



Assessorato all'Agricoltura ed alle Attività Produttive

»»» IMPORT EXPORT »»» *in Campania*

*Sistema Informativo Territoriale
delle imprese operanti con l'estero* »»»

»»» *Analisi settoriali ed Aziendali dei
Distretti e Metadistretti Industriali*



CONSORZIO PROMOS RICERCHE

Questo volume riporta le principali risultanze del progetto Monitoraggio delle imprese di produzione campane operanti con l'estero ed inserite nell'ambito dei distretti o metadistretti industriali, affidato dall'Assessorato all'Agricoltura ed alle Attività Produttive della Regione Campania al Consorzio Promos Ricerche

Coordinamento del Consorzio Promos Ricerche

Attilio Montefusco, coordinatore e responsabile di progetto
Amedeo Di Maio, rappresentante del Consiglio di Amministrazione

Responsabile di progetto per la Regione Campania

Luciano Califano

Gruppo di coordinamento scientifico

Gennaro Biondi
Giorgio Cevenini
Eduardo Imperiale
Vincenzo Maggioni
Paolo Stampacchia
Mario Vasco

Gruppo di ricerca del Sistema Informativo Territoriale

Gennaro Cavaliere
Roberto Cevenini
Claudia Esposito

Gruppo di ricerca delle Analisi aziendali e settoriali

Antonio Barone
Maria Rosaria Della Peruta
Tiziana Russo Spena

Testi del Volume Parte Seconda

*Il lavoro è frutto comune di un unico gruppo di ricerca,
pur tuttavia i singoli paragrafi vanno così attribuiti*

Barone	Cap. 2: par. 2.2, 2.3, 2.5.1 e 2.5.2. Cap. 4
Della Peruta	Cap. 1: par. 1.3 e 1.4
Russo Spena	Cap. 1: par. 1.2. Cap. 2: par. 2.4, 2.5.3 e 2.5.4. Cap. 3: par. 3.2, 3.3, 3.4

Si ringraziano per la fattiva collaborazione tutti gli altri collaboratori del progetto ed in particolare:
Marco Soma della Camera di Commercio di Napoli
Luigi Esposito di Unioncamere Campania

Presentazione

Il sistema produttivo italiano sta attraversando una difficile fase competitiva caratterizzata dall'avvento sui mercati internazionali di Paesi altamente concorrenziali e commercialmente molto aggressivi.

La Regione Campania, nota a livello mondiale per le produzioni tipiche nei settori del tessile, abbigliamento, calzaturiero, agro-alimentare ha particolarmente sofferto la crisi economica generata dai nuovi assetti internazionali.

Per tale motivo, l'Assessorato all'Agricoltura e alle Attività Produttive si è voluto dotare di strumenti di analisi e monitoraggio dei fabbisogni del territorio, per meglio rispondere alla crescente richiesta di affiancamento del sistema imprenditoriale campano sui mercati internazionali.

Questo studio costituisce un importante strumento per l'Assessorato in quanto fornisce un quadro estremamente dettagliato di tutte le imprese che hanno sviluppato dei rapporti economici con l'estero, sia in termini di accesso diretto al mercato, sia in termini di accordi di collaborazione economico-produttiva, con particolare attenzione alla rilevanza strategica dei distretti e la variegata composizione dei sistemi produttivi all'interno dei Progetti Integrati Territoriali che si rivelano quale chiave di svolta per invertire la tendenza.

I risultati dell'indagine dimostrano che la nostra regione ha iniziato un cammino di ripresa delle posizioni competitive, che questo Assessorato intende ulteriormente supportare, integrando strumenti di analisi ed assistenza tecnica al fine di agevolare il rafforzamento del sistema campano all'interno dello scenario economico nazionale e mondiale.

Uno strumento di lavoro, dunque, quale base di partenza di un nuovo approccio al sistema delle imprese da parte delle istituzioni e degli attori locali, quali promotori dello sviluppo di un tessuto economico con enormi potenzialità di proposta sui mercati esteri ma che solo organizzato in una logica di "sistema" può affrontare in maniera vincente i mercati internazionali.

*L'Assessore Regionale all'Agricoltura
ed alle Attività Produttive*

Andrea Cozzolino

INDICE

Introduzione	1	
Parte I	Il Sistema Informativo Territoriale delle imprese Operanti con l'Estero	5
Parte II	Analisi settoriale e aziendale dei distretti e metadistretti	19
1.	Il settore tessile abbigliamento	21
1.1.	Le principali caratteristiche della filiera del T/A ed evidenze statistiche	21
1.2.	L'internazionalizzazione dell'industria tessile- abbigliamento in Campania: il commercio con l'estero	31
1.3.	La concentrazione spaziale del settore Tessile-Abbigliamento in Campania	37
1.3.1.	Il distretto di Calitri	37
1.3.2.	Il distretto di San Giuseppe Vesuviano	41
1.3.3.	Il distretto di San Marco dei Cavoti	48
1.3.4.	Il distretto di Sant'Agata dei Goti – Casapulla	53
1.4.	Alcune realtà d'impresa nel territorio campano	59
1.4.1.	Il "Gruppo Oxa Simonetti	59
1.4.2.	Il "Consorzio Napoli 2001"	63
1.4.3.	Le "Industrie tessili Alois"	68
1.4.4.	La "De Negri"	74
2.	Il settore conciario	79
2.1.	Le principali caratteristiche del settore	79
2.1.1.	L'impatto ambientale	80
2.2.	L'internazionalizzazione dell'industria conciaria: il commercio con l'estero	82
2.3.	La concentrazione spaziale del settore conciario in Campania: il distretto di Solofra	87
2.3.1.	Caratteristiche del tessuto imprenditoriale locale	95
2.3.2.	Flussi internazionali del distretto e fisionomia delle imprese esportatrici	98
2.3.3.	Considerazioni	108
2.4.	La concentrazione del settore Tessile-Abbigliamento-Conciario: il distretto di Grumo Nevano	110
2.5.	Alcune realtà d'impresa nel territorio campano	122
2.5.1.	La "Carsten's Suede & Leather S.r.l."	122
2.5.2.	La "Conceria Bello"	127
2.5.3.	La "Dema S.r.l."	130
2.5.4.	La "Russo di Casandrino S.p.A."	137
3.	Il settore agro-alimentare	143
3.1.	Dimensioni e caratteristiche del settore in Campania	143
3.2.	L'internazionalizzazione dell'industria alimentare in Campania: il commercio con l'estero	147

