte del sistema del valore. A questo proposito sembrano essere indicative le seguenti affermazioni: (la strategia di ogni singola impresa è) «ciò che determina la struttura» (delle sue attività) «e fornisce le linee guida per coordinare queste varie attività in modo da consentire all'impresa stessa di affrontare ed influenzare un ambiente in continua evoluzione. La strategia definisce l'ambiente preferito dall'impresa e il tipo di organizzazione verso cui tendere» (Itami, 1987); «Oggi in molte imprese le gerarchie tradizionali s'indeboliscono progressivamente. L'aumento della concorrenza in tanti settori industriali ha premiato la capacità di anticipare i cambiamenti nella richiesta del mercato e di trasferire rapidamente le idee in prodotti vendibili. (...) Tali capacità richiedono un coordinamento più accentuato tra le varie aree funzionali, tanto all'interno quanto all'esterno, rispetto a quello della tradizionale impresa gerarchica, e questo si traduce in cambiamenti tali per cui *il potere risiede nell'organizzazione*» (Stalke - Evans - Shulman, 1992; il corsivo è mio). Sull'impossibilità di costruire un modello "integrato" per i distretti, si vedano Soubeyran - Thisse, 1999. Sul tema globalizzazione, distretti, IDE si vedano invece, tra gli altri, Basevi - Ottaviano, 2001.

¹⁰ Per tutti, Jones, 2000, che illustra i cambiamenti che vanno introdotti nella teoria (positiva e normativa) del Commercio Internazionale per ammettere gli scambi di *input*. L'Autore s'interroga, infatti, sulle seguenti questioni: se il commercio internazionale è fatto anche di *input*, ciò mette in crisi la teoria classica del Commercio Internazionale? Per l'A. la questione centrale è la seguente: se il Commercio Internazionale contiene sia gli *input* che gli *output*, quando questi flussi sono complementari e quando sostitutivi? In altre parole, il traffico di merci, *sostituisce* la mobilità dei fattori e, quindi, se i fattori sono

prevalentemente, sulle cause economiche delle nuove condotte strategiche che hanno determinato il fenomeno, sulle nuove configurazioni settoriali (o "extra-settoriali"¹¹) che ne derivano, e sui presumibili sviluppi e conseguenze del fenomeno stesso¹².

Le difficoltà metodologiche con cui ora si scontrano le ricerche sono quindi molteplici e dipendono, essenzialmente, dalla difficoltà di recuperare e "maneggiare" dati che siano — al tempo stesso — sufficientemente generali da spiegare opportunamente gli andamenti macroeconomici osservati e sufficientemente particolari da poter rappresentare le determinanti delle nuove condotte strategiche delle imprese. Si procede, pertanto, in due direzioni. Da un lato, ci sono le analisi che mostrano sempre più nel particolare le caratteristiche, le direzioni e gli andamenti della nuova divisione internazionale del lavoro. Dall'altro, quelle che si basano

mobili, il commercio *diminuisce*? Sull'argomento si veda anche Helpman 1984 e 1985.

¹¹ La rivoluzione informatica ha infatti comportato un effetto di «deriva tecnologica» (Facciopieri, 1988), nel senso che ha attivato innovazioni *oltre i confini settoriali*. In particolare «*ha reso più flessibili le tecnologie produttive, agevolando la ricerca, non solo di economie di scala (...) ma soprattutto consentendo di conseguire economie di raggio d'azione su una gamma ampia di prodotti*» (Comacchio, 1996).

¹² In realtà, l'economia internazionale si trova oggi ad affrontare anche questioni spaziali, tipiche dell'economia della localizzazione. Come dice Krugman (1991) infatti, «*Mentre lavoravo su questo tema (gli scambi internazionali con mobilità dei fattori, Ndr) mi accorsi che la mia analisi si stava allontanando sempre di più dall'economia internazionale come la intendevo io (...). Ciò verso cui mi trovai a gravitare era un tipo di modello in cui i fattori fossero perfettamente mobili ma in cui vi fossero costi per il trasporto dei beni. In altre parole, mi trovai a far qualcosa che era più vicino alla teoria classica della localizzazione che alla teoria del commercio internazionale*» (*ibid.*, trad. it., p. 9-10).

su indagini dirette (necessariamente circoscritte ad un numero non elevato di imprese) che, scendendo «in profondità», tentano di dare conto empiricamente delle determinanti e degli effetti della delocalizzazione.

In altre parole, si cerca di dare oggettività e generalità ai comportamenti d'impresa in relazione alle loro scelte d'internazionalizzazione produttiva.

I due approcci — “internazionalista” e “industrialista” — non sono naturalmente alternativi, né in competizione tra loro. Il primo approccio, infatti, cerca di prevedere quale sarà la configurazione spaziale (a livello mondiale) della produzione, partendo comunque dal presupposto che la divisione internazionale del lavoro porta con sé vantaggi per tutti¹³. Il secondo, dando consistenza ai comportamenti d'impresa, cerca di distinguere i processi d'internazionalizzazione produttiva che derivano da vantaggi comparati (gli IDE che *sostituiscono* gli scambi di merci), da quelli che derivano dalla ricerca di nuovi vantaggi competitivi (gli IDE che *completano* la catena e il sistema del valore, *dando luogo* a vantaggi competitivi). Categorie di comportamenti d'impresa diversi portano quindi a configurazioni internazionali presumibilmente e prevedibilmente diverse in relazione alle caratteristiche dell'ambiente economico in cui l'impresa opera (quote di mercato, concorrenti, prodotti sostitutivi, barriere all'entrata, ecc.) e allo «stato» della tecnologia produttiva. Naturalmente, come sempre accade quando dal “macro” ci si sposta verso il “micro”, la principale difficoltà teorica sta nello stabilire nessi causali che siano sufficientemente

¹³ Si veda ancora Krugman, 1996.

generalizzabili, che vadano cioè al di là della semplice aggregazione di una molteplicità di specifici casi aziendali.

Queste brevi note stanno sul versante "industrialista" anche se, in realtà, basandosi su una indagine qualitativa diretta effettuata su un numero ristretto di imprese — che, per le loro caratteristiche, possono essere però considerate "testimoni privilegiati" — devono essere ritenute solo il tentativo di fornire spunti per ricerche successive.

Il lavoro è organizzato in dodici brevi paragrafi. In particolare, allo scopo di chiarire preliminarmente l'oggetto della ricerca e i presupposti su cui si fonda, sono illustrate, molto sinteticamente, le premesse da cui si è partiti. Nel primo paragrafo si specificherà, dunque, perché sembra utile distinguere il concetto di decentramento internazionale da quello di delocalizzazione internazionale. Il secondo paragrafo sintetizza le condizioni che devono sussistere perché gli effetti sui sistemi di specializzazione locale siano, o potrebbero essere, positivi. Il terzo paragrafo illustra, molto in breve, gli strumenti più attuali della delocalizzazione, più che noti agli studiosi, ma non necessariamente ai "non addetti ai lavori". Il quarto paragrafo affronta sinteticamente le nuove caratteristiche dell'organizzazione industriale e dell'economia internazionale che possono aver incentivato la delocalizzazione e la scelta dei paesi di destinazione. Nel quinto paragrafo si specifica perché — a nostro avviso — nello spiegare la delocalizzazione non si può prescindere dall'analisi dei comportamenti delle imprese e non ci si può limitare all'analisi del comportamento dei «sistemi». Nel sesto paragrafo, si mostrano alcuni dati generali sui traffici di prodotti finali e intermedi tra le Marche e alcuni paesi dell'Est Europa. Nel settimo, ottavo, nono, decimo e

undicesimo paragrafo si dà conto, infine, dei risultati dell'indagine preliminare sul settore calzaturiero del «fermano-maceratese». Infine, alcune brevi conclusioni saranno tratte nel paragrafo dodicesimo.

1. Delocalizzazione e decentramento internazionale della produzione, risorse trasferite ed effetti sui sistemi locali di produzione

La principale differenza tra le due strategie che sembra utile far notare riguarda il diverso impatto che ciascuna di esse ha sul trasferimento di conoscenze e competenze da un sistema economico all'altro e quindi — per quanto qui ci interessa — da un sistema locale di produzione verso un ambiente territoriale estero. In particolare, nell'ipotesi che siano soprattutto gli «*intangible assets*» la vera fonte del vantaggio competitivo delle imprese oggi maggiormente competitive, è forse opportuno sottolineare tre presumibili diverse “intensità” e tipologie di trasferimento di conoscenze e competenze.

Col decentramento estero della produzione l'impresa nazionale fa, né più né meno, quanto faceva decentrando a terzisti locali alcune lavorazioni ad alto contenuto di lavoro ma a più basso valore aggiunto. La determinante di questa prima condotta d'impresa è quindi di abbassare il costo delle lavorazioni *labour intensive* per unità di prodotto. Le competenze che sono trasferite riguardano, pertanto, solo quelle particolari capacità “manifatturiere” che servono per mantenere inalterate le caratteristiche qualitative del prodotto stesso e, quindi, il suo valore unitario. In altre parole, l'impresa con questa strategia vuole aumentare la

produttività del lavoro in valore tramite la riduzione del costo di lavorazione e, quindi, è disposta a trasferire all'impresa terzista estera solo le competenze necessarie a raggiungere lo scopo. Trattandosi di fasi di lavorazione "standardizzate" — seppure implicanti un alto contributo di manodopera — è presumibile supporre, tuttavia, che esse siano già a disposizione, almeno in parte, delle imprese estere selezionate.

Nel caso della delocalizzazione estera "da costo", che è quella portata avanti, in genere, dalle PMI distrettuali¹⁴, le risorse trasferite comprendono le conoscenze e competenze manifatturiere relative alle fasi o alle lavorazioni delocalizzate ma anche le competenze organizzative «di fabbrica». Diversi sono i casi di strategie implementate da imprese di più grandi dimensioni che hanno la possibilità di incidere sul loro ambiente competitivo sfruttando il loro potere di mercato¹⁵. Il tipo di

¹⁴ È arduo pensare, infatti, che le PMI possano implementare strategie diverse, proprio per la mancanza di risorse cruciali. Ad esempio, Buckley (1979 e 1989) e Buckley - Casson (1998) hanno rilevato come esse trovino maggiori difficoltà delle grandi ad investire all'estero proprio a causa di vincoli di natura finanziaria, ma anche a causa di *vincoli manageriali*.

¹⁵ Ad esempio, è stato messo in evidenza (Blomstrom - Fors - Lipsey, 1997) come le multinazionali statunitensi, quando delocalizzano per avvantaggiarsi dei differenziali dei prezzi dei fattori di produzione dei paesi in via di sviluppo, risultano avere una minore intensità di lavoro nelle produzioni domestiche di quanto non accada nelle sedi estere. Diversa è la situazione nel caso in cui gli IDE siano compiuti negli altri paesi industrializzati, poiché, in questo caso, l'obiettivo è di conquistare quote di mercato tramite una crescita "orizzontale". Mortimer (2000), effettua invece analisi settoriali sulle determinanti e sugli effetti della delocalizzazione dell'industria automobilistica e dell'industria dell'abbigliamento degli USA. Nel primo caso, gli IDE risultano di tipo "*efficiency seeking*": infatti i tre colossi statunitensi dell'auto hanno l'obiettivo di migliorare il loro Sistema Integrato di Produzione per combattere la concorrenza delle imprese giapponesi localizzate nell'America del nord. Nel secondo, Mortimer analizza il comportamento dell'industria statunitense

risorse trasferite dipende, in questo terzo caso, dal ruolo che le attività dislocate all'estero svolgono nel più ampio contesto strategico delle imprese. La *tab. 14*, che si basa sulla nota tassonomia di Dunning (1992)¹⁶, esemplifica sinteticamente le tipologie delle risorse d'impresa che, a nostro avviso, sono presumibilmente trasferite all'estero. Quindi, seppure entrambe le strategie — decentramento e delocalizzazione “da costo” — possano dar luogo (si veda ancora la *tab. 14*) alla medesima tipologia di scambi tra paesi (il cosiddetto *Traffico di Perfezionamento Passivo*), gli effetti sul sistema locale di produzione domestico potrebbero essere però profondamente diversi: solo nel caso della delocalizzazione, infatti, sono trasferite competenze e conoscenze che possono accelerare i processi di apprendimento tipici delle economie in transizione secondo la nota teoria del *ciclo del prodotto*¹⁷. Sia la strategia di decentramento che la strategia di delocalizzazione implicano, però, un processo di riorganizzazione industriale che nel tempo può — presumibilmente — anche profondamente far mutare la configurazione dei sistemi locali domestici, premiando quelli dove più numerose sono le imprese capaci di

dell'abbigliamento che, de-localizzando nei Carabi e nel Messico, ha l'obiettivo (*exchange of threats*) di combattere la concorrenza delle imprese dei giovani paesi asiatici.

¹⁶ In effetti, sarebbe necessario considerare anche gli IDE di tipo «*tariff jumping*», che si sono sviluppati anche tra paesi industriali per effetto della creazione di aree di libero scambio “protette” verso l'esterno (ad esempio, il mercato unico europeo). Si vedano, ad esempio, Agarwal, 1994; European Commission, 1998; Barbell - Pain, 1999. Nel caso delle Marche, un classico esempio di IDE anche di tipo *tariff jumping* è quello della *Roland* (si veda, Paradisi, 1999).

¹⁷ Vernon, 1966.

sviluppare «*intangible assets*» in grado di consolidare o migliorare le posizioni di mercato¹⁸.

Inoltre, poiché la conoscenza degli ambiti territoriali in cui l'impresa opera è importante per la messa a punto di sempre nuovi comportamenti strategici, le due strategie sono spesso — soprattutto nel caso delle imprese di medio-piccole dimensioni tipiche dei distretti — sequenziali (decentramento prima, delocalizzazione poi).

Una volta che le due strategie sono state attivate da qualche impresa *first comer*, si presume, inoltre, che entrambe tendono a diffondersi tra le altre imprese distrettuali, anche di settori correlati o di altri comparti produttivi, per l'«effetto imitazione» tipico dei distretti. Da un lato, infatti, nessun'impresa può permettersi di lasciare un vantaggio ai concorrenti; dall'altro, quando nuovi modelli organizzativi si dimostrano efficaci, le imprese presenti su un territorio «distrettuale» (quindi anche quelle di altri settori) cominciano a prenderli in considerazione, valutandone l'opportunità e l'applicabilità. In questo senso, delocalizzazione e decentramento all'estero sono quindi due processi auto-propulsivi, e anche questo può spiegare il loro rapido successo.

¹⁸ È stato recentemente verificato, ad esempio, che gli IDE nei paesi in via di sviluppo sono inversamente correlati al possesso di *intangible assets* da parte della casa madre. Si vedano, Franzini - Milone (1999).

Tab. 14 - Strategie di reti estere e trasferimento di risorse

Strategie	Obiettivi	Risorse trasferite
Decentramento estero	Riduzione del costo per unità prodotta	Competenze e conoscenze manifatturiere
Delocalizzazione da costo (<i>labour seeking</i>)	Riduzione del costo per unità prodotta	Competenze e conoscenze manifatturiere e organizzative «di fabbrica». Attività correlate. <i>Intangible assets</i> del territorio
Delocalizzazione strategica delle attività	Conseguimento di economie di scala o distributive (<i>efficiency seeking</i>)	Competenze e conoscenze manifatturiere e organizzative «di fabbrica». Attività correlate
	Penetrazione commerciale (<i>market seeking</i>)	Competenze e conoscenze manifatturiere, organizzative «di fabbrica» e commerciali
	Sfruttamento di vantaggi da proprietà (<i>tangible o intangible assets</i>) (<i>ownership advantage seeking</i>)	Diverse a seconda del ruolo svolto da ciascuna unità estera
	Anticipazione di comportamenti imitativi e/o concorrenziali aggressivi (<i>exchange of threats</i>)	Competenze e conoscenze manifatturiere e organizzative «di fabbrica». Attività correlate

2. Delocalizzazione, occupazione, sistemi locali di specializzazione

Per quanto riguarda l'occupazione nell'area d'origine, le analisi empiriche fin qui compiute per l'Italia sembrano spesso propendere per la seguente conclusione: l'occupazione non è minacciata dal fenomeno della delocalizzazione poiché questo comporterebbe una traslazione verso l'alto delle qualifiche e delle professionalità occupate nelle imprese domestiche. Quindi, il reddito delle zone dove sono localizzate le imprese-madri crescerebbe e, dunque, il confronto tra occupazione attivata all'estero e minore occupazione rilevata in Italia (*tab. 15*) non dipenderebbe da nessi causali diretti.

Tab. 15 - Addetti alle imprese estere a partecipazione italiana

	Totale	Est Europa	Cina
1986	244.188	2.100	158
1998	606.266	102.503	20.880
Variazione	+ 350.000		
Occupazione Italia	- 500.000		

Fonte: Cominotti - Mariotti - Mutinelli, 1999

È utile precisare, tuttavia, il preciso nesso causale che si presume si attivi quando l'esito della delocalizzazione è positivo: il presupposto è infatti che le risorse che si liberano grazie alla delocalizzazione

produttiva siano poi impegnate dalle imprese domestiche per aumentare la produttività (come s'è detto, sono le fasi produttive a minor valore aggiunto ad essere de-localizzate all'estero). Più esattamente, il presupposto è che le risorse siano impegnate per attivare o incrementare produzioni o attività a maggior valore aggiunto utili per "spostare" stabilmente verso l'alto la posizione competitiva dell'impresa. Ma non sempre questo accade. Ad esempio, se le imprese domestiche, come spesso avviene, trasferiscono all'estero fasi delle lavorazioni che prima facevano svolgere a terzisti locali o che svolgevano internamente solo per diminuire i costi di produzione e, per questa via, aumentare i margini di profitto e/o il valore aggiunto per addetto, non vi è alcuna ragione per pensare che, automaticamente, tali maggiori profitti saranno poi reinvestiti per incrementare la produttività in altri modi, soprattutto in considerazione del fatto che il "recupero di margini" da parte di molte imprese è spesso la condizione *sine qua non* per restare sul mercato e non certo per crescere. In questo senso la delocalizzazione prenderebbe semplicemente il posto delle "vecchie" svalutazioni competitive che, com'è noto, non necessariamente avevano l'effetto di spingere le imprese verso più stabili posizioni competitive. La delocalizzazione potrà invece avere l'effetto di sostituire terzisti locali con terzisti esteri, indebolendo anche per questa via la base produttiva locale.

Quindi, pare logico affermare che gli effetti strutturali positivi dipendono dal comportamento strategico delle imprese, più esattamente dalle motivazioni che spingono al decentramento e alla delocalizzazione internazionale. In particolare, se alla base della strategia delocalizzativa non c'è la volontà di cercare *nuovi vantaggi competitivi*, particolarmente quelli non più legati al costo di

produzione, sembra arduo propendere per un bilancio occupazionale favorevole.

Infine, anche se la conclusione ottimistica avesse fondamento nel medio periodo e dal punto di vista macroeconomico, gli aggiustamenti di breve periodo sia a livello settoriale (alcune imprese potrebbero chiudere; altre "non nascere") che a livello territoriale e generazionale (i lavoratori qualificati non sono gli stessi dei non qualificati) potrebbero avere effetti immediati non positivi per i sistemi locali di riferimento.

3. Gli strumenti della delocalizzazione

Altra questione che incuriosisce i "non addetti ai lavori" sono i cambiamenti del tipo di strumenti utilizzati per realizzare la delocalizzazione produttiva internazionale.

Come vedremo questo è, probabilmente, un falso problema poiché i «nuovi» strumenti semplicemente rispondono alle logiche dell'economia globale, essendo stati massicciamente utilizzati e diffusi dalle cosiddette imprese multinazionali-globali.

Lo strumento che dà forma alla delocalizzazione è l'IDE (Investimento Diretto Estero). L'investimento diretto può essere di tipo *greenfield* o di tipo *no-greenfield*. Nel primo caso, l'impresa-madre procede all'attivazione *ex-novo* di una attività produttiva all'estero; nel secondo, acquisisce (con partecipazioni di maggioranza) il controllo di una unità produttiva estera già esistente.

Ai tempi delle prime multinazionali statunitensi, la forma pressoché esclusiva di IDE era quella *greenfield*. Attualmente, le imprese multinazionali-globali preferiscono

la forma *no-greenfield*. I motivi sono molti. Vale il caso qui di ricordarne il principale: il vantaggio competitivo delle imprese si gioca molto, oggi, sulla rapidità d'azione e sulla mobilità internazionale degli investimenti diretti¹⁹. La configurazione spaziale della catena del valore delle imprese multinazionali-globali cambia quindi continuamente e, pertanto, la forma *no-greenfield* — più immediata, meno costosa e più flessibile — è quella che meglio si addice alla strategia d'internazionalizzazione produttiva di questo tipo di imprese.

Nel caso dei processi di delocalizzazione produttiva realizzati dalle piccole e medie imprese distrettuali, gli strumenti utilizzati sono gli stessi: IDE *greenfield* o *no-greenfield*. In questo caso, la scelta dello strumento non deriva però da una strategia globale, impensabile nel caso di una piccola o media impresa (il cosiddetto “effetto soglia” per implementare strategia globale agisce come barriera), ma piuttosto dalla *necessità* di sfruttare i differenziali relativi di costo dei paesi in transizione più vicini geograficamente. Infatti, com'è stato già dimostrato da alcuni autori (Falzoni - Turrini, 2001), le imprese che compiono IDE nei paesi in transizione sono quelle che possiedono in misura minore, o che non possiedono affatto, i cosiddetti *intangibile assets*, indispensabili per generare vantaggi competitivi non da costo.

Inoltre, le imprese distrettuali sembrano preferire gli IDE di tipo *greenfield*, meno impegnativi da realizzare e da gestire dal punto di vista delle risorse manageriali necessarie, e più facili da controllare direttamente

¹⁹ Come dice Druker (1988, p. 175-176 trad. it), «*Le grandi corporations erano come piramidi, costruite per durare nei secoli. Oggi assomigliano piuttosto a tende, da piantare, elevare in fretta, ma facilmente abbattibili*».

dall'imprenditore. Pure in questo senso, dunque, le PMI seguono in ritardo — com'è logico che sia — le strategie realizzate dalle imprese di più grandi dimensioni.

4. Mutamenti nell'organizzazione industriale e nell'economia internazionale, decentramento e delocalizzazione

L'accentuarsi dei fenomeni di decentramento e delocalizzazione produttiva all'estero si deve essenzialmente a tre motivi, i primi due connessi all'evoluzione del mercato e alla conseguente evoluzione dell'organizzazione industriale; l'altro dipendente sia da contingenze storico-politiche che dai processi di industrializzazione in atto nei paesi emergenti e nei paesi in transizione.

Sul versante del mercato e dell'organizzazione industriale, le principali novità sono — per quanto qui ci interessa — le seguenti:

- i. l'avvento della cosiddetta «*Time-Based-Competition*» e, quindi, l'intensificarsi della concorrenza su ciascun segmento di mercato, affrontata dalle imprese tramite la riduzione del cosiddetto «*Time-to-Market*» (tempo di risposta al mercato);
- ii. la conseguente, drastica riduzione del ciclo di vita dei prodotti e, quindi,
- iii. la progressiva, consequenziale accentuazione della frammentazione produttiva sia in senso verticale che orizzontale, vale a dire la progressiva accentuazione della scomposizione del ciclo produttivo in fasi autonome tecnologicamente distinte;

- iv. la sempre più accentuata specializzazione orizzontale per tipologia di prodotto; e
- v. la sempre più accentuata divisione del lavoro tra imprese (*outsourcing*) non solo per quanto riguarda l'attività strettamente produttiva, ma anche per altre attività strategiche d'impresa (ad esempio, ricerca e sviluppo). Questi processi hanno portato, a loro volta, alla fine del fordismo come modo di produrre efficace ed efficiente. La fine dell'«era fordista» è stata seguita dall'avvento della cosiddetta «produzione snella» che cerca di rendere compatibili efficienza ed efficacia. Il trapasso da una modalità produttiva all'altra è stato reso possibile sia da radicali innovazioni tecnologiche, sia — soprattutto — da radicali innovazioni organizzative, della progettazione, ingegnerizzazione e realizzazione dei prodotti (ad esempio, produzione per “famiglie” di prodotti con componenti standard e differenziazione in fase di assemblaggio, produzione modulare, esternalizzazione della progettazione di parti e componenti, «parallelizzazione» delle attività, piattaforme tecnologiche, ecc.²⁰). Abbassando la soglia delle economie di scala, la frammentazione ha quindi consentito la riduzione delle dimensioni medie delle imprese (la grande impresa che “si fa piccola”), incrementando la flessibilità e la *complessità* del «sistema del valore»;
- vi. i mutamenti registrati nell'organizzazione distrettuale che sono andati nel senso di una sempre maggiore “messa in rete” delle imprese, con un progressivo

²⁰ Si vedano, tra gli altri, Teece, 1986; Iansiti, 1995; Mayer - Utterback, 1992; Monden, 1988; Sanderson - Uzumeri, 1994.

arricchimento degli *intangibile assets* di ciascuna impresa e di ciascun «sistema del valore».

Sul versante dell'economia internazionale, i mutamenti sono più che noti:

1. la transizione dei paesi ex-socialisti verso l'economia di mercato, che li ha resi accessibili ed appetibili alle iniziative di internazionalizzazione produttiva ma anche, in alcuni casi (si pensi alla Russia o alla Cina), commerciale dei paesi industrializzati. In particolare, nel caso dell'internazionalizzazione produttiva, questi paesi hanno infatti il vantaggio di una tradizione industriale, a differenza di quanto accade in altri paesi in via di sviluppo (ad esempio quelli del Nord-Africa). I paesi in transizione, inoltre, hanno anche — com'è noto — un costo del lavoro incomparabilmente più basso di quello dei paesi industrializzati (circa un decimo) a fronte di una produttività del lavoro che, seppure notevolmente più bassa (circa la metà), non elimina il vantaggio precedente. Inoltre, anche a causa delle politiche di rientro dal debito pubblico necessarie per entrare a far parte della UE²¹, molti di questi paesi hanno incentivato gli IDE in entrata (è noto a tutti che le imprese ungheresi sono state per gran parte acquistate da grandi gruppi tedeschi);
2. la crescente pressione competitiva dei paesi emergenti (ad esempio, più recentemente, la Cina) sugli stessi mercati — compresi quelli domestici — serviti dalle imprese dei paesi industrializzati.

²¹ Su questa interessante questione, in particolare sul ruolo svolto dal FMI, si veda di nuovo Stiglitz, 2002.

Anche nel caso dell'accentuarsi dei fenomeni di delocalizzazione, quindi, da un lato ha agito il mercato (*Time-Based-Competition*, globalizzazione, mercati di sbocco in espansione e concorrenza dei paesi emergenti); dall'altro, hanno agito i mutamenti nella tecnologia, che — com'è già stato rilevato — ha provocato la cosiddetta «deriva tecnologica»²² che ha drasticamente “sfumato” i confini settoriali. È forse il caso di rilevare che la *Time-Based-Competition*, se è una modalità che consente alle imprese che possono contare su un sufficiente potere di mercato di competere con ulteriore efficacia, *diventa un vincolo per la permanenza sul mercato delle altre, in particolare delle piccole e di quelle che appartengono ai settori maturi*²³.

La «nuova» delocalizzazione generata dalle strategie delle PMI distrettuali (essenzialmente *labour seeking* e, solo in parte, *market seeking*), s'indirizza quindi — non a caso — soprattutto verso le economie in transizione, riportando particolare successo nei settori e nelle imprese più esposte alla concorrenza internazionale appartenenti a settori tradizionali.

5. I comportamenti delle imprese e gli effetti del decentramento e della delocalizzazione all'estero

Le difficoltà insite nei processi di aggregazione dei comportamenti d'impresa in «modelli» che abbiano una loro validità oggettiva, inducono alcuni autori a tentare di

²² Si veda la nota 11.

²³ Si veda, Paradisi, 2003.

aggirare l'ostacolo proponendo una lettura in chiave di «sistema» piuttosto che di «impresa»²⁴.

A prima vista, questa impostazione sembra contenere, però, un limite evidente. Infatti, si basa implicitamente sul presupposto che il "sistema locale" sia connotato da una sostanziale omogeneità di comportamento strategico delle imprese che lo compongono, così come avveniva non molti anni fa. Purtroppo, ciò è sempre meno vero. Numerose indagini empiriche confermano un'estrema varietà di comportamenti (determinati dalle dimensioni, dalla posizione nella filiera o nel *cluster*, dal potere di mercato, dal comparto di appartenenza, ecc.) delle imprese localizzate nel medesimo distretto²⁵.

Questo limite si fa sentire non tanto dal lato delle determinanti — ormai sufficientemente chiare — dei fenomeni osservati, quanto dal lato delle previsioni dei loro effetti e, quindi, dal lato della teoria normativa che è deputata a suggerire eventuali interventi al *policy maker* per mitigare i possibili effetti indesiderati del decentramento e della delocalizzazione all'estero. Infatti, come peraltro avviene quando si voglia prevedere l'effetto dell'entrata di una impresa multinazionale nel territorio domestico²⁶, le conseguenze sullo sviluppo locale dei processi di delocalizzazione possono differire *notevolmente* in relazione alle diverse «tipologie» di comportamento strategico delle imprese. In particolare — come s'è detto —

²⁴ Si veda la nota 9.

²⁵ Si vedano, Onida, 1999; Paradisi, 2002a.

²⁶ Sulle possibilità di attrarre IDE e sugli effetti che questi comportano, si vedano, tra i molti altri: Balasubramanyan - Salisu - Sapsford, 1996; Castellani - Zanfei, 2002. Per il caso marchigiano, si veda Paradisi 1999.

gli stessi fenomeni (decentramento e delocalizzazione) possono comportare nuovi stimoli alla crescita domestica oppure costituire solo un palliativo *temporaneo* per la permanenza sul mercato delle imprese in difficoltà.

Né, d'altro canto, appare sufficiente, a nostro avviso, la constatazione empirica che in un determinato arco temporale tutte le grandezze macroeconomiche in gioco (occupazione, PIL, esportazioni) aumentano più della media alla presenza di una più accentuata delocalizzazione²⁷. Innanzi tutto, poiché non è chiaro, né determinabile a priori, il «verso» della relazione (ad esempio, è la delocalizzazione che favorisce le esportazioni, o è la concorrenza internazionale che, penalizzando maggiormente le realtà locali più aperte ai mercati esteri, induce i processi di delocalizzazione?); in secondo luogo, poiché non è possibile ricorrere al cosiddetto «controfattuale», vale a dire ad un'analisi del tipo “cosa succederebbe se l'evento studiato non fosse avvenuto?”.

Quindi, se si ammette che la realtà distrettuale è ormai molto più complessa di quanto non fosse dieci-venti anni fa (ed è questo, ormai, un fatto assodato) e se si ammette inoltre che, proprio in quanto «distrettuali», queste realtà più di altre inducono comportamenti imitativi particolarmente rapidi tra le imprese locali, non è strano che, alla fine, quasi tutte le analisi empiriche ricorrano — giocoforza — alla raccolta «sul campo» di informazioni. Solo così, infatti, è possibile individuare, quanto meno, la frequenza dei comportamenti «virtuosi» — che, se imitati, producono sviluppo — distinguendoli dai comportamenti

²⁷ Si veda, Schiattarella, 2002.

«viziosi», che non possono far altro che penalizzare il sistema di specializzazione locale.

6. Alcuni dati generali sui processi di delocalizzazione verso i paesi dell'Est Europa

Com'è possibile dedurre dalla *tab. 16*, durante gli anni novanta le dinamiche commerciali (esportazioni e importazioni) tra le Marche ed i paesi dell'Est Europa sono state, anche escludendo la Russia, particolarmente sostenute sia in assoluto sia relativamente ad altre aree del Paese o alla media italiana.

Includendo anche la Russia (*tab. 17*), dove le Marche non de-localizzano così frequentemente (a parte il caso del «distretto» recentemente "sponsorizzato" dalla Regione Marche) ma dove esportano, l'importanza assunta dai paesi europei ex-socialisti, anche a scapito di quelli della UE, risulta ancora più emblematica.

L'intensificarsi dei traffici solo in parte si deve a motivi strettamente commerciali. Come le *tabelle 18 e 19* evidenziano (e come anche i dati sul *Traffico di Perfezionamento Passivo* dimostrano), essi derivano in gran parte dalla delocalizzazione produttiva. Infatti:

- i. crescono le importazioni di materie prime, semilavorati e componenti;
- ii. tra i prodotti esportati (*tab. 18*) vi sono molti *semilavorati, componenti o accessori per le produzioni di specializzazione regionale*: cuoio, semilavorati per il legno, prodotti in carta e cartone, pitture, vernici smalti, ecc. Questi flussi commerciali

dimostrano che le imprese marchigiane sempre più diffusamente ricorrono al lavoro dei paesi considerati;

- iii. tra i prodotti importati (*tab. 19*) compaiono abbigliamento, calzature, legno, prodotti di carpenteria in legno, motorini e componenti elettrici, prodotti in metallo, apparecchi per radio e TV, parti e accessori di veicoli e loro motori, mobili;
- iv. provengono dai paesi considerati quote di import sul totale settoriale di ciascun prodotto che vanno dal 15 all'80 per cento circa.

Gli scambi *intra* e *inter industry* tra le Marche e i paesi dell'Europa Centro Orientale sono quindi più che dimostrati dai dati.

**Tab. 16 - Gli scambi con alcuni paesi dell'Est Europa
1993 e 1999** (miliardi di Lire)

		1993		1999		Var. % 1999-1993	
		Export	Import	Export	Import	Export	Import
MARCHE	Bulgaria	12,0	2,9	55,9	34,2	365,8	185,0
	Rep. Ceca	24,6	10,7	95,3	32,8	287,4	206,5
	Polonia	70,9	15,2	365,5	49,3	415,5	224,3
	Romania	26,1	26,3	207,3	210,7	694,3	707,3
	Ungheria	30,5	18,1	108,7	51,3	256,4	183,4
	Slovacchia	10,8	5,9	32,5	22,5	200,9	281,4
	Slovenia	17,4	12,7	59,2	33,7	240,2	165,4
	Totale paesi	192,3	91,8	924,4	434,5	380,7	373,3
	Totale Export - Import	6.987,2	2.670,9	10.930,4	4.611,8	56,4	71,7
	% paesi su totale	2,8	3,4	8,5	9,4		
NORD EST (VENETO, FRIULI V.G., TRENINO A.A.)	Bulgaria	76,3	69,4	192,3	213,9	152,0	208,2
	Rep. Ceca	270,7	260,2	674,7	617,5	149,2	137,3
	Polonia	338,8	179,3	988,7	344,6	191,8	92,2
	Romania	287,5	229,1	1.297,6	1.499,3	351,3	554,4
	Ungheria	385,1	428,6	939,5	1.029,5	144,0	140,2
	Slovacchia	133,0	100,6	274,3	826,5	106,2	721,6
	Slovenia	917,9	489,7	1.446,2	868,4	57,6	77,3
	Totale paesi	2.409,3	1.756,9	5.813,3	5.399,7	141,3	207,3
	Totale Export - Import	49.313,9	33.322,6	82.913,0	-	68,1	-
	% paesi su totale	4,9	5,3	7,0	-		
ITALIA	Bulgaria	377,3	300,0	886,1	1.029,1	134,9	243,0
	Rep. Ceca	989,9	811,1	2.586,1	1.720,2	161,2	112,1
	Polonia	2.361,4	1.303,4	6.690,4	3.221,6	183,3	147,2
	Romania	1.001,7	726,8	3.718,5	3.759,8	271,2	417,3
	Ungheria	1.569,6	1.203,9	3.558,1	2.726,2	126,7	127,3
	Slovacchia	438,3	314,9	1.253,5	1.768,4	186,0	461,6
	Slovenia	1.828,9	1.069,9	3.236,7	2.117,8	77,0	97,9
	Totale paesi	8.567,1	5.730,0	21.929,4	16.353,1	156,0	185,4
	Totale Export - Import	266.214,4	232.991,2	418.750,5	394.148,9	57,3	69,2
	% paesi su totale	3,2	2,5	5,2	4,1		

Fonte: Paradisi, M. (2003a)

Tab. 17 - Peso percentuale sul totale delle esportazioni

		1991	1993	1999	2000
MARCHE	UE	64,0	-	49,1	-
	- Germania	21,0	-	12,4	-
	- Francia	15,2	-	9,4	-
	- Regno Unito	6,7	-	6,8	-
	RUSSIA	-	0,5	-	4,7
	AMERICA SETTENTRIONALE	-	6,4	-	10,3
NORD EST	UE	-	69,7	-	55,3
	- Germania	-	30,1	-	17,9
	- Francia	-	11,8	-	10,4
	- Regno Unito	-	6,5	-	6,5
	RUSSIA	-	1,1	-	0,7
	AMERICA SETTENTRIONALE	-	8,7	-	11,2
ITALIA	UE	59,7	57,3	57,3	56,1
	- Germania	21,0	19,5	16,5	15,1
	- Francia	15,2	13,2	13,0	12,6
	- Regno Unito	6,7	6,4	7,1	6,9
	RUSSIA	-	1,9	-	0,7
	AMERICA SETTENTRIONALE	-	8,5	-	11,3

Fonte: *ibid.*

Tab. 18 - Marche: esportazioni verso i nuovi paesi UE per prodotti e comparti - 1999 (miliardi di Lire)

	Export	di cui verso:								Totale Paesi		% Paesi su Exp
		Bulgaria	Rep. Ceca	Polonia	Romania	Ungheria	Slovacchia	Slovenia	Paesi	Paesi		
Prodotti tessili	268,1	1,9	0,8	2,1	22,5	2,0	0,6	1,0	30,9	11,5		
Abbigliamento	496,0	0,1	0,5	7,1	21,3	0,8	0,1	0,8	30,7	6,2		
Cuoio	147,0	9,8	1,1	15,9	44,0	10,4	4,8	1,8	87,8	59,7		
Calzature	2.306,9	13,2	11,6	39,1	51,5	28,2	7,1	12,6	163,3	7,1		
Semilavorati per l'industria del legno	46,1	0,4	0,1	0,9	0,6	4,0	0,1	0,3	6,4	13,9		
Prodotti in carta e cartone	42,0	0,7	0,3	1,3	2,9	0,6	0,1	0,6	6,5	15,5		
Pitture, vernici, smalti	63,6	0,2	0,3	5,9	0,3	0,1	0,5	0,9	8,2	12,9		
Articoli in plastica	244,0	0,5	4,3	5,9	3,9	2,5	0,6	1,5	19,2	7,9		
Vetro	52,6		0,5	2,7	0,1	0,1		0,3	3,7	7,0		
Lavorazione e produzione prodotti in metallo	679,3	1,1	7,4	25,0	11,9	12,5	1,2	4,6	63,7	9,4		
Macchine e apparecchiature meccaniche	252,7	0,4	2,6	5,4	2,3	3,1	0,8	1,2	15,8	6,3		
Macchine utensili	454,4	0,8	3,4	5,4	2,7	1,4	1,0	2,0	16,7	3,7		
Altre macchine per impieghi speciali	357,8	1,0	1,2	11,1	9,8	1,5	1,3	0,8	26,7	7,5		
Macchine per l'agricoltura	404,7				0,6	0,6			1,2	0,3		
Elettrodomestici	2.148,9	21,3	43,1	197,3	18,3	19,2	8,7	8,5	316,4	14,7		
Motorini e componenti elettrici	97,8		0,4	2,2	0,4	0,4		0,9	4,3	4,4		
Apparecchiature per l'illuminazione	79,2	0,1	1,1	1,0	0,2	0,6	0,2	0,5	3,7	4,7		
Mobili	1.020,4	1,5	5,0	16,1	3,4	9,6	1,2	9,4	46,2	4,5		
Strumenti musicali	127,2		0,1	0,8	0,1	3,0		0,8	4,8	3,8		
Giocattoli	21,7		0,5	0,1		3,1		0,3	4,0	18,4		
A) Totale prodotti e comparti	9.323,5	53,0	84,3	345,3	196,8	103,7	28,3	48,8	860,2	9,2		
B) Totale Export Marche	10.930,4	55,9	95,3	365,5	207,3	108,7	32,5	59,2	924,4	8,5		
A/B x 100	85,3	94,8	88,5	94,5	94,9	95,4	87,1	82,4	93,1			

Fonte: Paradisi, M. (2002b)

Tab. 19 - Marche: importazioni dai nuovi paesi UE per prodotti e comparti - 1999 (miliardi di Lire)

	Import	di cui verso:								Totale Paesi su Imp	% Paesi su Imp
		Bulgaria	Rep. Ceca	Polonia	Romania	Ungheria	Slovacchia	Slovenia			
Ferro, acciaio e loro leghe	59,0	4,6	2,4					0,8		7,8	13,22
Prodotti chimici di base. Altri prod. chimici	427,3		4,4	1,6		13,4				19,4	4,54
Prodotti tessili	93,1		0,9						0,4	1,3	1,40
Abbigliamento	132,3	0,2	0,2	2,4	35,4			0,1		38,3	28,95
Cuio	110,0	1,8		0,6	0,7	0,5		0,2		3,8	3,45
Calzature	365,4	24,2	2,5	21,2	104,5	22,7		11,8	0,3	187,2	51,23
Legno tagliato, piallato, ecc.	11,3	0,2	0,9	1,6	3,4	1,2		0,2	1,3	8,8	77,88
Prodotti di carpenteria in legno	8,9				4,5	0,7				5,2	58,43
Pasta da carta, carta, cartone	207,8		10,1	3,5				1,3	4,2	19,1	9,19
Prodotti chimici di base	274,9		4,4					1,3	2,9	8,6	3,13
Metalli di base preziosi, metalli placcati	154,5	0,4		0,4	7,9	2,7		0,1	4,7	16,2	10,49
Articoli in plastica	71,0		0,1	0,3					0,8	2,9	4,08
Vetro e prodotti in vetro	42,4		1,3			1,7				1,3	3,07
Vetro e prodotti in metallo	85,8	0,3	1,8		2,8	3,7		0,3	3,0	11,9	13,87
Macchine e apparecchi meccanici	224,0			1,1						1,1	0,49
Macchine utensili	47,0		1,8		1,0			0,3		3,1	6,60
Altre macchine per impieghi speciali	98,7	0,3	0,7	1,3				0,4		2,7	2,74
Motorini e componenti elettrici	72,1	0,1			35,9					36,0	49,94
Apparecchi riceventi per radio e TV	33,2				4,4			0,7		5,1	15,36
Parti e accessori di veicoli e loro motori	36,5		1,9					3,2	0,1	5,2	14,25
Mobili	26,1		1,3	0,8	4,5	0,1		0,3	0,5	7,5	28,74
Strumenti musicali	22,5		0,6	0,3	0,3				0,1	1,3	5,78
A) Totale prodotti e comparti	2.655,8	32,3	35,3	39,5	200,9	46,7		20,2	18,3	393,2	14,81
B) Totale Import Marche	4.611,8	34,2	36,5	49,3	210,7	51,3		22,5	33,7	434,5	9,42
A/B x 100	57,59	94,47	96,71	80,72	95,35	91,03		89,78	54,30	90,50	

Fonte: ibid.