3.3. La concentrazione spaziale del settore agro-alimentare in Campania: il distretto di Nocera	155
3.3.1. Il profilo imprenditoriale del distretto	155
3.3.2. L'industria e la filiera agroalimentare	161
3.4. Alcune realtà d'impresa nel territorio campano	172
3.4.1. La "AR industrie alimentari S.p.A."	172
3.4.2. La "La Doria S.p.A."	179
4. I metadistretti	189
4.1. L'area Giuglianese	189
4.2. L'area Nolano-Clanio	195
4.3. La Città del Fare	203
4.4. Il Polo Orafo	210
4.5. Le Protofiliere Provinciali	214
4.6. La S.S. Appia – Pianura Interna	220
4.7. La Valle dell'Irno	226
Appendice: Manuale di utilizzo del CD Rom allegato	233

Introduzione

Il Progetto “*Monitoraggio delle imprese di produzione campane operanti con l'estero ed inserite nell'ambito dei distretti e metadistretti industriali*”, affidato dall'Assessorato all'Agricoltura ed alle Attività Produttive della Regione Campania al Consorzio Promos Ricerche, nasce con l'obiettivo di rilevare la consistenza, più aggiornata possibile, del tessuto produttivo campano interessato all'import/export per individuarne i casi significativi di successo e/o insuccesso al fine di estrarre, da questi stessi, approcci metodologici, linee guida, indicazioni strategiche e quant'altro di interesse da mettere a fattor comune a favore di aree geografiche e/o settori produttivi.

Nel corso dello sviluppo del progetto il gruppo di coordinamento scientifico ha impattato subito su due aspetti che per la loro importanza potevano notevolmente condizionare la buona riuscita del progetto: la incompletezza e farraginosità dei dati di partenza esistenti e la dinamicità ed evoluzione continua dei dati stessi.

Si è ritenuto opportuno, fermo restando la disponibilità delle risorse professionali ed economiche messe in campo, fare un salto di qualità, ampliando gli obiettivi del progetto, passando da una “semplice foto aggiornata” dello scenario esistente in uno strumento di lavoro, basato su dati consistenti e coerenti, in grado di fare analisi, di evolvere con il modificarsi delle situazioni del tessuto produttivo e di offrire servizi facilmente accessibili secondo le necessità informative dell'utilizzatore.

La decisione presa è stata particolarmente determinante ai fini della buona riuscita del progetto perché essa ha permesso ai due gruppi di ricerca attivati, di lavorare indipendentemente: il primo proiettato alla attivazione della base dati dell'intero sistema delle imprese a qualunque titolo operanti con l'estero ed il secondo rivolto ad approfondire il livello di internazionalizzazione in atto e le modalità di approccio ai mercati esteri peculiari di ciascun ambito produttivo di riferimento. A tale scopo l'ambito di analisi prescelto per lo sviluppo dell'indagine è stato quello delle diverse realtà distrettuali che, con riferimento ai settori specifici di interesse, concentrano le relative specializzazioni produttive.

La banca dati, prevista ad inizio progetto, si è trasformata in un vero e proprio Sistema Informativo Territoriale delle imprese campane Operanti con l'Estero (SITOE) che, mentre è strumentale rispetto alle finalità dell'iniziativa in oggetto, apre nuove prospettive di sviluppo di particolare interesse per la Campania, rispondendo al fabbisogno informativo della Regione Campania, ma anche aprendo scenari di razionalizzazione e di crescita di un sistema produttivo, che soffre difficoltà di tipo congiunturale e strutturale, acuite dalla globalizzazione in atto.

Il SITOE è stato realizzato con una duplice modalità espositiva di base: una anonima, dove il Sistema offre i propri servizi senza esporre i dati anagrafici delle imprese; un'altra completa, per operatori abilitati dall'Assessorato regionale all'utilizzo, che espone anche tutti i dati identificativi delle imprese.

Il SITOE è stato sviluppato a partire dalla base dati dell'Archivio “SDOE Campania” acquisito da INFOCAMERE, articolato in due sub archivi: “SDOE

Anagrafico”, contenente: denominazione dell’impresa esportatrice e/o importatrice, numero REA, ragione sociale, sede sociale, n. telefonico, ecc. e “SDOE prodotti” (beni o servizi) importati e/o esportati, con l’indicazione dei Paesi d’origine e/o di destinazione.

L’Archivio SDOE Campania è stato integrato con altre fonti informative i cui dati erano coerenti (o comunque tali da poter essere resi coerenti) con l’archivio di partenza; a tale scopo è stata sviluppata un’ampia attività di “scouting” tesa a rintracciare nel panorama delle Banche Dati (cartacee e/o elettroniche) quelle che per dati contenuti e per affidabilità del soggetto proprietario fossero utili allo scopo.

Le fonti informative a cui si è fatto ricorso sono state: Base Dati e Pubblicazioni delle Camere di Commercio della Campania, Repertori delle Unioni ed Associazioni Industriali provinciali, ed altre fonti quali siti internet, giornali, centri studi, ecc.

L’attività di fusione delle varie fonti individuate è stata abbastanza onerosa in quanto le specifiche fonti provenivano da situazioni diverse per contesti e finalità, con supporti di registrazione diversi (es. cartaceo e/o elettronico), con tracciati informativi diversi, prodotte con software diversi e incompatibili tra loro, ma anche codificate spesso tramite legende diverse o non immediatamente rintracciabili (es. codici paese non corrispondenti a quelli ISTAT). E’ stato così realizzato un nuovo database che, rispetto al contenuto di SDOE iniziale ha comportato la cancellazione di circa 100 aziende risultate cessate, il controllo e la conseguente variazione dei dati anagrafici di oltre il 35% delle circa 4.500 imprese di SDOE, la individuazione di oltre 1.000 imprese in altre sorgenti informative, non presenti in SDOE, nonché la individuazione di circa 60 nuovi prodotti anche tra le aziende già facenti parte di SDOE Campania.

Creato il “database” sono state, quindi, sviluppate funzionalità applicative “software”, che, consentono autonomamente di redigere report di studio comprendenti: la verifica della consistenza delle imprese operanti con l’estero presenti sul territorio; l’analisi dell’attitudine alla produzione o al commercio; l’analisi delle attività e verifica della effettiva inclinazione dei settori produttivi (concia, tessile ecc.), con la eventuale evidenziazione di nuove realtà settoriali emergenti e l’analisi dell’inclinazione del distretto/metadistretto alla effettiva operatività con l’estero, rapportata al settore produttivo di competenza; nonché la evidenziazione di nuove realtà produttive e commerciali contigue, tali da poter rappresentare un eventuale nuovo distretto/metadistretto.