7. Le determinanti della delocalizzazione nel settore calzaturiero: un test preliminare per un'indagine empirica

Uno dei settori di specializzazione regionale più diffusamente soggetto alla concorrenza internazionale è certamente il calzaturiero²⁸.

È su questo settore che è stato testato un questionario appositamente predisposto²⁹. Il questionario aveva lo scopo di verificare l'attendibilità di alcune ipotesi di lavoro, in particolare rilevando:

1. le determinanti delle strategie di delocalizzazione. L'ipotesi è che la delocalizzazione nei paesi dell'Est Europa sia il risultato di strategie quasi esclusivamente determinate dalla ricerca di vantaggi del tipo *labour seeking*, date la forte pressione competitiva sul mercato domestico e internazionale e le peculiarità della maggior parte delle imprese calzaturiere marchigiane, prevalentemente legate ad un vantaggio competitivo da costo;
2. che le strategie *market seeking* sono alla base della delocalizzazione in altre aree del mondo e sono tipiche di imprese il cui vantaggio competitivo si basa sulla differenziazione e sul marchio;

²⁸ Le indagini al riguardo sono numerose. Mi si permetta tuttavia di rinviare per alcuni dati relativi alla realtà marchigiana a Paradisi, 1999b, 2000, 2001. Si veda inoltre Cucculelli, 2001.

²⁹ L'indagine è stata curata da Massimo Prenna in occasione della sua tesi di laurea dal titolo "*Delocalizzazione produttiva ed effetti sui sistemi locali: il caso del distretto calzaturiero del fermano-maceratese*" relatrice Mariangela Paradisi, discussa ad Ancona, Facoltà di Economia "Giorgio Fuà", nel febbraio 2003. Ringrazio Massimo Prenna per la perseveranza non comune che ha dimostrato nel sollecitare le risposte delle imprese che, com'è noto, sono molto riluttanti a parlare di decentramento e delocalizzazione estera.

3. che i processi imitativi hanno un peso rilevante nel determinare le scelte strategiche delle imprese *follower* anche in tema di delocalizzazione;
4. se anche le strategie *labour seeking* portano tuttavia ad una riorganizzazione dell'impresa-madre in senso manageriale e/o a recuperi di produttività;
5. se i vantaggi della delocalizzazione sono valutati dalle imprese come più rilevanti degli eventuali svantaggi che hanno potuto verificare. In questo caso, il processo è presumibilmente destinato a perdurare e ad espandersi ulteriormente.

Inoltre, si è pensato di raccogliere l'opinione degli imprenditori su due ulteriori aspetti, il secondo dei quali meno trattato dalla bibliografia corrente:

- a) se la delocalizzazione produrrà disoccupazione (meno assunzioni nell'impresa-madre, meno imprese terziste che nascono, più imprese terziste che muoiono). *Si è chiesto anche quale fosse il rapporto occupazione domestica / occupazione attivata nei paesi esteri;*
- b) se la delocalizzazione produrrà la progressiva perdita delle conoscenze «contestuali» già ampiamente messe alla prova dal passaggio generazionale della forza lavoro (l'elevato benessere raggiunto nelle regioni distrettuali ha comportato il positivo effetto di un innalzamento del tasso di scolarizzazione della popolazione e, quindi, il "tasso di riproduzione" della forza lavoro operaia si è drasticamente ridotto).

Data l'esiguità del *panel* (diciotto imprese), i risultati devono essere considerati come indicazioni di lavoro, anche se — c'è da dire — il *panel* comprendeva tre imprese *leader* nel rispettivo comparto di riferimento, che

occupano il 6% circa degli addetti al calzaturiero del distretto fermano-maceratese. Quindi, le indicazioni emerse, seppure non possano essere generalizzate, hanno comunque costituito un buon punto di partenza per ulteriori indagini già in corso, non solo relative al calzaturiero.

8. Caratteristiche del *panel* e dell'internazionalizzazione produttiva

La maggior parte delle imprese del *panel* è localizzata nel comune di Civitanova Marche (*tab. 20*). Le imprese sono nate prevalentemente tra gli anni settanta e novanta, periodo in cui il distretto si è maggiormente sviluppato. Tutte le imprese tranne una, che è di tipo individuale, sono società di capitali (nove delle imprese intervistate sono società per azioni, le altre sono società a responsabilità limitata).

Dodici imprese sono specializzate in una sola delle tre produzioni finali del settore calzaturiero (uomo, donna o bambino), mentre le restanti imprese producono scarpe sia da uomo che da donna oppure tutte le linee. Tutte le imprese del *panel* hanno dichiarato di produrre scarpe appartenenti al segmento medio-fine.

Tab. 20 - Numero delle imprese intervistate per comune

Comune	Provincia	Numero Imprese
Civitanova Marche	MC	9
Monteurano	AP	3
Montegiorgio	AP	1
Porto Sant'Elpidio	AP	1
Corridonia	MC	1
Monte S. Giusto	MC	1
Morrovalle	MC	1
Potenza Picena	MC	1
TOTALE IMPRESE		18

Fonte: *indagine diretta*

Sei delle imprese intervistate fanno parte di un gruppo e quattro di queste in qualità di capogruppo.

Le imprese sono state suddivise in piccole (fatturato fino a 20 milioni di Euro), medie (tra i 20 e i 50 milioni), medio-grandi (tra i 50 e i 100 milioni) e grandi (oltre 100 milioni). In base a questa classificazione, le imprese intervistate sono risultate appartenere per la maggior parte alla classe inferiore (dodici imprese). Tre sono imprese di medie dimensioni e tre sono imprese medio-grandi (*tab. 21*). Non ci sono imprese di grandi dimensioni in quanto l'unico calzaturificio marchigiano appartenente a questa categoria (la *Tod's*) non ha voluto rispondere al questionario. Le due imprese più grandi si collocano nelle prime cinque posizioni della Classifica delle principali imprese marchigiane (Balloni - Iacobucci, 2002) relativa al

settore Pelli, Cuoio e Calzature³⁰ (tre imprese intervistate sono presenti nelle prime quindici posizioni) e nelle prime quaranta in quella che considera l'intero manifatturiero marchigiano.

Tab. 21 - Imprese del *panel* per classe di fatturato e relativo numero di imprese che dichiarano di svolgere attività di marketing e politiche di marca

CLASSE FATTURATO (in milioni di Euro)	Totale Imprese	di cui svolgono attività di marketing	di cui attuano politiche di marca
fino a 20 (piccole)	12	6	6
20 - 50 (medie)	3	3	3
oltre 50 (medio-grandi)	3	3	3
TOTALE IMPRESE	18	12	12

Fonte: *indagine diretta*

Il fatturato complessivamente dichiarato dalle diciotto imprese intervistate è di 356,8 milioni di Euro, pari a circa 1/3 del fatturato delle prime diciotto imprese del settore Pelli, Cuoio e Calzature comprese nella "Classifica" citata³¹.

Dalla *tab. 21* si può preliminarmente osservare come solo le imprese del campione che realizzano i fatturati maggiori (superiori a 20 milioni di Euro) dichiarano di

³⁰ La Classifica comprende anche i suolifici e i tacchifici, comparti, questi, dove sono molto importanti le economie di scala. Le imprese di questi comparti raggiungono spesso, quindi, dimensioni più grandi della media.

³¹ Bisogna inoltre considerare che la prima impresa (*Tod's*) copre quasi un terzo del fatturato totale, e che nelle prime posizioni sono presenti molti suolifici e conterie di medio-grande dimensione.

svolgere attività di marketing e/o di effettuare politiche di marca.

Le classi dimensionali delle imprese intervistate (numero di occupati negli stabilimenti localizzati nel distretto) sono riportate nella *tab. 22*.

Le aziende intervistate hanno dichiarato un totale di 1.745 addetti negli stabilimenti localizzati nel distretto, pari al 5,7% del totale distrettuale. In media, sul totale dei dipendenti delle imprese del *panel*, l'86,6% è costituito da operai (percentuale che le imprese dichiarano invariata negli ultimi anni).

Tab. 22 - Numero delle imprese intervistate suddivise per classe di addetti

CLASSE DI ADDETTI	Numero Imprese
fino a 19	2
20 - 49	6
50 - 99	6
oltre 100	4
TOTALE IMPRESE	18

Fonte: *indagine diretta*

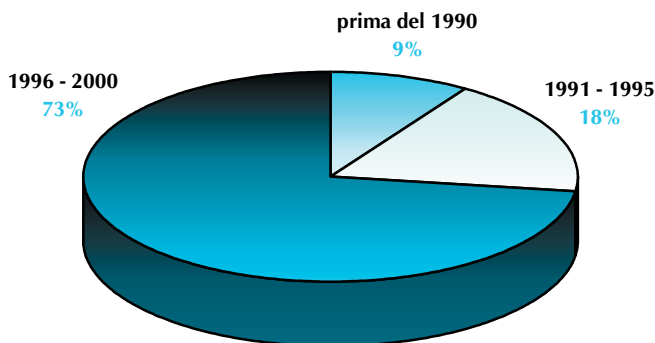
Le politiche di internazionalizzazione produttiva delle imprese del campione riguardano, nei due terzi dei casi (*fig. 1*), iniziative avviate *negli ultimi sei anni*, vale a dire da quando la stabilizzazione del cambio³², l'accelerazione della *Time-Based-Competition*³³ e la concorrenza dei paesi

³² Si veda Paradisi, 1999b.

³³ Si veda Paradisi, 2003.

emergenti hanno fatto sentire più pesantemente i loro effetti.

Fig. 1 - Composizione percentuale delle imprese per anno da cui ricorrono all'estero (*)



(*) hanno risposto alla domanda 11 imprese

Fonte: indagine diretta

L'export delle imprese del campione copre in media il 61,2% del loro fatturato totale³⁴.

La destinazione prevalente delle esportazioni delle imprese esaminate è l'Unione Europea (destinazione prevalente dei prodotti di quattordici imprese su diciotto). All'interno dell'UE le esportazioni si indirizzano principalmente in Germania, seguita dalla Francia e dal Regno Unito. Altre destinazioni privilegiate sono gli USA (mercato in cui sono presenti tredici imprese, essendo prevalente per due di esse), i paesi dell'Europa dell'Est,

³⁴ Il fatturato realizzato all'estero dalle imprese del campione è di circa 217 milioni di Euro, pari al 12% circa del totale regionale.

soprattutto la Russia (dove sono presenti sette imprese) ed il mercato asiatico, in particolare il Giappone. I dati emersi, come si può osservare dalla *tab. 23*, rispecchiano solo in parte i dati dell'ANCI riguardanti il totale delle imprese marchigiane. Le principali difformità riguardano l'incidenza delle esportazioni verso la Germania e il Regno Unito sul totale di quelle del campione, che risultano molto superiori al dato regionale, e l'incidenza di quelle verso la Russia, che risultano invece inferiori. Ciò può essere sicuramente spiegato con la prevalenza nel campione delle imprese che operano nel segmento medio-fine e, in particolare, di un'impresa «eccellente», i cui prodotti sono esportati in misura più rilevante della media negli USA e in Cina.

Tab. 23 - Principali paesi di destinazione delle esportazioni. Incidenza sul totale delle esportazioni delle imprese intervistate e sul totale delle esportazioni delle imprese marchigiane

PAESI	% sul totale delle imprese del campione	% sul totale delle esportazioni delle imprese marchigiane
Germania	33,8	16,4
USA	11,7	13,0
Regno Unito	9,5	4,0
Francia	7,6	6,8
Giappone	3,7	2,6
Russia	2,3	8,8
Altri	31,4	48,4
TOTALE	100,0	100,0

Fonte: *indagine diretta*

Tab. 24 - Numero di imprese del campione, suddivise per classe di fatturato, che decentrano e de-localizzano

CLASSE DIMENSIONALE (numero addetti)	IMPRESSE CHE DECENTRANO ALL'ESTERO (*)				IMPRESSE CHE DE-LOCALIZZANO ALL'ESTERO (*)			
	lavorazioni		prodotti finiti		lavorazioni		prodotti finiti	
	n. imprese	% su tot. classe	n. imprese	% su tot. classe	n. imprese	% su tot. classe	n. imprese	% su tot. classe
fino a 19	2	100,0	0	-	0	-	0	-
20-49	4	80,0	3	60,0	1	16,7	2	40,0
50-99	6	100,0	2	33,3	1	16,7	0	-
oltre 100	3	75,0	1	25,0	4	100,0	3	75,0
TOTALE IMPRESE	15 (**)	-	6 (**)	-	6	-	5	-

(*) le imprese che ricorrono al decentramento all'estero sono 16 su 18, quelle che de-localizzano all'estero sono 8. Tra di esse, quelle che contemporaneamente decentrano e de-localizzano all'estero sono 6.

(**) la somma del numero di imprese che decentrano lavorazioni e che decentrano prodotti finiti risulta superiore al numero totale delle imprese intervistate (18) in quanto alcune imprese ricorrono simultaneamente alle due tipologie.

Fonte: *indagine diretta*

Per quanto riguarda la pratica del decentramento estero (*tab. 24*), sono sedici le imprese del campione che dichiarano di ricorrervi. Quindici si avvalgono di conto/terzisti esteri per svolgere lavorazioni di parti e componenti con materiali inviati dall'Italia che poi vengono re-importati per terminare il ciclo produttivo, mentre sei imprese decentrano all'estero la produzione della calzatura completa³⁵.

³⁵ Il numero totale di imprese risulta superiore a diciotto in quanto alcune di esse ricorrono al decentramento sia per effettuare lavorazioni che per la produzione di calzature complete.

Otto imprese hanno de-localizzato in stabilimenti propri o partecipati. Sei eseguono negli stabilimenti esteri lavorazioni di parti e componenti; cinque producono all'estero la calzatura completa³⁶. Il decentramento della produzione della calzatura completa avviene ancor oggi, tuttavia, prevalentemente nel territorio distrettuale (*tab. 25*).

A conferma di quanto ipotizzato in precedenza, sono soprattutto le imprese di maggiori dimensioni a ricorrere alla delocalizzazione³⁷ (si veda ancora la *tab. 24*). Le imprese di minore dimensione (quelle con meno di venti dipendenti), interpellate in proposito, dichiarano che preferiscono rimanere nell'ambito del distretto, limitandosi a decentrare all'estero solamente alcune lavorazioni sulle tomaie, *in quanto non possiedono sufficienti risorse organizzative per gestire un processo di delocalizzazione* (sono imprese a carattere familiare). Inoltre, considerando le loro limitate risorse finanziarie, ritengono gli IDE piuttosto rischiosi. Ritengono inoltre che i risparmi di costo che potrebbero conseguire non sarebbero sufficienti a compensare i maggiori costi per il controllo della qualità del prodotto (sostengono che difficilmente riuscirebbero a trovare all'estero una manodopera con la stessa abilità di quella presente nel distretto) e per il trasporto. Un'impresa in particolare rileva l'importanza di non poter apporre il marchio "*Made in Italy*", poiché la propria clientela, che è

³⁶ Il numero totale di imprese risulta superiore a otto in quanto alcune di esse ricorrono alla delocalizzazione sia per effettuare lavorazioni che per la produzione di calzature complete.

³⁷ La totalità delle imprese con più di cento addetti per quanto riguarda l'effettuazione di alcune lavorazioni e il 75% di quelle appartenenti alla medesima classe per quanto riguarda la produzione della calzatura completa.

totalmente estera e molto selezionata, dà molto valore a questa tipica componente del vantaggio competitivo.

Tab. 25 - Numero di imprese che decentrano e/o de-localizzano la produzione della calzatura completa localmente, fuori del distretto ma in Italia, e all'estero (*)

Decentramento e/o delocalizzazione della produzione della calzatura completa:	Numero Imprese (*)	% sul totale delle imprese intervistate
Localmente	10 (**)	55,6
Fuori zona	1	5,6
All'estero	7	38,9

(*) le imprese che ricorrono al conto/terzismo o che de-localizzano la produzione dell'intera calzatura sono in totale 12. Alcune lo fanno simultaneamente in Italia e all'estero: per questo motivo la somma delle imprese è superiore a 12.

(**) di queste, 4 imprese decentrano esclusivamente nel distretto, mentre 5 ricorrono anche all'estero.

Fonte: indagine diretta

A proposito del ruolo degli *intangibile assets*, è interessante rilevare che, tra le dodici imprese che dichiarano di fare politiche di marca (vedi di nuovo la *tab. 21*), solamente un quarto produce all'estero l'intera calzatura, mentre la maggior parte di esse delega solo il taglio del pellame e la cucitura delle tomaie. Delle sei imprese che non fanno politiche di marca, invece, la metà produce all'estero la calzatura completa.

Le operazioni che sono prevalentemente eseguite all'esterno dello stabilimento principale, ma non

necessariamente all'estero (tab. 26), sono il taglio del pellame e la cucitura delle tomaie. Queste fasi sono a maggior contenuto di lavoro e quindi hanno un elevato peso sul costo di produzione (tab. 27). Inoltre, queste lavorazioni non sono ritenute strategiche per la qualità del prodotto. Queste stesse lavorazioni sono effettuate all'estero rispettivamente dal 67% e dall'89% delle imprese intervistate.

Tab. 26 - Numero di imprese che decentrano e/o de-localizzano nel distretto, fuori dal distretto, ma in Italia, e all'estero per singole fasi del processo produttivo

FASI CHE VENGONO DECENTRATE E/O DE-LOCALIZZATE DALLE IMPRESE INTERVISTATE (*)	localmente	% sul totale delle imprese intervistate	al di fuori del distretto ma in Italia	% sul totale delle imprese intervistate	all'estero	% sul totale delle imprese intervistate
Progettazione del modello	8	44,4	0	-	0	-
Taglio del pellame	9	50,0	5	27,8	12	66,7
Orlatura e cucitura	9	50,0	6	33,3	16	88,9
Preparazione del fondo	7	38,9	2	11,1	2	11,1
Applicazione della tomaia al sottopiede	7	38,9	2	11,1	3	16,7
Applicazione della suola	7	38,9	1	5,5	3	16,7
Applicazione del tacco	6	33,3	1	5,5	3	16,7
Lucidatura	7	38,9	0	-	2	11,1
Rifinitura e spazzolatura	8	44,4	0	-	2	11,1
Imballaggio	7	38,9	0	-	2	11,1

(*) le imprese che decentrano / de-localizzano una o più fasi della lavorazione della calzatura sono 16 su 18.

Fonte: *indagine diretta*

Le altre fasi del ciclo produttivo, invece, vengono in prevalenza eseguite all'interno del distretto, ed in particolare le otto imprese che eseguono all'esterno la progettazione del prodotto lo fanno solo ricorrendo a modellisti marchigiani, confermando come questa fase sia strategicamente molto importante per la competitività. Da rilevare come nessuna delle imprese di medio-grande dimensione (riguardo al fatturato) ricorra all'esterno per quanto riguarda la progettazione. Anche la lucidatura, la rifinitura e l'inscatolamento — che, come la progettazione, sono ritenute fasi strategiche dalle imprese intervistate — sono in prevalenza affidate a conto/terzisti localizzati all'interno del distretto.

Tab. 27 - Incidenza percentuale — dichiarata dalle imprese intervistate — delle diverse lavorazioni o attività sul costo medio del prodotto

Incidenza percentuale media sul costo medio del prodotto delle diverse lavorazioni o attività	percentuale media	percentuale minima dichiarata (*)	percentuale massima dichiarata (**)
Progettazione del modello	5,1	1,0	15,0
Taglio pellame	2,3	2,0	4,0
Orlatura e cucitura	7,5	3,0	15,0
Preparazione fondo	2,0	1,0	3,0
Applicazione della tomaia al sottopiede	2,0	1,0	3,0
Applicazione della suola	2,0	1,0	3,0
Applicazione del tacco	2,0	1,0	3,0
Lucidatura	2,0	1,0	3,0
Rifinitura e spazzolatura	2,0	1,0	3,0
Scatolaggio e imballo	2,5	2,0	3,0
Magazzino	35,9	1,0	49,0
Commercializzazione	9,2	4,0	30,0
Costo del lavoro	25,5	6,0	50,0
TOTALE	100,0	-	-

(*) percentuale più bassa dichiarata dalle imprese intervistate.