L’analisi settoriale ed aziendale dei distretti e metadistretti regionali, realizzata partendo dalla nuova base dati è stata sviluppata, da un altro gruppo di ricerca prima attraverso l’analisi delle caratteristiche, sia economiche, sia strutturali dei distretti campani, per individuare le peculiarità di ciascun settore e contesto; in secondo luogo si sono individuate le imprese che maggiormente corrispondevano alla “impresa tipo” in grado di rappresentare al meglio le condizioni strutturali, operative ed economiche della realtà produttiva dell’area procedendo allo sviluppo di “case studies” attraverso un’indagine sul campo.

Più nello specifico, il lavoro è stato sviluppato nelle tre fasi di seguito esposte, di cui la precedente è stata sempre preparatoria e necessaria alla successiva.

La prima fase ha visto essenzialmente l'estrapolazione di una base di indagine su cui approfondire successivamente l'analisi, partendo da una base dati aggiornata delle imprese operanti con l'estero, che ha rappresentato così una fonte informativa di particolare interesse ed utilità per l'avvio e lo sviluppo dell'analisi. L'insieme delle imprese operanti con l'estero, è stato messo a confronto con l'universo delle imprese dei raggruppamenti territoriali considerati, ossia dei distretti industriali campani. Le variabili di cui si è tenuto particolarmente conto al fine dell'individuazione della specifica base di indagine su cui approfondire l'analisi sono state individuate in due distinte categorie, l'una dimensionale, l'altra economica: da un lato, ci si è focalizzati sulle dimensioni aziendali, espresse tramite l'ammontare del numero di addetti; dall'altro, le imprese sono state distinte in tre gruppi a seconda che la loro propensione all'export fosse inferiore al 20%, compresa tra il 20 ed il 50%, o superiore a tale soglia.

La seconda fase ha portato alla realizzazione dell'indagine con la conseguente analisi dei risultati, procedendo per stadi successivi, che hanno visto, di volta in volta, restringersi l'ambito territoriale di riferimento. L'ausilio della banca dati "COEWEB" dell'ISTAT ha permesso l'analisi per settori economici su scala nazionale prima, regionale e provinciale poi. L'indagine a livello nazionale si è resa necessaria al raggiungimento di due scopi: l'individuazione delle caratteristiche generali dei settori analizzati e l'identificazione dei tratti peculiari del contesto più prettamente regionale. Sulla base delle differenze e/o delle similarità riscontrate tra le due scale territoriali, si è proceduto ad un'ulteriore segmentazione dell'universo imprenditoriale locale finalizzato all'estrapolazione delle unità maggiormente caratteristiche dei vari tessuti produttivi distrettuali.

Le fasi precedenti hanno ristretto il campo di indagine al punto da permettere l'individuazione di specifiche imprese, rappresentative dei contesti distrettuali, le quali sono state sottoposte a interviste, realizzate sulla base di un unico questionario, appositamente redatto, che ha previsto domande, vertenti sui vari ambiti della vita aziendale, articolato nelle seguenti quattro parti:

Prodotti, clienti e mercati - Attività svolte e risorse distintive - Sviluppo internazionale - Contesto internazionale e strategie competitive.

Si è quindi proceduto alla stesura di casi aziendali dai quali si evincessero, da un lato, i rapporti intercorrenti tra l'impresa intervistata e quelle attigue; dall'altro, le politiche di internazionalizzazione e di marketing adottate, il loro esito e la loro ricorrenza nell'ambito distrettuale.

Il lavoro complessivo che ne consegue, raccolto in questa seconda parte del volume, ha ad oggetto quello che ufficialmente, sulla base dello strumento dei Progetti Integrati Territoriali (PIT), si presenta oggi al mondo esterno come lo scenario produttivo della regione Campania. I settori indagati, il tessile/abbigliamento, il conciario, comprendente lavorazione pelli e cuoio e calzaturiero e l'agro-alimentare, sebbene non esauriscano certamente il panorama produttivo regionale, ne rappresentano alcuni degli ambiti produttivi più qualificanti, sia in termini di presenza della rispettiva popolazione industriale, sia

con riferimento al posizionamento di alcune specifiche realtà di impresa nello scenario economico regionale e nazionale.

Nella prima parte del volume, insieme con la sintetica descrizione delle attività svolte dal gruppo di ricerca e dai numerosi collaboratori che hanno contribuito allo sviluppo del progetto, ai quali va il più vivo ringraziamento, viene illustrato il Sistema Informativo Territoriale delle imprese campane operanti con l'estero, contenuto in forma anonima nel CD allegato.

Il SITOEO completo, realizzato nell'ambito di questo progetto, permette di gestire il database ad esso sotteso, alle condizioni indicate nella nota tecnica che lo accompagna, rischia, però, un'immediata obsolescenza se non collegato con un Osservatorio delle Imprese Campane operanti con l'estero che ne controlli e deliberi l'aggiornamento e/o l'arricchimento continuo. Il sistema, comunque, è utilizzabile sin d'ora non solo per l'agevole predisposizione di mailing list finalizzate ad obiettivi promozionali, ma anche per finalità di studio e di ricerca, perché permette funzionalità di reporting personalizzabili.

Il Sistema, inoltre, può rappresentare lo strumento "iniziale" di un eventuale sito promozionale attraverso cui le stesse imprese presentano se stesse, evidenziano modifiche/miglioramenti produttivi e di mercato, difficoltà di tipo particolare (credito, legislazione, ecc.) e, soprattutto, avviano – creando così progressivamente una "comunità" – un colloquio con le altre imprese e con tutti gli enti e le organizzazioni deputate a fare promozione sull'estero.

SITOEO è un prodotto che non è solo una fotografia dell'esistente il più aggiornata possibile, ma si presta ad essere immediatamente utilizzato, come già detto, per finalità promozionali fondato su premesse solide, chiare, articolate per filiere/distretto, e dunque aggregabili, individuando nel tessuto produttivo del territorio, quella "massa critica" indispensabile per la messa a punto di programmi strategici di sviluppo, con particolare riferimento ai mercati-Paese, alle risorse distintive, allo sviluppo internazionale, al contesto competitivo. Tutto questo, naturalmente, se all'Osservatorio sulle imprese esportatrici viene associato un Osservatorio dei distretti/filiere che ne colga trasformazioni, difficoltà, evoluzione delle minacce/opportunità e dei punti di forza/punti di debolezza.