(**) percentuale più alta dichiarata dalle imprese intervistate.

Fonte: *indagine diretta*

Tra i paesi di destinazione delle lavorazioni e degli IDE, un ruolo preminente è giocato dalla Romania. In generale, la maggior parte delle imprese si indirizza verso i paesi dell'Est Europa; una decentra in Africa (Tunisia) e due realizzano la calzatura completa — facendo ricorso sia a conto/terzisti locali che producendo in stabilimenti di proprietà — in Asia (Cina e India). Solo un'impresa effettua lavorazioni nell'Unione Europea, e precisamente in Spagna, ma ha dichiarato al momento dell'indagine (maggio/dicembre 2002) che entro la fine del 2002 le lavorazioni sarebbero state spostate in Romania, dove si sta realizzando uno stabilimento e dove i costi di manodopera sono notevolmente inferiori a quelli spagnoli. Quanto dichiarato dalle imprese del campione, rispecchia sostanzialmente i dati forniti dall'ANCI (2001a) per il totale delle imprese marchigiane.

9. Delocalizzazione e occupazione nelle imprese del panel

Nel corso degli ultimi sei anni, l'occupazione nelle diciotto imprese intervistate aumenta significativamente: passa, infatti, dai 1.300 occupati circa dichiarati dalle imprese per il 1996 ai 1.750 circa dichiarati per il 2002. Occorre però rilevare che i dati aggregati sono influenzati dalle imprese con un elevato numero di addetti. I due terzi degli occupati del campione appartengono, infatti, alle quattro imprese maggiori.

Analizzando quanto dichiarato dalle singole aziende si rileva, invece, come la maggior parte (dieci imprese) dichiara che il numero dei dipendenti è diminuito negli

ultimi sei anni (si tratta, in genere, di riduzioni di piccola entità, ma in due casi si è registrata una riduzione tra il 70 e l'80 per cento del numero dei dipendenti). In cinque casi il numero dei dipendenti è aumentato, e ciò riguarda anche tre delle quattro imprese maggiori, mentre le restanti imprese dichiarano un numero di lavoratori sostanzialmente invariato.

*Alle quattro imprese più grandi che ricorrono alla delocalizzazione all'estero è stato chiesto di indicare il numero di lavoratori occupati rispettivamente negli stabilimenti in Italia e negli stabilimenti esteri. Il risultato è che negli stabilimenti esteri risultano occupati circa 4.500 lavoratori, pari circa a quattro volte quelli che risultano occupati negli stabilimenti locali*³⁸.

Passando ad analizzare l'andamento nel tempo del numero di terzisti dichiarato dalle imprese intervistate³⁹ (tab. 28), si può notare come il loro numero, tra il 1996 e il 2000, aumenti per rimanere poi sostanzialmente invariato negli ultimi due anni.

Tuttavia, il rapporto tra terzisti locali e terzisti esteri cambia radicalmente. I terzisti esteri sono infatti, nel 2002, in numero superiore a quelli localizzati nel distretto. Nel caso delle imprese del *panel*, il rapporto è infatti passato da 19,3 terzisti locali contro uno localizzato all'estero nel 1996, a 0,84 locali contro uno localizzato all'estero nel 2002.

³⁸ La proporzione rilevata nel campione è però notevolmente influenzata da una strategia di delocalizzazione particolarmente "pesante" perseguita da un'impresa in particolare.

³⁹ Hanno risposto quindici imprese su diciotto, e di queste, tre si sono limitate ad indicare il numero di conto/terzisti cui fanno ricorso nel 2002.

L'analisi di questi dati ben rappresenta la «apertura» del distretto verso l'estero ma anche, in generale, *verso l'esterno: ciò dimostra ulteriormente (numerose indagini lo dimostrano) non solo come il tasso di «autocontenimento» del distretto vada progressivamente diminuendo nel tempo, ma anche come il contributo dei terzisti locali (almeno per le fasi meno “qualificate” del ciclo produttivo) vada progressivamente perdendo importanza.*

Tab. 28 - Numero di conto/terzisti locali, nazionali ed esteri, utilizzati dalle imprese intervistate - Anni vari

conto/terzisti	1996	1998	2000	2002	
Locali	58 (*)	54 (*)	54 (*)	44 (*)	[78] (**)
Nazionali	24 (*)	35 (*)	43 (*)	45 (*)	[49] (**)
Esteri	3 (*)	36 (*)	51 (*)	52 (*)	[56] (**)
TOTALE	85 (*)	125 (*)	148 (*)	141 (*)	[183] (**)

(*) il numero di conto/terzisti è riferito alle 15 imprese che hanno risposto per tutti i quattro anni considerati.

(**) indica il numero di conto/terzisti del totale delle imprese, comprese quelle che hanno risposto solamente per il 2002.

Fonte: *indagine diretta*

10. Le determinanti della delocalizzazione e del decentramento produttivo

Nel caso del **decentramento** (tab. 29), la *motivazione principale* che ha determinato questa strategia tra le imprese intervistate, è *la possibilità di sostenere minori costi di produzione grazie ai minori costi della manodopera estera*. La forte incidenza della *motivazione labour seeking*

è anche confermata dal fatto che le lavorazioni prevalentemente assegnate all'estero sono il taglio e l'orlatura della tomaia che, come visto in precedenza, sono fasi non strategiche ad elevato contenuto di lavoro. Oltre a ciò, è la *maggiore flessibilità della forza lavoro* ad essere apprezzata dalle imprese intervistate: è stata infatti indicata come motivazione ad alta rilevanza dai 2/3 circa delle imprese. *Sorprende invece*, perché in controtendenza con quanto sostenuto dagli addetti ai lavori, *il fatto che solo un'impresa abbia indicato la carenza di manodopera locale come determinante ad alta rilevanza*.

La necessità di *imitare i concorrenti* — altra ipotesi che si voleva testare — è stata indicata come decisiva dai due terzi delle imprese.

Anche per quanto riguarda la **delocalizzazione** (tab. 30), la determinante principale è indicata dalla totalità delle imprese intervistate nella necessità di ridurre i costi di produzione sia (soprattutto) mediante i minori costi della manodopera estera (*IDE labour seeking*) che attraverso il conseguimento di economie di scala (*IDE efficiency seeking*). Anche in questo caso, la maggior parte delle imprese ricerca altresì una maggiore flessibilità della forza lavoro (due terzi delle imprese che de-localizzano), ma non è spinta all'*IDE* dalla mancanza di manodopera locale.

L'*effetto imitazione* vale anche nel caso della delocalizzazione, come vale la *necessità di reagire alla pressione della concorrenza internazionale*, soprattutto proveniente dai paesi asiatici.

Com'era logico attendersi nel caso di PMI distrettuali poco strutturate dal punto di vista organizzativo, e troppo piccole per perseguire più articolate e incisive strategie

d'internazionalizzazione non solo produttiva, mancano quasi completamente motivazioni di tipo *market seeking*. Le imprese intervistate, infatti, dichiarano di non aver interesse a radicarsi nei mercati dei paesi in cui hanno de-localizzato, né ad attuare politiche di penetrazione in questi mercati o in mercati limitrofi. Neanche la possibilità di sfruttare economie distributive è indicata come obiettivo rilevante. Questa indicazione sembrerebbe confermare come la scelta dei paesi in cui de-localizzare sia prevalentemente determinata dai vantaggi comparati posseduti da tali paesi.

Tab. 29 - Fattori che hanno determinato la scelta di decentrare all'estero. Percentuale di risposte delle imprese intervistate per classe di rilevanza

FATTORI che hanno determinato la scelta di decentrare all'estero	Percentuale di risposte per classi di rilevanza		
	BASSA (classi di rilevanza 0, 1, 2)	MEDIA (classe di rilevanza 3)	ALTA (classi di rilevanza 4, 5)
Minori costi di produzione	6,0	-	94,0
Carenza di manodopera locale	44,0	50,0	6,0
Approvvigionamento di materie prime	100,0	-	-
Agevolazioni e incentivi dei governi	69,0	-	31,0
Normative fiscali più favorevoli	69,0	-	31,0
Maggiore flessibilità della forza lavoro	19,0	12,0	69,0
Necessità di imitare i concorrenti per non perdere i vantaggi	37,5	-	62,5

Fonte: *indagine diretta*

Tab. 30 - Fattori che hanno determinato la scelta di de-localizzare all'estero. Percentuale di risposte delle imprese intervistate per classe di rilevanza

FATTORI che hanno determinato la scelta di de-localizzare all'estero	Percentuale di risposte per classi di rilevanza		
	BASSA (classi di rilevanza 0, 1, 2)	MEDIA (classe di rilevanza 3)	ALTA (classi di rilevanza 4, 5)
Minori costi di produzione	-	-	100,0
Pressione della concorrenza	-	37,5	62,5
Carenza di manodopera locale	37,5	62,5	-
Approvvigionamento di materie prime	100,0	-	-
Agevolazioni e incentivi dei governi	62,5	25,0	12,5
Normative fiscali più favorevoli	50,0	12,5	37,5
Maggiore flessibilità della forza lavoro	25,0	12,5	62,5
Necessità di imitare i concorrenti per non perdere i vantaggi	25,0	-	75,0
Vicinanza ai mercati di sbocco	87,5	12,5	-
Saturazione del mercato interno	87,5	12,5	-
Opportunità di sviluppo sui mercati prescelti	75,0	12,5	12,5
Necessità di radicarsi sui mercati prescelti	62,5	25,0	12,5
Perseguimento di una strategia di penetrazione su quei mercati	62,5	25,0	12,5
Economie distributive	75,0	25,0	-
Presenza di un distretto	87,5	12,5	-

Fonte: *indagine diretta*

Non emergono come obiettivi degli IDE né la vicinanza ai mercati di sbocco (ad esempio, la Russia) — tanto che i prodotti lavorati negli stabilimenti esteri vengono in genere reimportati in Italia per compiere le fasi di lavorazione più importanti per la qualità, o per poter commercializzare il prodotto con il marchio “*Made in Italy*” — né la saturazione del mercato interno.

Solo un’impresa medio-grande, particolarmente attenta all’attività di marketing e alla gestione della marca, dichiara di aver investito in Cina, acquisendo la proprietà di un’impresa locale *allo scopo di consolidare ed espandere in questo mercato la sua attività, sfruttando al contempo le conoscenze sviluppate in Italia* (attua quindi un IDE di tipo *ownership advantage driver* e, nello stesso tempo, di tipo *exchange of threats*, in quanto il paese in cui ha investito è uno dei suoi maggiori concorrenti). Questa evidenza, seppure limitata ad un solo caso, supporta l’idea che per prevedere gli effetti delle strategie di decentramento e di delocalizzazione non si possa prescindere dall’analisi e dalla classificazione delle condotte delle imprese, che sono profondamente difformi in relazione alle diverse dimensioni d’impresa, e quindi al diverso potere di mercato, modello organizzativo, segmento servito (elasticità della domanda diversa), ecc.

Infine, le imprese del campione non assegnano un’elevata importanza neppure alla presenza — e quindi alla creazione — di un «distretto estero» che replichi quello nazionale. E anche questa ci sembra una conferma di come la competitività dell’impresa si giochi oggi su fattori più

specifici all'impresa e alla sua "rete", e meno specifici al distretto e al territorio circostante⁴⁰.

11. Vantaggi e svantaggi del decentramento e della delocalizzazione e probabili effetti sul sistema di produzione locale

Coerentemente con gli obiettivi perseguiti, il più importante *vantaggio* del decentramento o della delocalizzazione è, a detta delle imprese, *il minore costo del lavoro sostenuto*, sia totale che per unità prodotta e, quindi, *il conseguente recupero di competitività* (tab. 31).

Molte imprese apprezzano poi la *maggiore flessibilità produttiva* (2/3 circa del campione) e la *maggiore flessibilità nella gestione della forza lavoro* (61,2%).

Tra gli *svantaggi* più frequentemente indicati come "altamente rilevanti" dalle imprese intervistate (tab. 32), compaiono quelli relativi all'organizzazione e controllo dell'attività produttiva e alla qualità delle lavorazioni (in particolare, si devono inviare tecnici della casa madre; i costi del controllo qualità crescono; la qualità non è pienamente soddisfacente; troppe lavorazioni o produzioni sono difettose), e quello relativo al costo di trasporto. Non sembrano essere particolarmente importanti, invece, né la difficoltà di apprendimento della manodopera locale, né il rischio di creare concorrenti locali. Più ambigua la risposta sulla eventuale inaffidabilità della manodopera estera.

⁴⁰ Questo è quanto è emerso anche nel corso del *focus group* di cui s'è detto. Vedi, Paradisi, 2003.

Altro problema molto sentito è quello legato all'impossibilità di apporre il marchio "*Made in Italy*", segnalato con la massima rilevanza da cinque delle sette imprese che decentrano / de-localizzano all'estero l'intera calzatura (le restanti due assegnano una rilevanza media).

Tab. 31 - Principali vantaggi del decentramento e della delocalizzazione produttiva

	VANTAGGI del decentramento e della delocalizzazione		
	BASSA (classi di rilevanza 0, 1, 2)	MEDIA (classe di rilevanza 3)	ALTA (classi di rilevanza 4, 5)
Effettivo recupero di competitività	11,1	-	88,9
Maggiore flessibilità produttiva	27,8	5,5	66,7
Maggiore flessibilità nella gestione della forza lavoro	33,3	5,5	61,2
Minore costo totale del lavoro	11,1	-	88,9
Minore costo del lavoro per unità prodotta	11,1	5,5	83,4
Recupero di margini di profitto soddisfacenti	27,8	33,3	38,9
Possibilità di concentrarsi negli stabilimenti localizzati nelle Marche sulle fasi a maggior valore aggiunto	33,3	27,8	38,9
Possibilità di concentrarsi negli stabilimenti localizzati nelle Marche sulle produzioni a maggior valore aggiunto	38,9	22,2	38,9
Minori costi di trasporto verso mercati esteri	88,9	11,1	-
Possibilità di ampliare / approfondire la gamma produttiva	72,2	11,1	16,7
Maggiore presenza / radicamento sul mercato dei paesi prescelti	83,4	16,6	-
Sfruttamento delle sinergie presenti nei distretti esteri	77,8	16,7	5,5
Minore pressione fiscale	77,8	16,7	5,5
Possibilità di sperimentare una organizzazione manageriale	88,9	11,1	-

Fonte: indagine diretta

Tab. 32 - Principali svantaggi del decentramento e della delocalizzazione

SVANTAGGI del decentramento e della delocalizzazione	Percentuale di risposte per classi di rilevanza		
	BASSA (classi di rilevanza 0, 1, 2)	MEDIA (classe di rilevanza 3)	ALTA (classi di rilevanza 4, 5)
Qualità non pienamente soddisfacente	16,7	33,3	50,0
Difficoltà di apprendimento da parte della manodopera locale	38,9	38,9	22,2
Inaffidabilità della manodopera locale	55,6	5,6	38,8
Impossibilità di apporre il marchio "Made in Italy"	61,2	11,1	27,7
Tempi di consegna incerti	50,0	16,7	33,3
Tempi di consegna troppo lunghi	66,7	11,1	22,2
Costi di trasporto	33,3	5,6	61,1
Elevati costi per il controllo qualità	27,7	16,7	55,6
Eccesso di lavorazioni / produzioni difettose	27,7	38,9	33,4
Necessità di presenza costante dei tecnici della casa madre	22,2	16,6	61,2
Difficoltà di reperire in loco manodopera qualificata	66,7	27,7	5,6
Rischio di creare concorrenti locali	82,4	5,9	11,7
Mancanza di economie esterne distrettuali	88,9	-	11,1
Ruolo e/o peso economico eccessivo di eventuali intermediari	83,3	-	16,7
Difficoltà relative ai rapporti con le istituzioni locali	76,5	17,6	5,9
Difficoltà inerenti la lingua del Paese	61,2	11,1	27,7
Mancanza di referenti istituzionali marchigiani in loco	61,2	11,1	27,7

Fonte: indagine diretta

Le imprese intervistate non sembrano incontrare, invece, particolari difficoltà nei rapporti con le istituzioni locali.

A conferma di quanto detto precedentemente, il 90% circa del campione *non dà molto peso alla mancanza di economie esterne distrettuali*.

Infine, sui possibili effetti **negativi** sul distretto calzaturiero marchigiano delle strategie di decentramento e, soprattutto, di delocalizzazione internazionale (*tab. 33*), le imprese intervistate hanno assegnato un'alta rilevanza alle seguenti eventualità tra quelle loro proposte:

- 1) con l'aumento del ricorso all'estero, si verificherà un'ulteriore riduzione nel numero di conto/terzisti locali che verranno sostituiti da quelli esteri;
- 2) diminuirà il numero delle imprese del distretto (lo affermano i $\frac{3}{4}$ delle imprese), sia perché si chiuderanno stabilimenti o unità locali (anche in questo caso, lo affermano i $\frac{3}{4}$ delle imprese), sia perché diminuirà il tasso di natalità delle imprese stesse. Malgrado ciò, le imprese non ritengono che il ricorso all'estero determinerà una diminuzione nel numero di occupati nelle imprese marchigiane (solo un terzo delle imprese assegna un'alta rilevanza a questa eventualità) o un incremento del ricorso alla Cassa Integrazione (44%). A questo proposito va tuttavia sottolineato come le imprese che delocalizzano o decentrano all'estero, se sollecitate ad esprimere un'opinione sulla eventuale disoccupazione indotta dalle loro strategie, quasi sempre si pronunciano in senso negativo per timore di una eventuale "censura sociale" del loro operato;

- 3) si verificherà una perdita delle conoscenze “contestuali” (vale a dire le tipiche conoscenze alla base della produttività dei distretti). A quest’eventualità assegnano un’alta rilevanza i $\frac{3}{4}$ delle imprese intervistate.

Tra gli effetti **positivi** teoricamente possibili (si veda ancora la *tab. 33*), le imprese hanno invece assegnato, con maggiore frequenza, un’alta rilevanza ai seguenti:

- a) cambierà l’organizzazione delle imprese in senso manageriale;
- b) si ricostituiranno margini competitivi;
- c) si consoliderà la presenza sui mercati esteri.

Emblematicamente, *poco successo* hanno riscosso invece le seguenti *auspicabili* eventualità:

- i. crescerà la produttività (solo un’impresa le assegna un punteggio elevato);
- ii. aumenteranno i profitti (la metà delle imprese assegna a quest’eventualità un punteggio nullo o basso);
- iii. aumenterà la qualità media della produzione marchigiana (quattordici imprese pensano che non succederà);
- iv. aumenteranno le dimensioni medie delle imprese (solo cinque imprese lo pensano).

Tab. 33 - Possibili effetti delle strategie di decentramento e delocalizzazione sul distretto del fermano-maceratese

EFFETTI delle strategie di decentramento e delocalizzazione sul distretto marchigiano	Percentuale di risposte per classi di rilevanza		
	BASSA (classi di rilevanza 0, 1, 2)	MEDIA (classe di rilevanza 3)	ALTA (classi di rilevanza 4, 5)
La produttività delle imprese localizzate nelle Marche aumenterà	67,0	28,0	5,0
I profitti delle imprese aumenteranno	50,0	17,0	33,0
Si ricostituiranno margini competitivi	28,0	11,0	61,0
La qualità media della produzione marchigiana aumenterà	78,0	17,0	5,0
Si potrà investire di più in ricerca / sviluppo di nuovi prodotti	33,0	11,0	56,0
Si potrà investire di più in ricerca / sviluppo di nuovi mercati	33,0	11,0	56,0
Si consoliderà la presenza sui mercati esteri	22,0	17,0	61,0
Cambierà l'organizzazione delle imprese in senso manageriale	17,0	5,0	78,0
Si limiterà il fenomeno dell'immigrazione	94,0	-	6,0
Le dimensioni medie delle imprese aumenteranno	55,0	17,0	28,0
Diminuiranno gli occupati nelle industrie marchigiane	39,0	28,0	33,0
Diminuirà la produzione marchigiana, ma non il suo valore	33,0	28,0	39,0
Diminuirà la produzione marchigiana	33,0	6,0	61,0
Diminuiranno le esportazioni settoriali marchigiane	39,0	33,0	28,0
Si ridurrà il numero di contoterzisti/faconisti marchigiani	5,0	28,0	67,0
Si perderanno le conoscenze di mestiere	22,0	6,0	72,0
Diminuirà il tasso di natalità delle imprese	28,0	11,0	61,0
Si chiuderanno stabilimenti o unità locali	17,0	11,0	72,0
Diminuirà il numero di imprese marchigiane	17,0	11,0	72,0
Aumenterà il ricorso alla Cassa Integrazione	28,0	28,0	44,0

Fonte: indagine diretta

12. Considerazioni conclusive

Non solo il decentramento, ma anche la delocalizzazione produttiva risultano prevalentemente determinate, nel calzaturiero marchigiano, da motivazioni “da costo”, vale a dire da motivazioni strategiche (di breve periodo) perseguite da imprese che hanno fatto del costo di produzione il loro punto di forza. Queste imprese sono sempre più pressate dalla concorrenza dei paesi in transizione, in particolare la Cina, e non possono più fare conto come avveniva in passato sulla cosiddetta “svalutazione competitiva”. È interessante tuttavia aver avuto la conferma che l’impresa che persegue una strategia da differenziazione, supportata da una politica di marca, sta già attuando una strategia di delocalizzazione mirata al mantenimento e al consolidamento del suo vantaggio competitivo su uno dei mercati di riferimento, anticipando al tempo stesso il processo d’imitazione da parte della concorrenza effettiva e potenziale presente nel Paese estero (la Cina).