Attilio Montefusco

PARTE PRIMA

S.I.T.O.E.

**Sistema Informativo Territoriale delle imprese
Operanti con l'Estero in Campania**

PARTE PRIMA

Sistema Informativo Territoriale delle imprese Operanti con l'Estero in Campania

Il SITOIE realizzato dal Consorzio Promos Ricerche è stato predisposto in modalità anonima nel CD allegato, non esponendo cioè i dati anagrafici delle imprese operanti con l'estero. Esso deriva dall'archivio SDOE di INFOCAMERE¹ che riporta tutte le imprese che hanno un numero meccanografico che è stato integrato con altre fonti informative.

L'attività di "fusione" delle diverse fonti informative ha dovuto prevedere lo sviluppo delle seguenti attività:

1. *Verifica della coerenza e della consistenza dell'archivio SDOE Campania iniziale.*

Per le caratteristiche di creazione dell'archivio e per le modalità di aggiornamento dello stesso da parte delle CCIAA e di INFOCAMERE, l'archivio presentava una realtà del tessuto produttivo della regione non aggiornato alla data di acquisizione, pertanto è stato necessario procedere ad un accurato controllo di consistenza dei dati dell'archivio.

2. *Attività di scouting per l'individuazione di sorgenti informative addizionali da integrare con SDOE Campania*
3. *Verifica della coerenza e della consistenza di tutte le altre sorgenti informative individuate*

Per le occorrenze non presenti in SDOE si è reso necessario procedere alla verifica della coerenza e consistenza delle stesse, così come indicato al punto 1; laddove le occorrenze risultavano parzialmente duplicate (alcuni dati presenti su una sorgente ed altri su un'altra) si è proceduto ad isolare i casi specifici per procedere poi ad una fusione ragionata e coerente con le finalità del progetto.

4. *Individuazione della valenza informativa aggiuntiva, rispetto a SDOE Campania, addotta da ogni singola sorgente*

A valle dell'attività di cui ai punti 2 e 3 si è proceduto a valutare la valenza informativa aggiuntiva rispetto a SDOE Campania e rispetto alla finalità del progetto

¹ INFOCAMERE è la società consortile per azione che ha realizzato e gestisce il sistema telematico nazionale che collega tra loro, attraverso una rete ad alta velocità e ad elevato standard di sicurezza, le 103 Camere di Commercio e le 300 sedi distaccate. Uno dei risultati più significativi di InfoCamere è la realizzazione del Registro delle Imprese, istituito nel 1993 (legge n.580/93), per espressa volontà del legislatore, in modalità informatica: sua caratteristica peculiare, che ha costituito una novità assoluta in campo europeo.

5. *Produzione di uno schema intermedio per la riconciliazione dei dati provenienti dalle diverse sorgenti*

Per la riconciliazione dei dati provenienti dalle diverse sorgenti, si proceduto a redigere uno schema di rappresentazione dell'informazione unico che permettesse di definire sia la struttura del database unico da implementare (chiavi primarie, chiavi secondarie, ecc.) sia di procedere ad un'attività di normalizzazione del tipo: unità di misure, legende per abbreviazioni, nomenclature record, ecc.

6. *Normalizzazione laddove necessaria, dei vari supporti su cui erano registrate le varie sorgenti informative individuate e di interesse (ivi comprese anche quelle su supporto cartaceo)*

7. *Sviluppo di supporti informatici per il caricamento automatico del database da produrre*

Sono state realizzate le procedure di ETL (Extraction, Translation and Loader) di caricamento dei dati provenienti dalle varie sorgenti informative nel database; in particolare sono stati sviluppati una serie di supporti informatici che facessero da filtro per fare emergere tra i vari dati quelli di interesse

8. *Esecuzione del caricamento automatico tra i dati dei vari archivi con i sw di cui al punto 6*

Una volta preparati gli strumenti sw per il caricamento automatico del database, è stato lanciato in esecuzione il caricamento vero e proprio, che ha caricato più dell' 80% delle informazioni nel database e ha segnalato gli scarti con le motivazioni connesse.

9. *Correzione, adeguamento, cancellazione, trasformazione "ad hoc" dei dati scartati in sede di match di cui al punto precedente*

A fronte degli scarti di cui al punto 8 sono stati sviluppati degli interventi "ad hoc" per il caricamento degli scarti avuti, rimuovendo le motivazioni che avevano indotto lo scarto stesso

10. *Verifica e consolidamento del database prodotto coerente con SDOE Campania*

Il database ottenuto è stato sottoposto a controllo verifica perché realmente contenesse

- tutte le informazioni presenti in SDOE Campania, arricchite con i dati delle altre sorgenti informative ed attinenti alle finalità del progetto
- tutte le nomenclature, simbologie e abbreviazioni preesistenti, quando reputate consone e previo controllo e standardizzazione

11. *Sviluppo di un'applicazione per la gestione e l'interrogazione del database*

A fronte del database ottenuto è stata sviluppata un'applicazione che permettesse un utilizzo ottimale dello stesso in rapporto all'utenza ad esso interessato; in particolare sono stati previsti 3 tipologie d'utente:

- a. Utente "administrator" – a cui sono state connesse tutte le funzionalità per una gestione completa (cancellazione, variazione e immissione) del database prodotto, recovery del sistema, ecc.

- b. Utente “addetto ai lavori” – a cui sono state connesse funzionalità analitiche che permettono la visualizzazione delle informazioni presenti nel database fin al minimo dettaglio
- c. Utente “generico” – a cui sono state connesse funzionalità riassuntive che presentano, dunque, i dati presenti nel database un modo conciso, in forma tabellare e/o grafica

In particolare per le funzionalità connesse con il profilo d’utente b. e c. sono state sviluppate su più livelli di interrogazioni:

- Interrogazioni analitiche (per singola azienda, per singolo prodotto, per singolo paese di esportazione, ecc.)

In particolare sono state adottate misure “ad hoc” per la ricerca dei prodotti, tramite caselle multiple per la descrizione e due differenti metodologie di ricerca (and, or) per sopperire alla difformità e alla mancanza di uno standard di immissione della nomenclatura

- Interrogazioni massive (per distretto, provincia, qualifica, settore, codice ATECO, ecc.)