La bassa numerosità del campione finora utilizzato, e soprattutto il fatto che esso fosse “sbilanciato” in termini di dimensioni d’impresa, non consente di trarre conclusioni generalizzabili. Tuttavia, il *test* effettuato su diciotto imprese è stato di conforto per alcune ipotesi di lavoro. In particolare, ha supportato l’idea che:

- a. è necessario analizzare preliminarmente i comportamenti d’impresa per poter fare delle illazioni circa gli effetti del decentramento e della delocalizzazione produttiva sui sistemi locali di specializzazione. Nel nostro caso, ad esempio, è emblematico che in ben diciassette casi su diciotto la strategia abbia riguardato esclusivamente il costo del

lavoro. È emblematico, inoltre, che le imprese non prevedano che la delocalizzazione porti ad incrementi di produttività anche, eventualmente, tramite miglioramenti della qualità media dei prodotti. In altre parole — e se questo fosse vero per la maggioranza dei casi — il sistema locale *non* trarrebbe grandi vantaggi in termini di crescita del PIL pro-capite dalle strategie di delocalizzazione estera praticate ormai diffusamente dalle imprese del distretto del fermano-maceratese;

- b. anche gli effetti sull'occupazione devono essere indagati prestando più attenzione agli aspetti "micro". Infatti, gli effetti positivi del decentramento e della delocalizzazione all'estero si esplicano *solo se* le strategie perseguite fanno "crescere" le imprese. Molte imprese hanno previsto, in realtà, che la delocalizzazione potrà indurre processi di riorganizzazione in senso manageriale delle imprese distrettuali. A questo proposito, sarebbe tuttavia importante capire a *quali* cambiamenti organizzativi le imprese si riferiscono. Per ora, per quanto riguarda l'occupazione, l'indagine sul campo ha evidenziato come siano le stesse imprese a prevedere una diminuzione del numero di imprese presenti sul territorio e un'ulteriore diminuzione (già rilevata statisticamente) del tasso di natalità. In altre parole, anche se l'occupazione diretta non diminuisse, quella indiretta potrebbe diminuire. Inoltre, la dimensione d'impresa conta anche in questo caso: le imprese che maggiormente perdono occupazione a causa della delocalizzazione sono quelle di più piccola dimensione, che sono la maggioranza e che assicurano la *diffusione territoriale* dell'occupazione

- e, quindi, anche l'*equilibrio territoriale in termini di benessere*;
- c. l'analisi dei comportamenti d'impresa possono portare alla stima di un ragionevole tasso di sostituzione e di complementarità tra occupazione attivata all'estero e occupazione locale;
 - d. le conoscenze contestuali disponibili all'interno del distretto non costituiscono più un vantaggio differenziale così notevole da controbilanciare i limiti della piccola dimensione. Nessuna impresa, infatti, dà molto peso all'organizzazione distrettuale estera, che non va confusa con le reti di fornitori che si stanno ricostituendo nei paesi in cui si delocalizza. Peraltro — a detta delle imprese — il patrimonio costituito dalle conoscenze contestuali potrà impoverirsi anche (ma non solo) a causa degli stessi processi di decentramento e di delocalizzazione internazionale.

Riferimenti bibliografici

Agarwal, J.P. (1994), *The Effects of Single Market Programme on Foreign Direct Investment in Developing Countries*, in "Transnational Corporations".

Agarwal, J.P. (1997b), *Effects of Foreign Direct Investment on Employment in Home Countries*, in "Transnational Corporations", August.

Bain, J.S. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge.

Balasbramanyan, V.N. - Salisu, M. - Sapsford, D. (1996), *Foreign Direct Investment and Growth, in E. P. and in I. S. Countries*, in "Economic Journal", January.

Balloni, V. - Iacobucci, D. (2001b), *La classifica delle principali imprese manifatturiere marchigiane: anno 2000*, in "Economia Marche", Anno XX, n. 3, dicembre.

Barba Navaretti, G. - Falzone, A.M. - Turrini, A. (2001), *La delocalizzazione delle imprese italiane: l'impatto sull'occupazione della casamadre*, in **O. Garavello - G. Barba Navaretti (a cura di) (2001)**, *Investimenti esteri delle imprese italiane nei paesi emergenti*, Fondazione Giordano Dell'Amore, Giuffrè Editore, Milano.

Barbell, R. - Pain, N. (1999), *Trade Restraints and Japanese Direct Investment Flows*, in "European Economic Review", January.

Basevi, G. - Ottaviano G.I.P. (2001), *Distretti industriali e mercato globale: esportazioni e investimenti diretti*, in **O. Garavello - G. Barba Navaretti (a cura di) (2001)**, *Investimenti esteri delle imprese italiane nei paesi emergenti*, Fondazione Giordano Dell'Amore, Giuffrè Editore, Milano.

Belderbos, R. - Sleuwaegen, L. (1996), *Japanese Firms and the Decision to Invest Abroad: Business Group and the Regional Core Networks*, in "Review of Economics and Statistics", p. 214-220.

Blomstrom, M. (1989), *Foreign Investment and Spillover. A Study of Technology Transfer*, Routledge, London and New York.

Blomstrom, M. - Fors, G. - Lipsey, R.E. (1997), *Foreign Direct Investment and Employment: Home Country Experience in the United States and Sweden*, in "Economic Journal", november.

Buckely, P.J. (1979), *Foreign Investment Success for Smaller Firm*, in "Multinational Business", Vol. 3, No. 1, p. 12-19.

Buckely, P.J. (1989), *Foreign Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprises: The Theoretical Background*, in "Small Business Economics", Vol. 1, No. 1, p. 89-100.

Buckely, P.J. - Casson, M. (1998), *Analyzing Foreign Market Entry Strategy: Extending the International Approach*, in "Journal of International Business Studies".

Camagni, R. (2002), *A proposito di competitività territoriale: concetto solido o fuorviante?*, in **M. Cucculelli - R. Mazzoni (a cura di) (2002)**, *Risorse e competitività*, Franco Angeli ed., Milano.

Castellani, D. - Zanfei, A. (2002), *L'impatto della presenza multinazionale sulla produttività delle imprese domestiche. Evidenza empirica su Italia, Francia e Spagna*, paper presentato al XXVI Convegno de "L'Industria", Palermo, 27-28 settembre.

Caves, R.E. (1971), *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment*, in "Economica", February.

Chenery, H. - Srinivasan, T.N. (eds), (1989), *Handbook of Development Economics*, vol. 2, North Holland Publishing Company.

Cipollone, P. - Sestito, P. (1999), *Globalizzazione e mercato del lavoro: il caso italiano*, in **N. Acocella (a cura di) (1999)**, *Globalizzazione e stato sociale*, Il Mulino, Bologna.

Comacchio, A. (1996), *La progettazione innovativa e lo sviluppo del prodotto*, in **G. Volpato (a cura di)**, *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova.

Cominotti, R. - Mariotti, S. - Mulinelli, M. (1999), *Italia Multinazionale 1998*, Documenti CNEL n. 17, Roma.

Cordella, T. - Grillo, I. (1998), *Globalisation and Relocation in a Vertically Differentiated Industry*, in CEPR Discussion Paper N. 1863.

Corò, G. - Volpe, M. (2003), *Processi di integrazione internazionale della produzione in un distretto del tessile abbigliamento: problemi di analisi e implicazioni di «policy»*, paper presentato alla Conferenza nazionale "Internazionalizzazione dei distretti industriali", ICE, Roma, 20 e 21 marzo.

Cucculelli, M. (2001), *Rapporto 2000 sull'industria marchigiana*, Confindustria Marche, Centro Studi, Rapporto n. 8, Ancona.

Cucculelli, M. - Mazzoni, R. (2002), *Risorse e competitività*, Franco Angeli ed., Milano.

Cucculelli, M. (2003), *Integration of Trade and Disintegration of Production. Testing Market Power of «Made in Italy» Industries in Transaction Economies*, Paper presentato alla V Conferenza Internazionale "Enterprise in Transition", Università di Spalato, 22-24 maggio.

De Mello, L.R. (1999), *Foreign Direct Investment-Led Growth: Evidence from Series and Panel Data*, Oxford Economic Papers, January.

Druker, P.F. (1988), *L'executive postcapitalistico: intervista con Peter F. Druker*, a cura di G.T. Harris, in **K. Ohmae (1988)**, *The envolving Global Economy*, trad. it. *Il senso della globalizzazione*, Etas Libri, 1998.

Dunning, J.H. (1992), *International Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, London.

Dutt, A.K. (1997), *The Pattern of Direct Foreign Investment and Economic Growth*, in "World Development", November.

European Commission (1998), *Foreign Direct Investment*, in "The Single Market Review", Subseries IV, European Communities, Luxembourg.

Faccipieri, S. (1988), *Concorrenza dinamica e strategie d'impresa*, Cedam, Padova.

Faini, R. - Falzoni, A.M. - Galeotti, M. - Helg, R. - Turrini, A. (1998), *Importing Job and Exporting Firm? A close Lock at the Labour Market of Italy's Trade and the Foreign Direct Investment Flows*, Centro L. D'Agliano, W.P. n. 120, December.

Falzoni, A.M. - Turrini, A. (2001), *Le determinanti della decisione di investire in paesi a basso salario delle multinazionali italiane*, in **O. Garavello - G. Barba Navaretti (a cura di) (2001)**, *Investimenti esteri delle imprese italiane nei paesi emergenti*, Fondazione Giordano Dell'Amore, Giuffrè Editore, Milano.

Frankel, J. - Kahler, M. (eds.) (1993), *Regionalism and Rivalry*, Chicago University Press, Chicago.

Franzini, M. - Milone, L.M. (1999), *I dilemmi del welfare state nell'epoca della globalizzazione*, in **N. Acocella (a cura di) (1999)**, *Globalizzazione e stato sociale*, Il Mulino, Bologna.

Garavello, O. (2001), *Gli investimenti diretti esteri verso i paesi emergenti: l'attuale dibattito nel mondo industriale*, in **O. Garavello - G. Barba Navaretti (a cura di)**, *Investimenti esteri delle imprese italiane nei paesi emergenti*, Fondazione Giordano Dell'Amore, Giuffrè Editore, Milano.

Grossman, G.M. - Helpman, E. (2002), *Managerial Incentives and the International Organization of Production*, NBE, wp n. 9403, dicembre.

Helleiner, G.K. (1989), *Transnational Corporations and Direct Foreign Investment*, in **H. Chenery - T.N. Srinivasan, op. cit.** (38).

Helpman, E. (1984), *A Simple Theory of Trade with Multinational Corporations*, in "Journal of Political Economy", June.

Helpman, E. (1985), *Multinational Corporations and Trade structure*, in "Review of Economic Studies", July.

Horstaman, I.J. - Markusen, J.R. (1987), *Licensing Versus Direct Investment: A Model of Internalization by the Multinational Enterprise*, in "Canadian Journal of Economics", August.

Horstaman, I.J. - Markusen, J.R. (1996), *Exploring New Markets: Direct Investment, Contractual Relationships and the Multinational Enterprise*, in "International Economic Review".

Hymer, S. (1974), *Le imprese multinazionali*, Einaudi ed., Torino.

Iansiti, M. (1995), *Shooting the rapids: managing product development in turbulent environment*, in "California Management Review", vol. 38. n. 1.

Itami, J. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), trad. it. *Le risorse invisibili*, ISEDI, Torino, 1988.

Jones, R.W. (2000), *Globalization and the Theory of Input Trade*, MIT Press, Cambridge (Mass.).

Krugman, P.R. (1991), *Geography and Trade*, trad. it. *Geografia e commercio internazionale*, Garzanti Editore Spa, 1995.

Krugman, P.R. (1996), *Pop Internationalization*, MIT press., trad. it. *Un'ossessione pericolosa*, Etas Libri, Milano, 1997.

Lipsey, R.E. (1998), *Internationalized Production in Developed and Developing Countries and in Industry Sectors*, Nber, W.P. n. 6405, February.

Lipsey, R.E. (2000), *Inward Foreign Direct Investment and Economic Growth in Developing Countries*, in "Transnational Corporations".

Lipsey R.E. - Blomstrom, M. - Ramstetter, E. (2000), *International Production in World Output*, Nber, W.P. n. 5385, April.

Malerba, F. (1993), *The National System of Innovation: Italy*, in **R.R. Nelson (1993)**, *National innovation systems: a comparative analysis*, Oxford University Press, (58).

Mariotti, S. - Mutinelli, M. - Piscitello, L. (2000), *Investimenti diretti esteri ed occupazione: l'esperienza italiana*, in "Rivista italiana degli economisti", n. 1, aprile.

Mariotti, S. - Piscitello, L. (1999), *Internazionalizzazione e delocalizzazione produttiva delle piccole e medie imprese italiane*, in **Del Prete - Mariti**, *op. cit.* (46).

Markusen, J.R. - Venables, A.J. (1997), *The Role of Multinational Firms in the Wage-Gap Debate*, in "Review of International Economics", 5, p. 435-451.

Markusen, J.R. - Venables, A.J. - Konan, D.E. - Zhang, K.H. (1996), *A Unified Treatment of Horizontal Direct Investment, Vertical Direct Investment, and The Pattern of Trade in Goods and Services*, Nber, W.P., n. 5596.

Meyer, M.H. - Utterback, J.M. (1993), *The product family and the dynamics of core capability*, in "Sloan Management Review", Spring.

Monden, Y. (1988), *Produzione just-in-time*, Isedi, Torino.

Mortimer, M. (2000), *Corporate Strategies for Foreign Direct Investment in the Context of Latin America New Economic Model*, in "World Development", September.

Mutinelli, M. (1997), *Le piccole multinazionali italiane*, Seat, Torino.

Mutinelli, M. (2001), *L'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane: caratteristiche strutturali, tendenze evolutive e motivazioni*, in **O. Garavello - G. Barba Navaretti (a cura di) (2001)**, *op. cit.* (9).

Mutinelli, M. - Piscitello, L. (1997), *Tipologie e determinanti degli investimenti diretti esteri italiani nei paesi dell'Europa centrale e orientale*, in "L'Industria", gennaio-marzo.

Onida, F. (1999), *Quali prospettive per il modello di specializzazione internazionale dell'Italia?*, in "Economia Italiana", settembre-dicembre.

Paradisi, M. (1999a), *Stili organizzativi dell'impresa multinazionale (estera) nelle Marche*, in "Economia Marche", anno XVIII, n. 1, gennaio-aprile.

Paradisi, M. (1999b), *La crisi delle esportazioni regionali: solo un effetto congiunturale?* in "Prisma", anno XVII, n. 12, agosto.

Paradisi, M. (2000), *Crisi dei mercati esteri e processi di riorganizzazione dei distretti*, in "Prisma", anno XIX, n. 16, agosto.

Paradisi, M. (2001), *Peculiarità del modello d'internazionalizzazione delle Marche negli anni novanta*, in "Economia Marche", anno XX, n. 1, aprile.

Paradisi, M. (2002a), *Struttura e performance delle esportazioni marchigiane*, in *Sviluppo e internazionalizzazione dell'industria marchigiana*, Centro di Documentazione e Ricerca del Gruppo Banca delle Marche, Il Lavoro Editoriale ed., Ancona.

Paradisi, M. (2002b), *L'allargamento della UE ai paesi dell'Est Europa: quali effetti sull'economia regionale?*, in "Prisma", anno XX, n. 22, febbraio.

Paradisi, M. (2003a), *Marche e Nord-Est a confronto*, in "Prisma", anno XX, n. 23, agosto 2002.

Paradisi, M. (2003b), *Cambiamenti del mercato e strategie d'impresa: alcuni casi di imprese eccellenti*, in corso di pubblicazione.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industry and Competitors*, trad. it. *La strategia competitiva, analisi per le decisioni*, Edizioni della tipografia compositori, Bologna, 1982.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

Saggi, K. (2000), *Trade, Foreign Direct Investment and International Technology Transfer: A Survey*, *World Bank Policy Research Series*, W.P. n. 2349, May.

Sanderson, S. - Uzumeri, M. (1994), *Managing Product Family: The Case of the Sony walkman*, in "Research Policy", n. 24.

Schiattarella, R. (2002), *Gli effetti della delocalizzazione internazionale nei Paesi Terzi Mediterranei. Un'analisi per il comparto del «Made in Italy»*, in "Argomenti", n. 6, settembre-dicembre.

Soubeyran, A. - Thisse, J.F. (1999), *Learning-by-doing and the Development of Industrial Districts*, in "Journal of Urban Economics", 45, p. 156-176.

Stalke, G. - Evans, P. - Shulman, L. (1992), *Competing on Capabilities. The New Rules for Corporate Strategy*, in "Harvard Business Review", marzo-aprile.

Stiglitz, J.E. (2002), *Globalization and its Discontents*, trad. it. *Globalizzazione e suoi oppositori*, Einaudi ed., Torino, 2002.

Teece, D.J. (1986), *Profiting from technological innovation: implication for integration, collaboration, licensing and public policy*, in "Research Policy", 15, trad. it. *Concorrenza e cooperazione nelle strategie di sviluppo tecnologico*, in "Economia e Politica Industriale", 1990.

Unctad (1999), *World Investment Report 1999, Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, Geneva.

Venables, A.J. (1999), *Fragmentation and Multinational Production*, in "European Economic Review", April.

Vernon, R. (1966), *International Investment and International Trade in the Product Life Cycle*, in "Quarterly Journal of Economics", maggio.

Zhang, K.H. - Markusen, J.R. (1997), *Vertical Multinationals and Host Country Characteristics*, Nber, W.P. n. 6203.

**L'evoluzione dei sistemi locali di produzione tra
diffusione delle ICT e internazionalizzazione
della produzione: uno studio sulle PMI
distrettuali della provincia di Macerata**

di Paolo Seri

Borsista del Laboratorio "Enrico Mattei" Sviluppo e Territorio

1. Introduzione.....	98
2. Processi di internazionalizzazione e diffusione delle ICT: cosa sta accadendo ai sistemi locali di produzione di PMI?	100
3. I quesiti esplorati e i dati utilizzati.....	107
4. Il grado di “autocontenimento” dei sistemi locali di produzione.....	110
5. Le tendenze alla delocalizzazione produttiva: determinanti e ostacoli .	116
6. La diffusione delle tecnologie informatiche.....	120
7. Conclusioni: il comportamento delle imprese locali tra internazionalizzazione dei processi produttivi e adozione delle ICT....	134

1. Introduzione

La dimensione territoriale (locale) della creazione di competitività è stata dibattuta ampiamente. Da un lato la sua rilevanza è stata giustificata dalla letteratura teorica che ha descritto l’esistenza di economie statiche e dinamiche di localizzazione. Dall’altro l’introduzione di una dimensione territoriale sul dibattito della competitività, costituisce uno strumento forte per i politici e gli amministratori locali, rispetto alle istituzioni centrali. Ciò ha spinto e spinge sempre più i responsabili delle amministrazioni decentralizzate a chiedere — alimentandola — una ricerca teorica e applicata che sappia dare una risposta mirata ai problemi di sviluppo locale. Il mutuo rafforzamento delle dinamiche della politica da una parte, e della ricerca teorica dall’altra, insieme alla diffusa popolarità di queste tematiche, hanno portato a creare quella che David Audretsch chiama “*the obsession of policy-makers around the globe to «create the next Silicon Valley»*” (Audretsch, 2000, p. 155).

Di fronte a questo scenario interpretativo, la realtà produttiva dei distretti italiani sta andando oggi incontro a due nuovi processi che tendono entrambi, potenzialmente, a diminuire (sicuramente a mettere in discussione) l'importanza della prossimità geografica come fattore di crescita della loro competitività. I processi di adozione e diffusione delle ICT e di internazionalizzazione della produzione sembrano infatti contrastare con le strategie proclamate di "fare sistema" a livello locale. In pratica si assiste a due dinamiche contrastanti, una cultura affermata, sia a livello imprenditoriale che ai vari livelli politici, che ha sostenuto, radicandola nella storia, la competitività dei nostri distretti industriali, e possibilità nuove, offerte dagli sviluppi tecnologici ed istituzionali, che dovrebbero portare con se una nuova cultura, un nuovo modo di fare impresa e un nuovo modo di fare politica (industriale). Quale sviluppo, per i nostri sistemi locali di produzione, può derivare da tali dinamiche contrastanti? Quali saranno i nuovi modi di acquisire competitività per le PMI marchigiane? I contratti di subfornitura via Internet e il commercio *B2B* provocheranno la fine dell'ancoraggio al territorio? Quali saranno le nuove forme organizzative che permetteranno di competere nel nuovo spazio "globale"? E quali sono (se cambiano) le nuove strategie di *policy* per lo sviluppo dei distretti industriali italiani?

Lo studio, basandosi sull'intervista diretta di dieci imprenditori e sulla rielaborazione dei risultati di un questionario condotto insieme al *Censis* su 363 imprese distrettuali della provincia di Macerata*, si pone

* *L'analisi empirica su cui si basa parte di questo studio è stata condotta dal Censis nell'ambito del progetto "SprintMacerata". L'autore del testo ha collaborato alla redazione del questionario.*

l'obiettivo di definire l'impatto, prodotto e atteso, della diffusione delle ICT sull'organizzazione produttiva distrettuale e quindi sulla rilevanza delle economie di localizzazione distrettuali. In particolare si ricercano i rapporti di dipendenza e causalità tra la diffusione delle ICT e i processi di delocalizzazione messi in atto nei distretti industriali. Dalla prospettiva teorica questo corrisponde ad interrogarsi sulla rilevanza residua della prossimità spaziale. Per fare ciò si cerca di ricondurre le risposte ricevute sulla conduzione di specifiche funzioni aziendali, a due delle tematiche fondanti delle economie di localizzazione — le dinamiche della conoscenza e i costi di transazione — e di analizzarne il cambiamento prodotto e atteso dalle ICT e dai processi di internazionalizzazione produttiva.

2. Processi di internazionalizzazione e diffusione delle ICT: cosa sta accadendo ai sistemi locali di produzione di PMI?

La riduzione delle barriere al commercio internazionale e la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) sono stati, negli ultimi anni, fra gli eventi di maggior rilievo per il sistema industriale italiano. I loro effetti sul modello di sviluppo distrettuale, che ha caratterizzato una parte rilevante dell'industria della provincia di Macerata e in generale dell'industria nazionale, sono ancora poco chiari.

Passi avanti si sono fatti sia nella comprensione del fenomeno dell'informatizzazione che in quello della internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. Per

quest'ultimo, rilevanti sono le ricerche che si rifanno direttamente al filone di letteratura sulla frammentazione dei processi produttivi (Graziani, 1998, 2001; Baldone, Sdogati, Tajoli, 2002). Le ricerche di questo tipo hanno preso in esame soprattutto i fenomeni di subfornitura internazionale riconducibili al traffico di perfezionamento nelle filiere industriali tipiche del *Made in Italy*. Questi lavori hanno contribuito a rivalutare la presenza internazionale delle PMI, in particolare proponendo nuove misure sull'intensità e le direzioni delle reti di integrazione produttiva basate su relazioni di mercato. Non è ancora chiaro, però, quali siano gli effetti contestuali sui percorsi di innovazione e riposizionamento competitivo che l'apertura induce sul sistema produttivo locale. Per quanto riguarda gli effetti che produce l'introduzione delle nuove tecnologie nell'economia, la letteratura sia empirica che teorica sembra concordare sul fatto che, favorendo i processi di deverticalizzazione e la creazione di *network* non solo locali, ma soprattutto nazionali ed internazionali, le ICT agevolino in misura superiore le imprese di minori dimensioni (OECD, 1998; Gillespie *et al.*, 2001). Inoltre, i vantaggi connessi alla riduzione delle distanze spazio-temporali ed alle minori economie di scala nei processi *information-intensive* consentono di ridurre alcune delle barriere che storicamente ostacolavano la presenza internazionale delle imprese di piccola e media dimensione.

Lo sviluppo dei mercati elettronici rende più facile trasferire sui mercati globali le posizioni competitive detenute dalle PMI a livello locale; tuttavia, la progressiva diffusione delle applicazioni di *e-business* ha testimoniato come l'accesso ai mercati *on-line* non sia di per sé sufficiente ad eliminare le difficoltà che le stesse PMI incontrano nell'accesso ai mercati finanziari, nel reperire il

personale qualificato e/o nella gestione logistica dei flussi di beni scambiati sui mercati elettronici (Acs *et al.*, 1999; Fariselli *et al.*, 1999; Sakai, 2002). Per alcuni, le PMI si troverebbero addirittura a dover fronteggiare nuove barriere connesse, ad esempio, all'accesso alle infrastrutture di rete e/o alla visibilità *on-line* (Brynjolfsson e Smith, 1999). La definizione delle politiche pubbliche che rimedino a questi problemi è stata comunque piuttosto diretta e lineare, e le amministrazioni pubbliche sono infatti già da tempo impegnate nel migliorare le infrastrutture informatiche, la disponibilità di finanziamenti ed i progetti di formazione. Più difficile sembra l'interpretazione, e quindi la soluzione, di quei problemi che stanno a monte dei problemi di tipo tecnico o logistico elencati sopra. Le piccole imprese locali devono infatti *volere*, prima di poter fare; prima di organizzare ossia gli elementi necessari al cambiamento organizzativo, devono essere in grado di percepire la dimensione dei cambiamenti ed interpretare gli scenari possibili. Come avremo modo di commentare più avanti, l'abitudine a gestire la propria attività e, in definitiva, a fondare la propria competitività sui rapporti di prossimità di tipo distrettuale, rallenta, e in certa misura ostacola l'apertura verso comportamenti competitivi di tipo innovativo. In altre parole, non sembra tanto importante interrogarsi sugli effetti che questi fattori avranno sui distretti, quanto domandarsi in che modo le imprese distrettuali siano in grado di reagire, e se la dimensione distrettuale (con i meccanismi di funzionamento che ne fanno parte) possa funzionare da ostacolo (di tipo cognitivo) per i cambiamenti richiesti.

Sembra infatti condivisibile l'ipotesi secondo cui la maggiore apertura ai mercati internazionali non modificherebbe sostanzialmente il contesto operativo delle

imprese distrettuali italiane, che da tempo sono presenti sui mercati mondiali (Signorini, 2000); la delocalizzazione dell'attività produttiva avverrebbe spostando all'estero solo alcune attività standardizzate, mantenendo i settori strategici per l'impresa (formazione, innovazione, direzione) all'interno del distretto. Le ICT, essendo in grado di trasmettere solo informazioni codificate, non riuscirebbero a veicolare le interrelazioni tipiche del distretto, fondate sull'informalità, sui contatti ripetuti faccia a faccia e sull'identità culturale (Amable *et al.*, 2002). Occorre però che la dimensione tacita del distretto si “apra” agli “strumenti codificati” messi a disposizione dalle tecnologie informatiche, in modo da essere in grado di sfruttarne le funzioni complementari.

Quella che sembra essere la situazione attuale, è che le peculiarità che hanno reso il processo innovativo distrettuale così esclusivo, difficile da imitare e/o da esportare al di fuori dei confini del distretto, sono spesso d'intralcio al raggiungimento dei vantaggi prospettati dalla globalizzazione e dalle nuove tecnologie. Il carattere fortemente locale dei vantaggi competitivi delle imprese distrettuali può infatti rivelarsi un ostacolo alla crescita esterna delle stesse (ottenuta sia tramite l'internazionalizzazione commerciale che attraverso la delocalizzazione delle attività produttive), soprattutto a causa delle difficoltà associate alla replica dei sistemi produttivi integrati tipici del distretto (*e.g.* European Commission, 2002b). Il contrasto tra la natura fortemente informale delle comunicazioni all'interno del distretto e la necessaria codificazione imposta dalle nuove ICT può quindi rappresentare un serio problema per l'utilizzo proficuo di Internet nelle transazioni commerciali. Ancora, la natura fortemente *path-dependent* dei processi di crescita

delle PMI le rende naturalmente inclini a preferire cambiamenti di natura incrementale piuttosto che radicale, con il rischio di innescare fenomeni di *lock-in* per le imprese stesse, rendendole impreparate a cogliere eventuali opportunità di crescita su mercati diversi, anche esteri (European Commission, 2002b).

In sintesi, le pressioni indotte dalle opportunità e necessità associate alla globalizzazione ed alla disponibilità delle applicazioni *Internet-based*, si traducono per le imprese distrettuali nel seguente dilemma.

- I. Cogliere i benefici offerti dalle nuove tecnologie, rischiando però di perdere i vantaggi competitivi radicati nel contesto locale. Il ricorso alle nuove tecnologie e ad Internet quali strumenti per superare gli ostacoli che separano le PMI dai mercati globali rischia infatti di indebolire i vantaggi tradizionalmente garantiti alle PMI dall'appartenenza al distretto. Se infatti questa mette a disposizione dell'impresa un *know-how* fortemente radicato derivante dalle interazioni condotte a livello personale ed informale, la comunità virtuale delle imprese fa leva viceversa sullo scambio di informazioni standardizzate ed esplicite, che rendono ciascun membro della comunità stessa potenzialmente fungibile e non esclusivo.
- II. Rimanere ancorati ai tradizionali sistemi relazionali, rischiando però di perdere i benefici prospettati dall'accesso ai mercati globali. Promuovendo reti virtuali globali di fornitura (Venkatraman e Henderson, 1998), l'*e-business* assume un ruolo cruciale nella ridefinizione delle relazioni tra le imprese distrettuali e le loro controparti interne ed

esterne (Rullani *et al.*, 2000). Questo è tanto più vero per le imprese di minori dimensioni, in quanto Internet può consentire loro di superare alcuni degli ostacoli che tradizionalmente ne hanno caratterizzato il percorso verso la crescita internazionale (Sakai, 2002).

Il dilemma appena menzionato rende pertanto piuttosto difficile delineare una previsione relativa al più probabile atteggiamento delle PMI nei confronti dell'internazionalizzazione dei processi produttivi, e dell'*e-business* in particolare. Le previsioni ottimistiche iniziali (OECD, 1997) sono state recentemente affiancate da approcci più realistici (Empirica, 2002; Carlsson, 2002), ma i giudizi generali rimangono piuttosto altalenanti.

Per quanto riguarda l'analisi più strettamente aziendale, la letteratura ha avanzato diverse alternative per categorizzare gli atteggiamenti adottati dalle PMI, offrendo talvolta anche delle verifiche empiriche. Alcuni autori ipotizzano la natura graduale del percorso attraverso il quale le aziende prendono coscienza dei vantaggi connessi ad Internet ed alle relative applicazioni, che si tradurrebbe in un approccio *step-by-step* nei confronti delle nuove tecnologie (SES Canada Research, 1999; Sterlacchini, 2002; Empirica, 2002). Inizialmente, le imprese adottano Internet soltanto per comunicare e raccogliere informazioni; successivamente, iniziano ad effettuare acquisti e vendite *on-line*, mentre nelle fase finale del loro percorso le imprese giungono ad integrare operazioni *on-line* ed *off-line*.

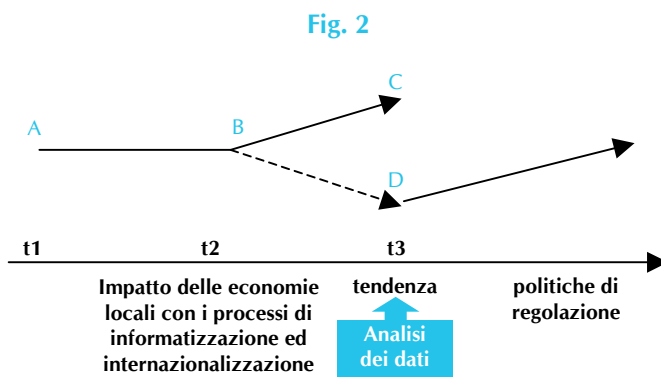
Altri approcci sostengono invece che le PMI tendano ad adottare atteggiamenti di tipo difensivo, piuttosto che strategico, nei confronti di Internet (*e.g.* Andersen Consulting, 1999; EITO, 2000). Le soluzioni di *e-business* vengono in tal caso viste come strumenti per reagire ai competitori già *on-line*. Internet è pertanto considerata un mezzo per incrementare l'efficienza interna, prima che quella esterna, un canale di marketing complementare, e mai alternativo, a quelli già esistenti.

Sadowski *et al.* (2002) sviluppano un'analisi empirica su un vasto campione costituito da 264 imprese olandesi e mostrano che, in generale, l'attitudine prevalente tra le PMI nei confronti delle applicazioni basate su Internet è del tipo "*wait and see*".

Belussi (2002), analizzando la diffusione delle ICT in tre distretti industriali italiani dell'area nord-orientale, identifica tre differenti tipologie di comportamento: (i) gli innovatori per vocazione, ossia quegli individui che mostrano un'elevata propensione all'innovazione in quanto convinti che la prima mossa sia fonte comunque di un vantaggio competitivo; (ii) gli innovatori razionali, riferiti agli imprenditori che adottano le nuove tecnologie solo nel momento in cui sono in grado di prevederne un ritorno positivo; (iii) i conservatori, cioè gli scettici nei confronti dell'innovazione, che decidono di adottare soltanto nella fase di maturità della stessa, quando ormai la tecnologia è ampiamente consolidata.

3. I quesiti esplorati e i dati utilizzati

L'analisi empirica riportata nel presente contributo è tesa ad analizzare la reazione delle PMI distrettuali della provincia di Macerata di fronte ai processi descritti sopra. La logica dell'analisi dei questionari e delle interviste sottoposte è quella di individuare la direzione delle tendenze spontanee dei sistemi locali di produzione a seguito dell'*impatto* con la globalizzazione dei mercati, ossia le risposte e gli aggiustamenti che l'economia locale sa dare spontaneamente ai nuovi processi in atto. La definizione, nello spazio competitivo, delle tendenze che le imprese sanno dare autonomamente permetterà in un secondo momento, attraverso politiche mirate, di aggiustare (regolare) le tendenze verso le direzioni desiderate (*vedi fig. 2*).



Ovviamente le politiche di regolazione dipenderanno poi anche dagli scenari di competitività che si desidera attuare per i diversi sistemi locali. Le argomentazioni normative sono infatti un campo dove la dimensione

territoriale assume un valore fondamentale, che però, proprio per la loro stretta connessione con l'immaginario immediato della destinazione economica del sistema locale, viene spesso confuso e "mixato" con l'analisi positiva. In altre parole, ai convegni di studio sulle economie locali, si assiste sempre più spesso ad argomentazioni che sovrappongono analisi positive ad analisi normative più o meno obbiettive, senza specificare dove finisca l'una e cominci l'altra, e quali siano i criteri utilizzati e i meccanismi di connessione. La struttura di questo contributo presenta, in primo luogo, una descrizione della situazione e delle tendenze attuali dell'economia provinciale nei vari aspetti considerati: il paragrafo 4 presenta un'analisi statica del grado di "autocontenimento" dei sistemi produttivi locali, il paragrafo 5 descrive le tendenze alla delocalizzazione produttiva per i vari comparti, ed il sesto paragrafo analizza la diffusione delle tecnologie informatiche. Il settimo paragrafo mette poi in relazione le diverse variabili proponendo un modello interpretativo. L'ultimo paragrafo presenta le conclusioni.

La definizione dei questionari parte dalla necessità di rispondere alle seguenti domande generali:

- # Qual è stato l'impatto, fin'ora, dei processi di internazionalizzazione produttiva e diffusione delle ICTs sull'economia della provincia di Macerata?
- # Esistono correlazioni significative tra l'attitudine manifestata nei confronti delle ICTs e l'approccio nei confronti dei processi di globalizzazione?
- # Come si comportano i sistemi produttivi della provincia rispetto ad altri sistemi industriali (comparabili per settore)?

I dati riguardano il seguente insieme di imprese appartenenti alla provincia di Macerata:

Tab. 34 - Numero delle imprese intervistate suddivise per settore

Settore	Numero Imprese	Numero medio Addetti
Calzaturiero	190	18,6
Meccanico	56	14,8
Elettronico	46	13,1
Altro manifatt.	46	25,7
Altro non manifatt.	25	16,8
Totale	363	18,1

Le aziende intervistate hanno registrato in media nel 2001 un fatturato di circa 8 miliardi di Lire: risultano più grandi le aziende del calzaturiero. Dal punto di vista delle attività, le imprese realizzano prevalentemente prodotti finiti per il mercato (45,2%) e prodotti intermedi (23,3%).

Rispetto all'anno di costituzione, il 59,4% delle imprese intervistate risulta costituita prima del 1991, mentre la quota delle aziende nate a partire dal 1996 è pari al 17,3% del campione.

In linea generale, l'economia locale è sostanzialmente rivolta alla produzione industriale e scarsamente orientata all'innovazione e alla conoscenza. Essa basa il proprio vantaggio competitivo soprattutto sulla manodopera, sulle esperienze e sulle competenze che le risorse umane sono in

grado di accumulare in tutti i livelli dell'organizzazione imprenditoriale, le quali garantiscono la capacità di produrre merci di qualità e di rispondere tempestivamente ai mutamenti repentini dei mercati.

4. Il grado di "autocontenimento" dei sistemi locali di produzione

In questa sezione si propone un'analisi del grado di "autocontenimento" dei sistemi locali di produzione della provincia. Si vuole considerare ossia, quale parte della filiera produttiva dei vari comparti è mantenuta all'interno del sistema locale. Tale indice non fornisce, di per sé, una valutazione positiva o negativa ai fini della competitività. È però utile se considerato come determinante del grado e tipo di utilizzo delle ICTs, in quanto gli strumenti di comunicazione dipendono in gran parte dalla localizzazione dei fornitori. Inoltre, una fotografia di questo tipo può rivelarsi utile nel confronto con altri sistemi produttivi comparabili. In particolare, alcuni confronti sono possibili (per oggetto e sincronia di analisi) con le indagini sulla delocalizzazione produttiva attuate dall'Osservatorio TeDIS nel corso del 2001 (Micelli, Chiarvesio, Di Maria, 2003).

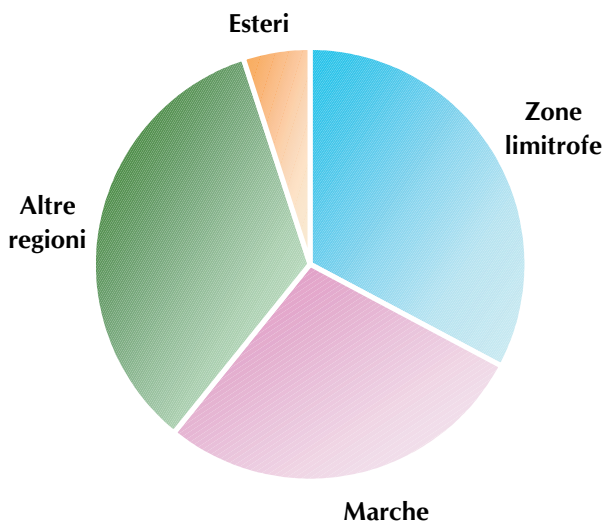
Complessivamente, il parco fornitori è costituito per il 37,55% da imprese localizzate nell'ambito del distretto, un dato pienamente in linea con quelli rilevati dall'osservatorio TeDIS (37,3%) per le 306 imprese intervistate appartenenti ai distretti del Nord Est, della Lombardia, Emilia Romagna e Toscana. La composizione geografica delle reti di fornitura si differenzia

notevolmente se si confrontano i dati relativi ai fornitori localizzati all'estero, dove le imprese del nostro campione fanno registrare un 3,8% contro il 19,3% di fornitori localizzati all'estero in media tra i fornitori delle imprese del campione di riferimento. La differenza si riversa quasi completamente sul dato dei fornitori localizzati all'interno della Regione (il 31,6% per le nostre imprese contro un 18,3% delle imprese del campione di riferimento), mentre i dati relativi all'Italia sono piuttosto allineati (il 27,05% contro il 25,1).

Le *tabelle da 35 a 38* e i relativi grafici mostrano dettagliatamente la suddivisione geografica delle catene di fornitura per comparto e tipo di fornitura.