Attraverso le quali è possibile ricostruire realtà macroscopiche di produzione o commercio presenti su porzioni estese del territorio regionale, dando così una valenza di possibilità studio e monitoraggio dell’andamento imprenditoriale campano tramite l’archivio, e non solo di banale registrazione anagrafica.

- Interrogazioni incrociate

E’ possibile, infatti, ricercare in maniera incrociata, prodotti utilizzando informazioni relative alle aziende di appartenenza (codice ATECO, provincia, numero REA e settore di appartenenza) e imprese utilizzando dati relativi ai rispettivi prodotti (paese di export/import, descrizione prodotto). Fornendo così molteplici collegamenti tra i due archivi (anagrafico e prodotti) precedentemente molto limitati, cosa che rendeva la consultazione, la modifica o la cancellazione difficoltose e senza la possibilità di controllo sulla coerenza e l’uniformità dei dati.

Facendo riferimento alle funzionalità connesse alle tipologie d’utenza di cui ai punti a., b. e c. del presente item, si evidenzia che esse sono state concretamente organizzate in modo inclusivo e cioè:

- a. All’utente “administrator” – è permesso tutto.
- b. All’utente “addetto ai lavori” – sono permesse le funzionalità analitiche e massive di interrogazione e non quelle di gestione database.
- c. Utente “generico” – sono permesse solo le funzionalità massive di interrogazione e non quelle analitiche e di gestione database.

12. Formulazione di un modello al quale uniformare i dati

Al fine di agevolare eventuali sviluppi futuri del database costruito, si è deciso di “regolamentare” i formati e/o le tipologie dei dati da immettere a tutela della coerenza e consistenza del database stesso; quest’attività si è resa necessaria per sopperire alle mancanze, alle discordanze, alle duplicazioni “formali” e/o ai

molteplici difetti riscontrati a cui è stato tecnicamente possibile sopperire solo con grande dispendio di energie (ed in qualche caso questo non è stato nemmeno possibile).

13. A valle delle attività svolte, al fine di ulteriormente “raffinare” il database ottenuto, è stata lanciata un’attività di “contatto” con le imprese operanti con l’estero

Sono stati avviati contatti telefonici con oltre 600 aziende. È stato redatto un questionario che è stato inviato a circa 1.300 aziende di cui circa 250 presenti in SDOE e circa 1.050 provenienti dalle altre fonti.

I criteri che hanno indotto ai contatti di cui sopra sono stati del tipo: mancanza di recapito valido, interesse specifico sull’azienda, recupero dati mancanti e/o verifiche sui prodotti trattati (venduti, prodotti, semilavorati, ecc.)

14. Conclusione dell’attività di creazione del database

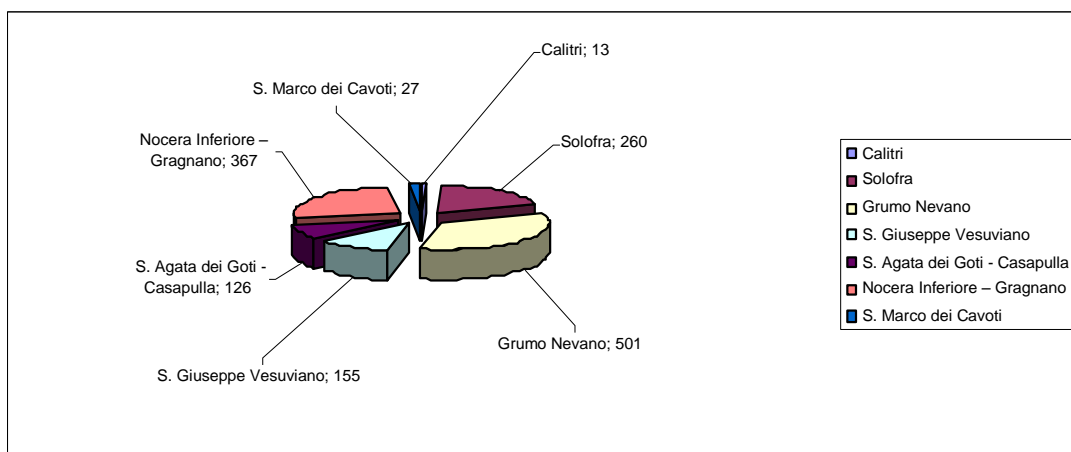
Tutte le attività svolte hanno portato, rispetto al contenuto di SDOE, ai seguenti volumi:

- Controllo delle circa 4.500 aziende di SDOE con una percentuale di variazione individuate di circa 35%
- Individuazione di circa 1.000 aziende in altre sorgenti informative e non presenti in SDOE (pari al 25% di SDOE stesso)

Al termine della creazione della database si è proceduto allo sviluppo di funzionalità per lo studio della problematica del progetto. In particolare sono state sviluppate funzionalità applicative (sw) che, partendo dai dati del database sulle realtà produttive presenti sul territorio, consentono di redigere reports di studio, per distretti e metadistretti industriali. Nonché qualsivoglia aggregazione geografica regionale.

1. Verifica della consistenza di ogni singolo distretto

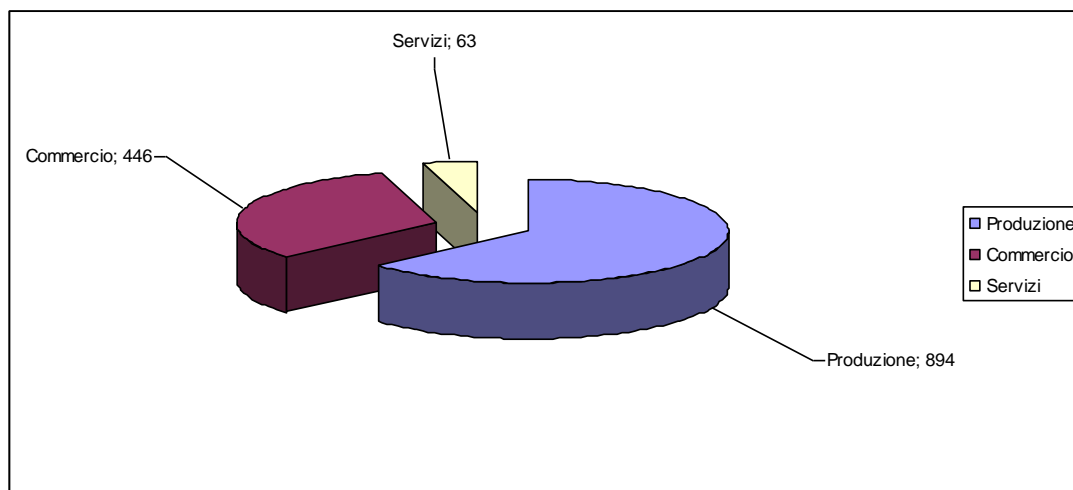
Calitri	13	S. Agata dei Goti - Casapulla	126
Solofra	260	Nocera Inferiore – Gragnano	367
Grumo Nevano	501	S. Marco dei Cavoti	27
S. Giuseppe Vesuviano	155		