Tab. 35 - Localizzazione dei fornitori di materie prime (valori %)

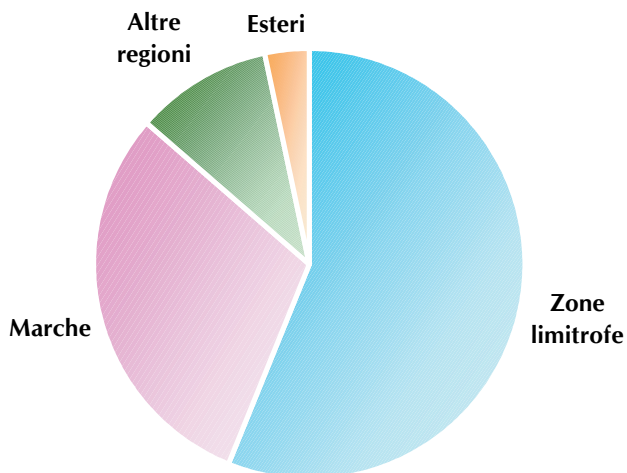
	Settore					Tot
	Calzaturiero	Meccanico	Elettronica	Altro Manifatt.	Altro non Manifatt.	
Zone limitrofe	41,7	23,7	26,7	17,6	26,0	32,9
Marche	24,3	31,6	47,2	25,4	18,3	27,8
Altre regioni	30,4	41,4	24,4	46,7	38,9	34,3
Esteri	3,6	3,3	1,7	10,3	16,8	5,0



Fonte: nostra rielaborazione su dati Censis

Tab. 36 - Localizzazione dei fornitori di lavorazioni (valori %)

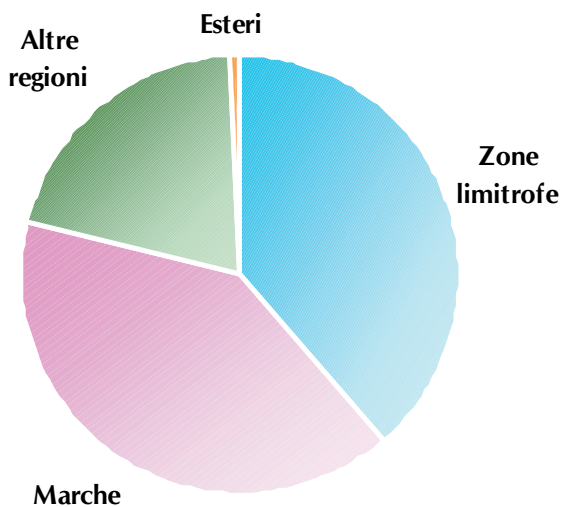
	Settore					Tot
	Calzaturiero	Meccanico	Elettronica	Altro Manifatt.	Altro non Manifatt.	
Zone limitrofe	59,4	56,6	49,9	51,5	36,7	56,1
Marche	28,2	36,3	47,4	23,2	22,2	30,4
Altre regioni	7,6	7,1	2,7	22,3	36,8	10,2
Esteri	4,7			3,1	4,3	3,3



Fonte: nostra rielaborazione su dati Censis

Tab. 37 - Localizzazione dei fornitori di componenti (valori %)

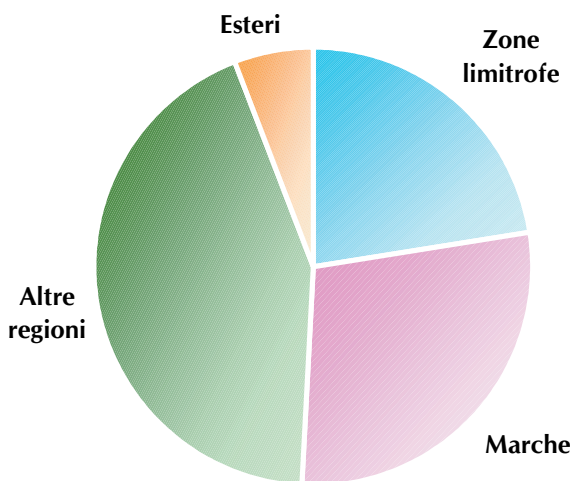
	Settore					Tot
	Calzaturiero	Meccanico	Elettronica	Altro Manifatt.	Altro non Manifatt.	
Zone limitrofe	46,0	35,1	25,8	25,5	56,7	38,6
Marche	38,4	43,3	60,4	30,8	26,7	40,2
Altre regioni	14,2	21,6	13,8	42,8	16,7	20,3
Esteri	1,4	0,0		1,0		0,9



Fonte: nostra rielaborazione su dati Censis

Tab. 38 - Localizzazione dei fornitori di prodotti finiti (valori %)

	Settore					Tot
	Calzaturiero	Meccanico	Elettronica	Altro Manifatt.	Altro non Manifatt.	
Zone limitrofe	28,5	18,8	35,3	24,3	6,5	22,6
Marche	34,0	32,9	44,7	10,6	12,7	28,2
Altre regioni	29,7	48,1	18,8	50,8	72,8	43,4
Esteri	7,9	0,2	1,2	14,3	8,0	5,9



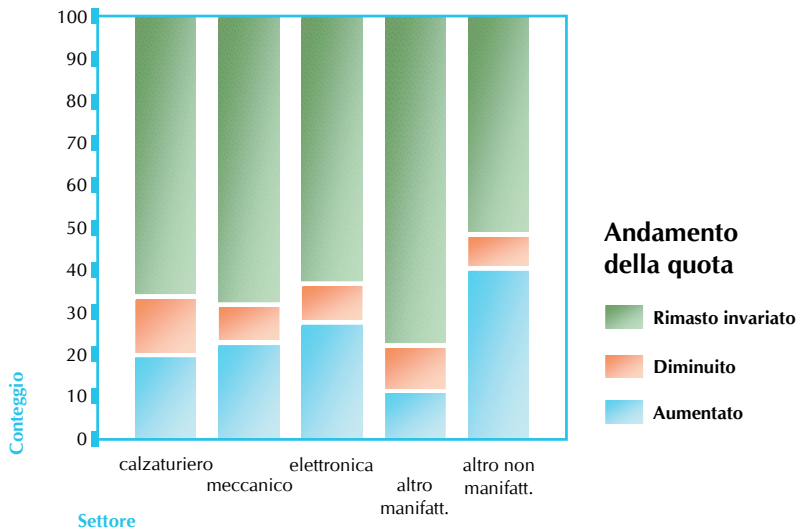
Fonte: nostra rielaborazione su dati Censis

Da questi dati si possono ricostruire ulteriori informazioni. La percentuale molto alta, in tutti i comparti produttivi, di fornitori di lavorazioni localizzati nello stesso sistema locale conferma il tipo di organizzazione produttiva del territorio, basata su un contoterzismo elevato, che richiede rapporti diretti frequenti ed è preferibilmente vicino geograficamente. Molto elevata è anche la percentuale di fornitori locali di componenti per il comparto calzaturiero (il 48% e l'84,4% se si considera l'intera regione), mentre nel settore dell'elettronica, il 60,4% dei fornitori di componenti situati nella regione rispecchia la presenza di un ampio comparto produttivo nella vicina provincia di Ancona. In linea di massima, i dati mostrano un contenimento geografico dei rapporti di fornitura più marcato rispetto ad altri sistemi produttivi locali comparabili. In particolare, la percentuale di lavorazioni commissionata ad imprenditori locali risulta essere decisamente più alta, se confrontata con i dati ottenuti da altri studi.

5. Le tendenze alla delocalizzazione produttiva: determinanti e ostacoli

In questa sezione si intende descrivere la dinamica della localizzazione delle reti di produzione dei vari comparti locali. Le domande poste agli imprenditori riguardavano la tendenza della localizzazione dei fornitori nel corso degli ultimi anni, allo scopo di verificare se la quota dei fornitori localizzati nelle zone limitrofe fosse aumentata, diminuita o rimasta costante in relazione a quella dei fornitori localizzati altrove. La *fig. 3* mostra i risultati dell'indagine.

Fig. 3 - Tendenze della concentrazione geografica dei networks produttivi



Fonte: nostra rielaborazione su dati Censis

Tra i comparti produttivi principali della provincia, il più dinamico (in termini di tendenze all'allargamento dell'orizzonte geografico del network produttivo) è, come ci si aspettava, il calzaturiero; il comparto dell'elettronica mostra una tendenza all'aumento dei fornitori locali, dovuto anche alla vivace crescita del settore negli ultimi anni, che si unisce ad una minore tendenza alla delocalizzazione produttiva; il meccanico sembra il settore più inerte dal punto di vista dell'allargamento geografico della rete di fornitori.

Nel comparto elettronico trova spazio (seppure marginale) la motivazione legata all'occupazione di nuovi mercati, mentre il fattore costo del lavoro incide

indirettamente attraverso l'importazione dei componenti, meno spesso per l'assemblaggio.

È interessante notare come il dato che riguarda le altre industrie, ossia quelle con un basso grado di specializzazione nel territorio, mostri un bassissimo grado di "entrate" e un grado relativamente alto di "uscite" dei fornitori dal territorio locale, a conferma di un effetto soglia di specializzazione nella capacità di attrarre le industrie localmente.

Il 13% delle aziende appartenenti al comparto calzaturiero dichiara che negli ultimi anni il numero dei fornitori localizzati all'interno del distretto è diminuito, mentre questo dato è uguale solo all'8,9% e all'8,7% rispettivamente per i comparti della meccanica e dell'elettronica (*tab. 39*).

Tab. 39 - Andamento della quota dei fornitori localizzati nel distretto (valori %)

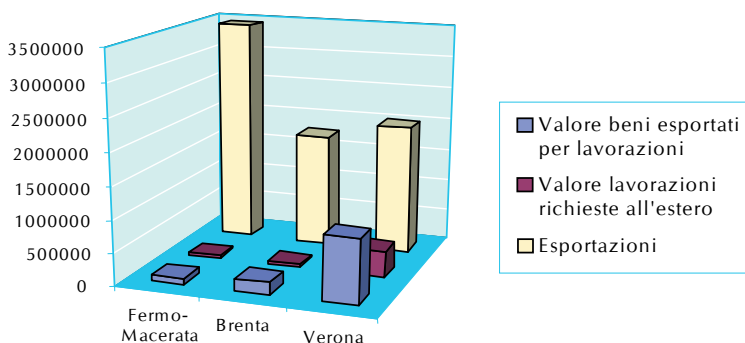
Andamento	Calzaturiero	Meccanico	Elettronica
Aumentato	20,5	23,2	28,3
Diminuito	13,0	8,9	8,7
Rimasto invariato	66,5	67,9	63,0
Totale	100,0	100,0	100,0
v. a.	185	56	46

Fonte: nostra rielaborazione su dati Censis

Se il calzaturiero è il settore che più delocalizza tra i comparti produttivi provinciali, si nota come il distretto marchigiano sia ancora indietro rispetto ai processi di delocalizzazione attuati dai distretti calzaturieri delle altre

regioni, in particolare rispetto a quelli veneti. La *fig. 4* confronta il distretto della calzatura fermano-maceratese con il distretto del Brenta e con quello di Verona: mentre si nota chiaramente la superiorità dimensionale del distretto marchigiano per quantità esportate, il valore dei beni esportati per lavorazioni è nettamente inferiore agli altri due.

Fig. 4 - La delocalizzazione produttiva nei distretti della calzatura



Fonte: nostra rielaborazione su dati Censis

Le determinanti e gli ostacoli alla delocalizzazione produttiva sono ovviamente diversi a seconda del settore considerato. Il calzaturiero è mosso quasi esclusivamente da motivazioni di costo legate al fattore lavoro, e trova ostacoli sul fronte delle capacità organizzative e dell'informazione. La piccola e piccolissima dimensione delle imprese e la mancanza di collegamenti stabili con imprese leader (particolarmente marcata, rispetto ad esempio ai distretti calzaturieri veneti), rende infatti difficile acquisire le informazioni riguardanti i mercati

dell'offerta e della domanda ed organizzare poi, in pratica, il processo di delocalizzazione produttiva.

Come accennato in precedenza, ci sembra importante rilevare tra gli ostacoli all'allargamento delle prospettive geografiche, la tradizionale "abitudine" a trattare con contoterzisti e fornitori locali. La prossimità geografica, con i significati che si porta dietro, tende a costituire un chiaro fattore di inerzia, in quanto ha prodotto nei comportamenti degli imprenditori locali un ancoraggio di tipo cognitivo ai processi di ricerca (*scouting*) verso l'adattamento della produzione, l'ottimizzazione dell'outsourcing e i nuovi possibili progetti collaborativi (Seri, 2003), per non parlare dei processi di innovazione tecnologica. In quest'ottica, l'adozione da parte delle imprese locali delle tecnologie informatiche può funzionare come elemento di disconnessione dai legami inerziali accumulati nel tempo attraverso i meccanismi di prossimità spaziale, e introdurre nuovi strumenti di ampliamento delle capacità di percezione e comunicazione.

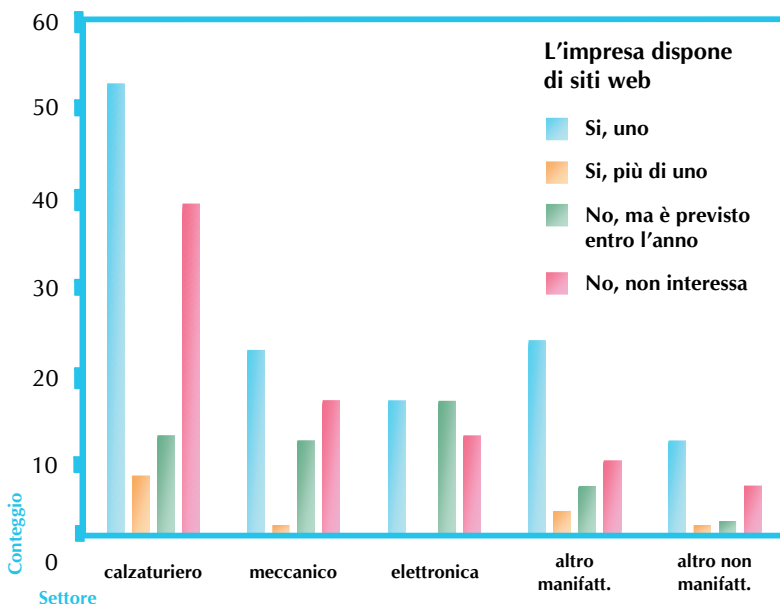
6. La diffusione delle tecnologie informatiche

Se uno dei problemi delle aziende locali è quello di essere ancorati in buona parte ancora a modelli di produzione basati sulla prossimità spaziale, e di stentare ad inserire nella rete di produzione gli elementi di competitività (tecnologiche e di costo) che si trovano più lontani nello spazio, una causa — è stato spesso sostenuto — risiede nella scarsa attitudine delle aziende locali ad adottare le tecnologie della comunicazione e dell'informazione. È sembrato quindi conseguente andare a

vedere in che misura e verso quale utilizzo si dirige l'adozione delle tecnologie informatiche da parte delle imprese della provincia, e in che modo questa possa essere ritenuta una causa anziché un risultato della scarsa propensione all'allargamento funzionale delle reti industriali.

Un primo dato analizzato è quello della disponibilità di siti web da parte delle imprese. Tale dato è considerato solo in parte una buona *proxy* del grado di "confidenza" con le ICT da parte delle imprese, in quanto questo dovrà essere poi definito in base ai contenuti e le applicazioni on-line attivate. La *fig. 5* mostra i risultati di tale analisi.

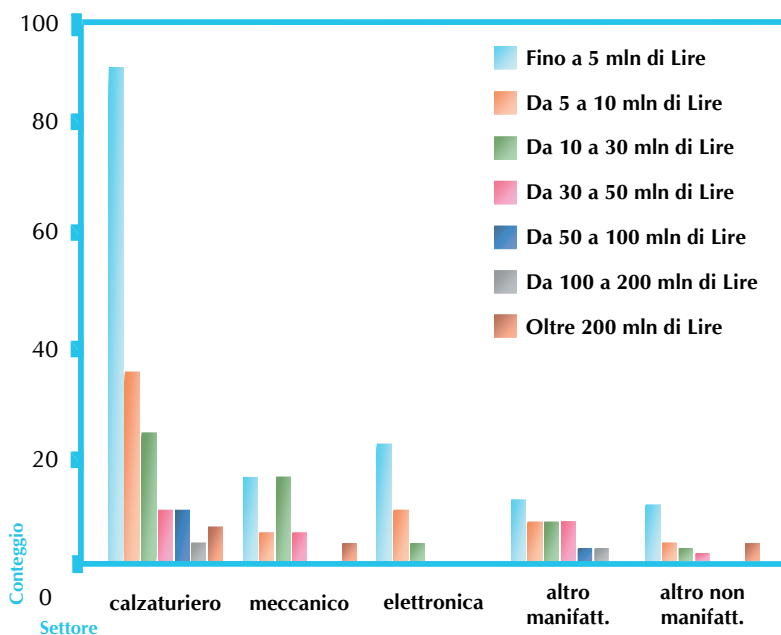
Fig. 5 - Disponibilità di siti web da parte delle imprese



La maggiore performance del comparto calzaturiero in questa variabile è il risultato congiunto dei finanziamenti pubblici dedicati all'informatizzazione del distretto e, in maniera collegata, della maggiore necessità di questo comparto legata al più alto grado di delocalizzazione espressa e prospettata. Interessante in questo senso è anche vedere come, per questo comparto, le risposte si polarizzino su chi ha già un sito web e chi invece non ne è assolutamente interessato, risultato che rispecchia la polarizzazione, a sua volta, del tipo di imprese presenti nel calzaturiero: quelle strettamente legate al territorio, che fanno per lo più lavorazioni in conto terzi e fondamentalmente di tipo artigianale, e le altre che producono per lo più beni intermedi e finali e che più cercano di guardare fuori dai confini locali e nazionali. È chiaro che il primo gruppo è quello che in misura minore, se non assolutamente marginale, si prospetta ai processi di internazionalizzazione ed adozione delle ICT. Queste imprese subiscono i processi di cui sopra in misura essenzialmente passiva: vivono come un fenomeno negativo i processi di delocalizzazione produttiva verso i paesi a basso costo del lavoro, considerandolo per loro una perdita di lavoro, e contemporaneamente percepiscono solo passivamente i processi di diffusione delle ICT, considerando ossia in prima persona la loro adozione solo quando questa viene in qualche modo imposta come standard dalle imprese con cui si hanno rapporti di fornitura o committenza.

La *fig. 6* conferma le indicazioni date dalla variabile proxy sul sito web, indicando nel comparto calzaturiero il comparto che più ha investito in ICT negli ultimi tre anni.

Fig. 6 - Investimenti in ICT negli ultimi 3 anni



L'ammontare degli investimenti rispecchia la piccola dimensione delle imprese ed è per lo più concentrato nelle fasce fino ai 10 milioni di Lire. Interessante notare, comunque, la presenza di investimenti superiori che aumenta in proporzione per il comparto meccanico ed elettromeccanico.

Al di là dei dati generici sugli investimenti e sul possesso o meno del sito web, ci interessa ora guardare l'utilizzo specifico che le aziende fanno del loro sito come mezzo di comunicazione, commercio ed amministrazione. La *tab. 40* riporta nel dettaglio le applicazioni on-line implementate sul sito web dalle imprese intervistate.

Tab. 40 - Applicazioni on-line implementate sul sito web (val. %)

		Settore					Totale
		calzaturiero	meccanico	elettronica	altro manifatt.	altro non manifatt.	
E-mail	Si	89,9	92,6	87,5	87,4	100,0	90,4
	Previsto entro l'anno	4,3	3,7	8,3	6,3		4,8
	Non previsto	5,8	3,7	4,2	6,3		4,8
Gestione dei programmi relativi all'amministrazione	Si	29,2	45,8	26,3	31,3	43,8	33,3
	Previsto entro l'anno	4,6		31,6	3,1	6,3	7,1
	Non previsto	66,2	54,2	42,1	65,6	49,9	59,6
Sistemi per rendere più efficiente la rete dei venditori	Si	7,7	8,3	5,3	10,0	12,5	8,4
	Previsto entro l'anno	7,7	4,2	10,5	10,0	6,3	7,8
	Non previsto	84,6	87,5	84,2	80,0	81,2	83,8
Collegamento fra ufficio acquisti e fornitori	Si	11,1	16,7	5,3	9,4	12,5	11,0
	Previsto entro l'anno	7,9		5,3	15,6	6,3	7,8
	Non previsto	81,0	83,3	89,4	75,0	81,2	81,2
Formazione a distanza	Si	1,6	4,2			6,3	2,0
	Previsto entro l'anno	1,6				6,3	1,3
	Non previsto	96,8	95,8	100,0	100,0	87,4	96,7
Vendita on-line al pubblico	Si	12,5	4,2		9,7	6,3	8,4
	Previsto entro l'anno	10,9	12,5	5,3	6,5		8,4
	Non previsto	76,6	83,3	94,7	83,8	93,7	83,2
Accesso da remoto	Si	10,8	16,7	5,3	10,0	37,5	13,6
	Previsto entro l'anno	9,2			3,3		4,5
	Non previsto	80,0	83,3	94,7	86,7	62,5	81,9

Fonte: nostra rielaborazione su dati Censis

I dati sui software gestionali che possono essere o meno integrati all'interno dei sistemi on-line aziendali servono a cogliere le potenzialità di sviluppo dell'*e-business*, ed il quadro che emerge restituisce un sistema di piccole imprese che comincia ad aprirsi all'uso di applicativi, un sistema nel quale la prospettiva di arrivare all'integrazione di piattaforme gestionali nell'ambito delle funzioni aziendali non appare però ancora a portata di mano. L'indagine ha messo in luce come le aziende che disponevano di applicativi per la gestione di programmi di amministrazione o per la gestione delle risorse umane erano pari ad un terzo di quelle che disponevano di un sito web, mentre la presenza di software in grado di operare per collegare l'ufficio acquisti dell'impresa con i propri fornitori coinvolgeva, in media, appena l'11% del totale delle imprese che disponevano di un sito web, con un picco del 16% per le imprese del comparto della meccanica.

Per quanto riguarda gli applicativi centrati sulla presenza di Internet, come i sistemi per realizzare processi di vendita on-line o i sistemi di *e-procurement*, la diffusione non raggiunge il 9% in media delle imprese che dispongono di un web aziendale attivo, mentre i sistemi che consentono di accedere da remoto alle risorse informative aziendali da parte della forza vendita esterna all'azienda, appaiono maggiormente presenti, con una percentuale media di imprese pari all'11%.

In pratica queste percentuali individuano quelle quote di utenza web che comincia ad implementare sistemi software gestionali anche di tipo tradizionale nelle piattaforme telematiche. Un nucleo di aziende sta avviandosi verso quel processo di integrazione dei software che presiedono le funzioni aziendali, il quale conduce ad

un ambiente di tipo *e-business*. Si tratta di prime esperienze che coinvolgono soprattutto le aziende con almeno 5 addetti e, tra di esse, quelle più inserite nel sistema distrettuale, le quali cominciano a percepire la necessità di dover adottare nuovi standard di comunicazione nei rapporti commerciali (soprattutto con la rete di vendita) e nelle relazioni con le imprese capofila (rispetto alle quali operano molto spesso come subfornitrici). Per le imprese distrettuali minori della provincia di Macerata il percorso di innovazione fondato sulle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione sembra invece privo di un indirizzo di sviluppo chiaro.

Guardando alla domanda di nuovi servizi innovativi per la gestione delle attività aziendali fondati su tecnologie informatiche e di rete (*tab. 41*) — che si sostanziano in soluzioni di tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*) per la contabilità, il controllo di gestione, la pianificazione finanziaria, le vendite, la gestione della logistica, la produzione, la distribuzione o in altre soluzioni di tipo *Supply Chain Management* per l'automazione del processo di acquisizione dei prodotti dai fornitori aziendali — il dato d'insieme fa emergere un relativo distacco delle PMI rispetto alla gamma di nuovi servizi ICT. Un'area di soluzioni che ha evidenziato una domanda effettiva superiore al 10% delle aziende riguarda i sistemi ERP e le soluzioni informatiche per la certificazione della qualità, che cominciano ad interessare il 17 per cento delle PMI intervistate. Tutte le altre applicazioni software prese in esame appaiono lontane dalle necessità delle PMI. Se si guarda ai servizi ed alle soluzioni informatiche per la

gestione sicura ed il trattamento dei dati aziendali e dei dati sensibili, o ai servizi per la formazione a distanza o a quelli per la selezione del personale, non si intravede nessuna apprezzabile domanda effettiva. A livello di domanda potenziale, misurabile dall'interesse sul servizio in una prospettiva futura, si riscontra un'attenzione abbastanza rilevante da parte delle imprese locali solo per le soluzioni informatiche per la valutazione della soddisfazione e per la fidelizzazione della clientela, che contemplan quei processi per identificare, selezionare, acquisire, sviluppare e conservare la clientela: queste raccolgono l'interesse del 32,6% delle imprese intervistate. Una soglia di attenzione, almeno in una prospettiva futura, emerge anche per quelle soluzioni informatiche che possono facilitare l'acquisto e la vendita di capacità di carico nel trasporto merci, rispetto alle quali, però, non è emersa attualmente alcuna domanda. Il dato dimensionale spiega i livelli di diffusione di tutti i software gestionali integrati: la domanda effettiva di soluzioni innovative ed evolute, dai sistemi ERP ai sistemi per la gestione dei fornitori o per il trattamento sicuro dei dati, acquisisce una dimensione rilevabile solo a partire dalla soglia dimensionale dei 10 addetti, e comincia ad essere significativa solo tra le PMI con oltre 19 addetti. La necessità di introdurre in azienda sistemi software più evoluti nasce del resto solo oltre una certa soglia dimensionale, al raggiungimento di una massa critica rispetto alla quale l'informatizzazione avanzata rappresenta un effettivo fattore di competitività, immediatamente percepibile in termini di vantaggi economici, soprattutto sotto forma di immediati risparmi di spesa.

Tab. 41 - Servizi innovativi e/o interessanti per l'azienda (val. %)

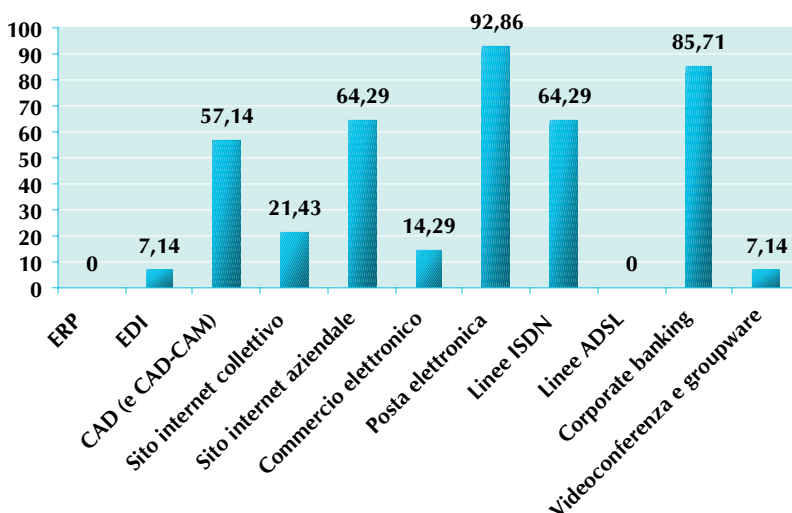
		Settore					Totale
		calzaturiero	meccanico	elettronica	altro manifatt.	altro non manifatt.	
Soluzioni informatiche per la certificazione della qualità	Utilizzate	7,6	21,8	47,9	17,4	28,0	17,7
	Non util. ma interessano	25,0	25,5	30,4	26,1	20,0	25,6
	Non interessanti	67,4	52,7	21,7	56,5	52,0	56,7
Servizi informatici per la valutazione della clientela	Utilizzati	11,3	9,3	19,6	8,9	20,0	12,4
	Non util. ma interessano	25,8	31,5	58,7	35,6	32,0	32,6
	Non interessanti	62,9	59,2	21,7	55,5	48,0	55,0
Sistemi informatici per la selezione del personale	Utilizzati	6,5	7,5	4,4	4,3	12,0	6,5
	Non util. ma interessano	18,3	24,5	20,0	21,7	16,0	19,7
	Non interessanti	75,2	68,0	75,6	74,0	72,0	73,8
Soluzioni per la formazione a distanza	Utilizzate	-	1,9	-	-	-	0,3
	Non util. ma interessano	13,4	11,3	4,4	10,9	12,0	11,5
	Non interessanti	86,6	86,8	95,6	89,1	88,0	88,2
Soluzioni informatiche per la riduzione d'impatto ambientale	Utilizzate	11,8	17,3	2,3	8,7	8,0	10,8
	Non util. ma interessano	23,1	23,1	2,3	13,0	8,0	18,1
	Non interessanti	65,1	59,6	95,4	78,3	84,0	71,1
Soluzioni ERP	Utilizzate	18,4	18,9	4,5	19,6	20,0	17,0
	Non util. ma interessano	18,4	9,4	4,5	21,7	16,0	15,6
	Non interessanti	63,2	71,7	91,0	58,7	64,0	67,4
Soluzioni di Supply Chain Management	Utilizzate	2,2	5,7	2,3	9,3	12,0	4,3
	Non util. ma interessano	19,6	13,2	2,3	25,6	12,0	16,6
	Non interessanti	78,2	81,1	95,4	65,1	76,0	79,1

Fonte: nostra rielaborazione su dati Censis

Per quanto riguarda il tipo di collegamento posseduto, i dati sembrano essere distorti, in quanto la totalità delle imprese che rispondono alla domanda dichiara di avere un collegamento ISDN o di averlo entro la fine del 2002, mentre una media del 55% dichiara di essere connessa tramite collegamenti ADSL, ma in questo caso la percentuale delle risposte è bassa e sembra plausibile che abbiano risposto solo le aziende che possedevano tale collegamento, mentre probabilmente per alcune delle imprese artigiane era anche difficile distinguere tra i vari acronimi.

Un confronto è comunque possibile, per quanto riguarda il distretto della calzatura, con i dati raccolti dalla Belussi nel 2002 e riportati nella *fig. 7*.

Fig. 7 - Prodotti adottati dalle imprese del distretto calzaturiero del Brenta



Fonte: Belussi 2002 su dati 2001

In definitiva, il distretto della calzatura sembra essere ben posizionato relativamente agli altri distretti di uguale specializzazione, mentre in assoluto la diffusione delle ICT nelle piccole imprese distrettuali non ha ancora raggiunto una soglia soddisfacente, soprattutto per quanto riguarda i sistemi di programmazione integrata e di gestione delle catene di fornitura (ERP, EDI, *Supply Chain Management*, ecc.).

La maggior parte delle ricerche condotte negli ultimi anni, sia a livello nazionale che internazionale, indicano chiaramente che le piccole e medie imprese trovano molti fattori inibitori all'adozione di nuove tecnologie. Le statistiche più recenti sull'*e-business* in Italia confermano una significativa diffusione solo tra le imprese di maggiore dimensione. L'utilizzo delle tecnologie digitali nella PMI per l'*e-business* è stato finora rallentato per:

- # assenza di un quadro giuridico chiaro e prevedibile (scarsa fiducia nei contratti stipulati via Internet);
- # carenza di risorse umane tecnologicamente preparate ad operare in un'azienda digitalizzata;
- # scarsa fiducia nei pagamenti elettronici;
- # percezione di scarsa adattabilità ai mercati virtuali dei beni e servizi prodotti dall'azienda;
- # percezione di un mercato di utenti ancora troppo ridotto;
- # assenza di standard definiti e soluzioni informatiche pronte, che rendono l'investimento in tecnologia altamente rischioso;
- # barriere della logistica;
- # scarsa sicurezza nella rete;
- # disponibilità e costo della larga banda.

Per quanto riguarda le nostre imprese, gli ostacoli percepiti (ossia quelli di cui sono consapevoli gli imprenditori) sono quelli descritti dalla *tab. 42*, che presenta la media delle risposte delle imprese suddivise per classe di addetti. Le risposte prevedevano 5 gradi di importanza da riferire all'ostacolo (1=poco rilevante, 5=molto rilevante).

Tab. 42 - Ostacoli nell'uso delle tecnologie

	Addetti				Totale
	fino a 4	da 5 a 9	da 10 a 19	20 e oltre	
Costo della struttura e dei programmi	2,7	2,3	2,7	2,7	2,6
Difficoltà/costi per ottenere/utilizzare linee	2,3	1,9	2,1	2,3	2,2
Mancanza di informazioni e di possibilità di aggiornamento	2,8	2,3	2,4	2,2	2,4
Costi per formazione	2,8	2,4	2,6	2,4	2,5
In azienda non ci sono risorse umane adeguate	3,0	2,5	2,4	2,3	2,6
Non rientra nelle strategie aziendali	3,5	2,9	2,5	2,2	2,8
Non abbiamo individuato società che offrono in rete servizi	2,6	2,3	2,1	1,8	2,2
Altro	-	3,7	-	1,0	2,6

Fonte: nostra rielaborazione su dati Censis

È importante distinguere gli ostacoli percepiti dagli imprenditori dai problemi invece non considerati dagli stessi. Spesso, infatti, la mancata adozione di una tecnologia non dipende da un calcolo costi/benefici, ma piuttosto dalla mancata considerazione della nuova opportunità tecnologica.

In definitiva, i problemi relativi alla diffusione delle ICT più avanzate nella provincia di Macerata non possono essere tutti ricondotti alla "cultura" poco innovativa dell'imprenditore locale, ma devono anche essere ricondotti al lato dell'offerta tecnologica, in particolare per quel che riguarda:

1. la necessità di adeguamento dell'offerta. Molte delle applicazioni informatiche avanzate sono state pensate per imprese di medio grandi dimensioni, e per problematiche che differiscono da quelle proprie delle imprese distrettuali. In questo senso, il secondo problema riguarda il fatto che
2. alcune tecnologie sono ritenute complementari al modello organizzativo distrettuale, altre no.

Infine bisogna considerare il fatto che

3. esiste una volontà esplicita di non formalizzare le relazioni informali fondanti la flessibilità del distretto. Ossia vi è l'ancoraggio ad una modalità di relazionarsi informale che limita e blocca la transizione o semplicemente il completamento di questa con modelli complementari più formali, e adatti alle tecnologie informatiche.

Vi sono poi problemi tipicamente interni al distretto. Essi riguardano

- a) Le esternalità di rete. L'adozione delle ICT all'interno di un distretto diviene cioè vantaggiosa solo dopo una certa soglia di diffusione.
- b) Il tipo di comportamento degli imprenditori locali, che ad una strategia di tipo "*pro-attivo*" preferiscono una strategia del tipo "*wait and see*".
- c) La circostanza per cui il ruolo trainante normalmente svolto dalle imprese leader per l'introduzione di nuovi standard anche tecnologici, sembra essere limitato per il caso delle ICT.
- d) Un effetto imitazione, che legato ai precedenti elementi produrrà probabilmente nel distretto un processo di diffusione del tipo "*bandwagon process*". Una volta raggiunta una certa soglia è cioè probabile che alle nuove tecnologie e forme gestionali introdotte dalle prime imprese, si agganceranno una serie di altre imprese, fino alle più piccole, che nel tempo si dovranno adeguare. Secondo questa interpretazione, una volta raggiunto lo standard qualitativo e quantitativo di soglia, la curva di adozione presenterà un'impennata verso l'alto, come succede abitualmente per le innovazioni introdotte nei sistemi organizzativi distrettuali.

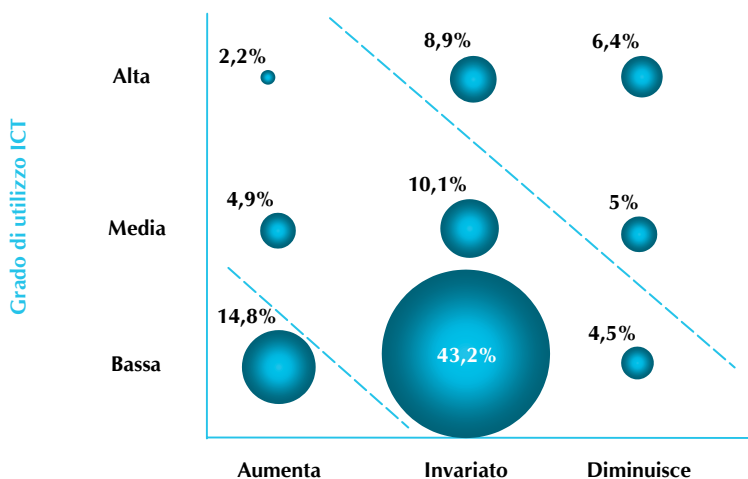
La decisione di quali tecnologie vengano adottate in pratica dipende dai criteri di valutazione dell'imprenditore, che a loro volta sono condizionati dalla percezione che l'imprenditore ha del menù delle nuove tecnologie disponibili. La scarsa attenzione per le tecnologie di rete dimostrata dalle piccole imprese riflette una scarsa

attenzione per la ricerca di spazi di cooperazione economica innovativi.

7. Conclusioni: il comportamento delle imprese locali tra internazionalizzazione dei processi produttivi e adozione delle ICT

In questa sezione si presenta, in funzione di sintesi, il risultato di una cluster analisi che propone un raggruppamento delle imprese che mostrano un comportamento omogeneo rispetto all'adozione delle ICT e all'internazionalizzazione dei processi produttivi. In pratica si sono considerate cinque variabili riguardanti il grado di adozione di ICT (investimento in tecnologie informatiche; dotazione di sito web; numero di addetti al sistema informativo; ERP; sistemi di *e-business*), che sono state poi sintetizzate nei tre gradi di adozione (alta, media, bassa) riportati nell'asse verticale della *fig. 8*. Nell'asse orizzontale si riporta l'andamento della quota dei fornitori localizzati nel sistema locale rispetto a quelli localizzati fuori: le imprese poste a destra del quadrante sono quelle che negli ultimi anni hanno tendenzialmente allargato i confini geografici del loro network produttivo, le imprese situate a sinistra sono quelle per cui la percentuale di fornitori localizzati nel distretto aumenta a scapito di quelle fuori (che favoriscono quindi rapporti di prossimità), mentre quelle situate al centro sono sostanzialmente quelle che mostrano un comportamento inerte, il cui network produttivo non subisce cioè sostanziali variazioni.

Fig. 8 - Gruppi di imprese per attitudine verso ICT e internazionalizzazione



Andamento quota fornitori localizzati nel distretto rispetto a quelli fuori

La figura disegna abbastanza chiaramente la situazione delle imprese locali rispetto ai processi di adozione delle ICT e di delocalizzazione produttiva, dalla posizione dei vari gruppi è possibile risalire anche a quello che in alcuni casi è il risultato di un posizionamento strategico.

Il gruppo di imprese posizionato vicino all'origine degli assi è caratterizzato dal basso contenuto di tecnologie informatiche e dal tendenziale rafforzamento della rete locale di produzione (14,8%). Se si guarda il disinteresse per le ICT mostrato nelle risposte da queste aziende, si può dedurre che la scelta di concentrarsi sulla rete di produzione locale sia una scelta strategica di qualità per queste aziende, basata per lo più su produzioni artigianali,

e quindi dal forte contenuto di competenze tacite che possono essere difficilmente trasmesse attraverso mezzi che richiedono la loro codificazione (e.g. internet).

In posizione simmetricamente opposta si trova il gruppo di imprese che si caratterizza per un alto grado di adozione di tecnologie informatiche e per una forte tendenza a delocalizzare le fasi di produzione. Questo gruppo rappresenta il 6,4% delle imprese intervistate, le quali possono essere considerate come un esempio di *best practice* per quelle che devono ancora affrontare in maniera strategica il processo di informatizzazione ed internazionalizzazione.

A quest'ultimo tipo appartiene sicuramente il gruppo risultato più consistente dall'analisi cluster, ossia quello delle imprese con un basso contenuto di tecnologie informatiche e dal comportamento inerte rispetto alle dinamiche di adattamento della rete di fornitura (43,2%). Questo è fondamentalmente il gruppo di imprese che, in futuro, dovrà maggiormente sforzarsi nel ridefinire la propria direzione strategica verso quel percorso di innovazione fondato sull'uso di nuove tecnologie dell'informazione e sulla globalizzazione dei processi di produzione. Le direzioni da seguire in questo senso sono molteplici e non seguono stadi di sviluppo prestabiliti, ma sembra ovvio che un processo di reingegnerizzazione dei modelli gestionali capace di aumentare la propria efficienza, migliorare e personalizzare i prodotti ed i servizi in relazione alle esigenze della clientela non solo locale, ed ottimizzare i rapporti con i fornitori, sia una precondizione al processo di internazionalizzazione commerciale e produttiva.

In generale, le piccole imprese industriali manifatturiere della provincia di Macerata intervistate, appaiono ancora nella fase iniziale della ridefinizione, attraverso l'introduzione dell'It, dei processi e dei rapporti che li legano ai fornitori ed ai clienti. Sono cioè appena all'inizio di quel processo di cambiamento che, grazie alle possibilità offerte dalle nuove tecnologie di rete, permette di accrescere la capacità di scambiare quantità di informazioni sempre più mirate, come pure di instaurare nuovi rapporti di collaborazione con altre aziende appartenenti alla medesima filiera produttiva.

Le ipotesi di articolazione di questo processo di innovazione indicano, almeno in linea teorica, un percorso nel quale le aziende puntano, in una prima fase, allo sviluppo di sistemi Internet finalizzati alla comunicazione con l'utilizzo di e-mail. Quindi iniziano a sviluppare il canale web con l'obiettivo di attivare procedure di acquisto basate su canali on-line. Un ulteriore passaggio che può prodursi parallelamente al precedente, riguarda l'avvio dell'integrazione del sistema informativo aziendale con il canale *e-commerce*, prevedendo ad esempio l'utilizzo dei profili dei clienti per vendere di più ed in maniera più mirata. L'*e-business*, come punto di arrivo di questo percorso, rappresenta la costruzione di un ambiente relazionale nel quale i rapporti di clientela e collaborazione con le altre imprese, per la vendita e per l'approvvigionamento, sono completamente permeati dalle nuove tecnologie di rete. L'indagine sulle imprese della provincia maceratese sembra confermare questo modello di sviluppo, ma il percorso delineato appare nella realtà lungo, tortuoso e dagli esiti incerti.

Quaderni del Laboratorio “Enrico Mattei” Sviluppo e Territorio
Numero 4

Laboratorio “Enrico Mattei” Sviluppo e Territorio

istituito presso la Camera di Commercio I.A.A. di Macerata
in convenzione con le Università di Macerata e Camerino

Componenti Comitato di Gestione	GIORGIO GALEAZZI SALVATORE TORRISI GIULIANO BIANCHI MARIO VOLPINI
---------------------------------	--

Segreteria del Laboratorio	PAOLA GREGORI FABIO CASTELLETTI
----------------------------	------------------------------------

Pubblicazione	PAOLA GREGORI FABIO CASTELLETTI
---------------	------------------------------------

Copertina	GIORGIO PIETRANI
-----------	------------------