2. Analisi dell'attitudine alla produzione o al commercio

Aziende di:

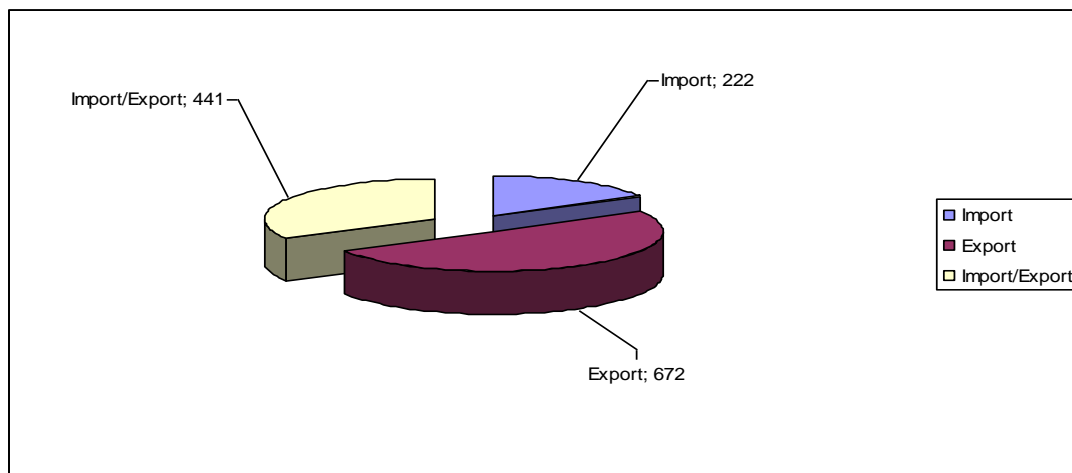
Produzione	Commercio	Servizi
894	446	63



3. Analisi dell'inclinazione del distretto alla effettiva operatività con l'estero e studio di quest'ultima rapportata all'attività di competenza (alimentare, tessile, ecc.)

Aziende di:

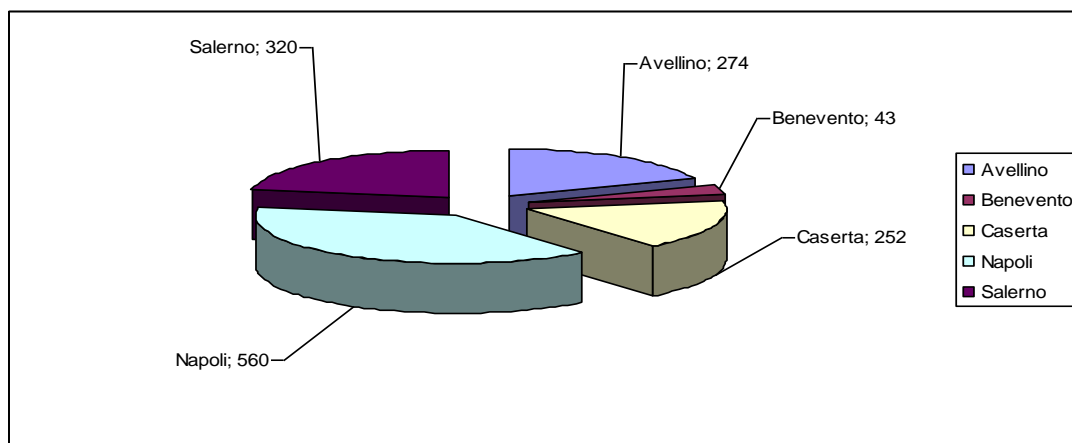
Import	Export	Import/Export
222	672	441



4. Distribuzione dei distretti sul territorio ed eventuale evidenziazione di nuove realtà produttive/commerciali contigue, tali da poter rappresentare un eventuale nuovo distretto

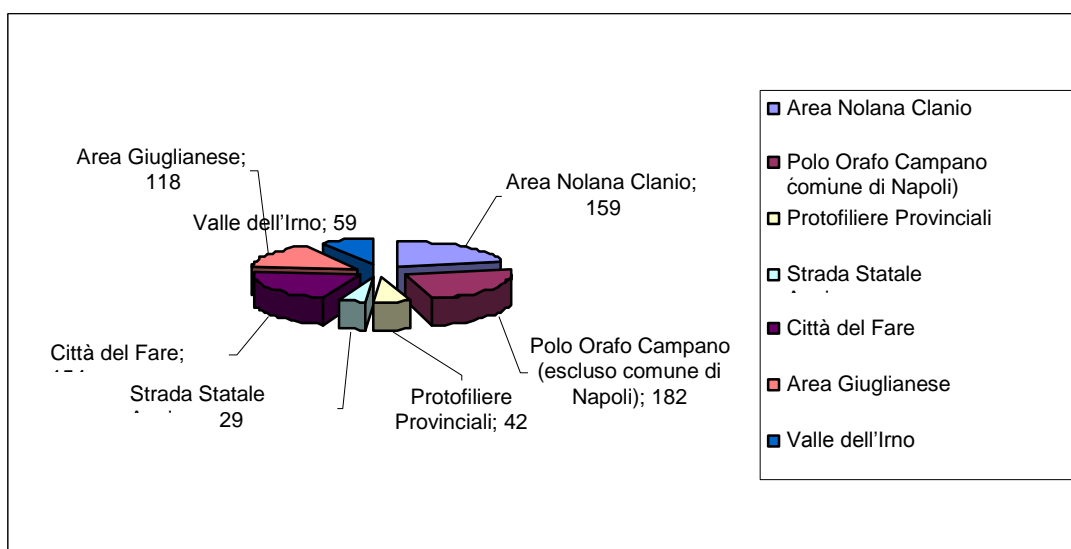
Aziende facenti parte distretti in provincia di:

Avellino	Benevento	Caserta	Napoli	Salerno
274	43	252	560	320



1. Metadistretti: Verifica consistenza

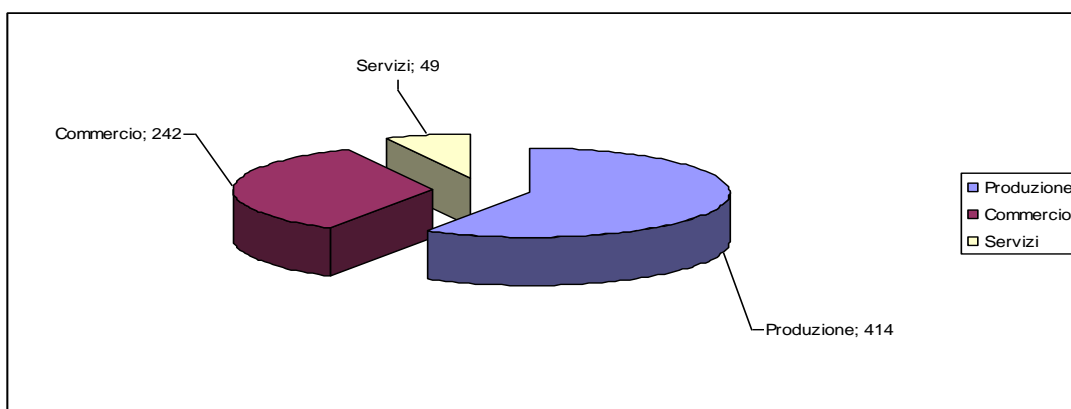
Area Nolana Clanio	159	Città del Fare	154
Polo Orafo Campano (escluso comune di Napoli)	182	Area Giuglianesa	118
Protofilieri Provinciali	42	Valle dell'Irno	59
Strada Statale Appia	29		



2. Metadistretti: Analisi settoriale

Aziende di:

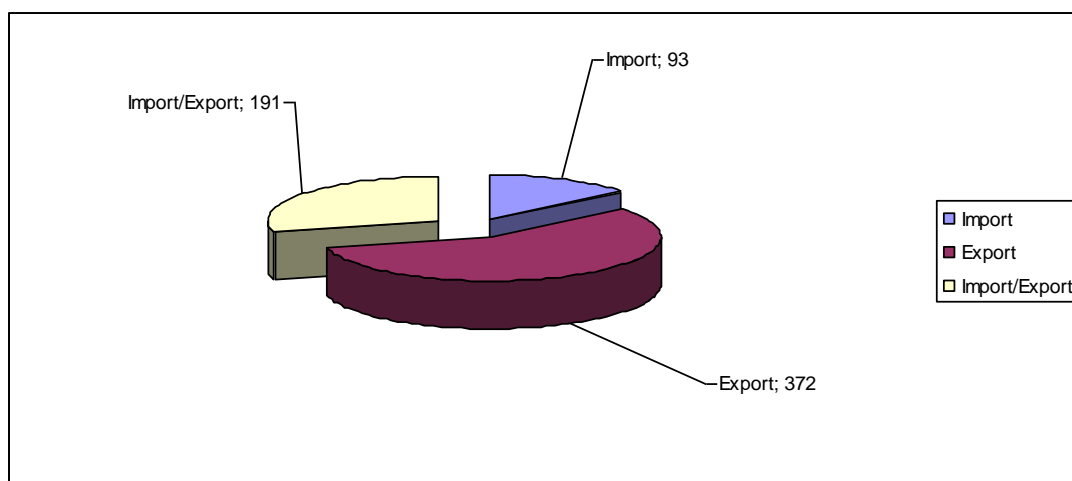
Produzione	Commercio	Servizi
414	242	49



3. Metadistretti: Analisi di inclinazione all'operatività con l'estero

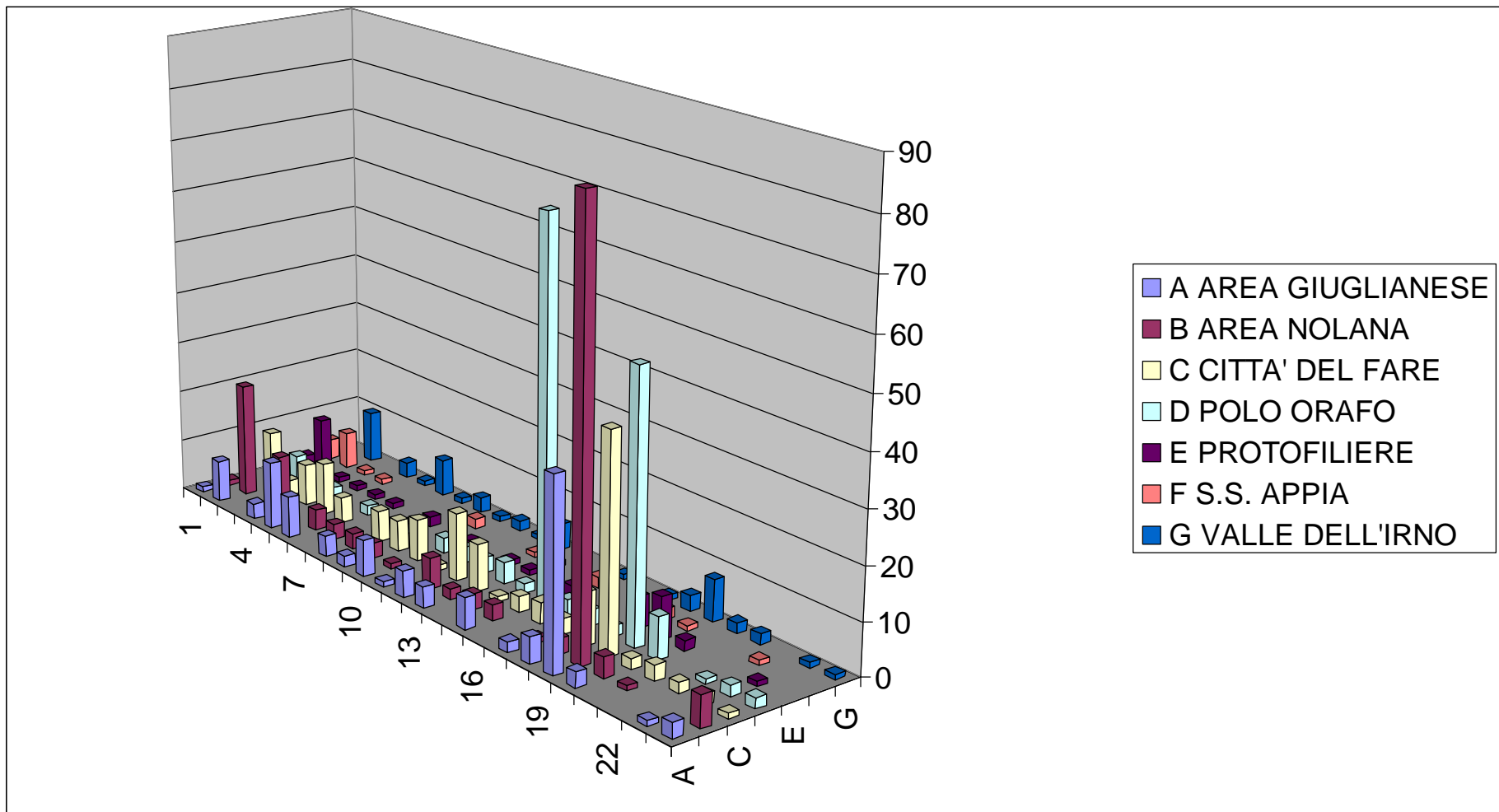
Aziende di:

Import	Export	Import/Export
93	372	191



Analisi delle frequenze di attività per singolo metadistretto

	A	B	C	D	E	F	G	
	AREA GIUGLIANESE	AREA NOLANA	CITTA' DEL FARE	POLO ORAFO	PROTOFILIERE	S.S. APPIA	VALLE DELL'IRNO	Totale complessivo
1	1	1		2	2	4		10
2	8	22	11	5	11	7	10	74
3			3		1	1		5
4	3	11	8	2	1	1	3	29
5	13		10		1		1	25
6	8	4	5	2	1		7	27
7		3					1	4
8	4	3	6	2	2		3	20
9	2	3	6			2	1	14
10	7	1	8	3	1		2	22
11	1		1	3			1	6
12	5	6	13	3	1	1	5	34
13	4	2	9	4	1	1	2	23
14		3	1	2				6
15	6	3	3	72	2	2	1	89
16			4	3				7
17	2	1	3	3			1	10
18	5	3	10	2	6	2	3	31
19	36	83	41	51	8	1	8	228
20	3	4	2	8	2		2	21
21		1	3				2	6
22			2	1		1		4
23	1		2	2	1		1	7
24	3	6	1	2			1	13



Il CD del SITOIE allegato contiene: il “Sistema Informativo Territoriale.mdb” che richiede uno spazio di memoria di : spazio richiesto: 18 MB e contiene:

- Note di installazione: semplice copia del file nella cartella desiderata
- Soluzione unica di ricerca in unica maschera
- Dettagli tecnici, di utilizzo e funzionalità nel manuale di utilizzo allegato.

Questa applicazione, progettata per essere inserita in un CD informativo di libera divulgazione, è priva di ogni funzione automatica di modifica dei dati in essa contenuti, a loro volta i dati sono stati depurati di ogni informazione nominativa o facente riferimento a codici identificativi, per rispettare le vigenti norme sulla privacy.

Il sistema offre, tramite interfaccia unica ed immediata, la possibilità di compiere macro-ricerche sul territorio campano con visualizzazione di realtà produttive e commerciali filtrate tramite numerosi campi di ricerca di facile utilizzo.

Il Database è sviluppato in ambiente Microsoft Access al fine di consentire una maggiore facilità di reperimento del software da parte degli utenti e maggiore diffusione dello stesso, una maggiore compatibilità con i sistemi Microsoft per quanto riguarda eventuale esportazione o importazione dati su programmi esterni e maggiore compatibilità per quanto riguarda il sistema operativo, nonché la possibilità, da parte del software utilizzato, di offrire tutte le funzionalità richieste dal progetto, sebbene altre sarebbero potute essere implementate con l'utilizzo di software più specifici e di natura più avanzata.

L'applicazione è priva di restrizioni di accesso, le funzionalità di accesso alla struttura e alle funzioni di codice è semplicemente “nascosta” agli utenti.

A causa della difformità di nomenclatura e terminologia in particolar modo dell'archivio prodotti SDOE, difformità a cui non è stato possibile porre rimedio dato che occorrerebbe una riprogettazione dell'archivio, sono state prese misure (dal punto di vista software) quali ricerche differenziate (AND - OR); è consigliabile, per quanto riguarda le parole chiave, inserire esclusivamente la radice senza completarle. (es. se si vuole ricercare “vini” si consiglia l'inserimento della radice “vin” che restituirà sia le diciture “vino” che “vini” o “vinicoli”).

Nella schermata principale unica “Cercatutto”

- Campi ricerca condivisi

Questi campi sono sempre validi, sia nel compiere una ricerca di prodotti che una ricerca di imprese, infatti, a seconda del pulsante schiacciato “CERCA IMPRESE” o “CERCA PRODOTTI” verranno visualizzati rispettivamente le imprese o i prodotti che rispondono ai requisiti selezionati.

- COMUNE: Campo ricerca libero (accetta qualsiasi valore immetto dall'utente). Ammette valori parziali (es. scrivendo “torre” verranno visualizzate tutte le imprese (o prodotti facenti riferimento ad imprese) presenti in un comune che abbia all'interno del nome la parola “torre” quindi: “torre annunciata” torre del greco” ecc.)

- DISTRETTO IND, PAESE, SETTORE, PROVINCIA, METADISTRETTO, QUALIFICA:
Campi di ricerca ristretti “a tendina” semplice, ovvero tramite “klik” è possibile aprire un menù nel quale sono contenuti tutti i valori possibili (ed ammessi) per quel campo.
- COD ATT: (ATECO) Campo di ricerca ristretto “a tendina a doppia colonna”, ovvero tramite “klik” è possibile aprire un menù nel quale sono contenuti tutti i valori possibili (ed ammessi) per quel campo senza possibilità di errore di digitazione da parte dell’utente, valori affiancati da una colonna esplicativa con decodifica del codice (es. “01” “Alimentare” ecc).
- Campi ricerca solo prodotti

Questi campi sono validi esclusivamente per la ricerca di prodotti, quindi non verranno presi in considerazione nel caso venga schiacciato il pulsante “CERCA IMPRESE”.

- FLUSSO: Campi di ricerca ristretti “a tendina” semplice, ovvero tramite “klik” è possibile aprire un menù nel quale sono contenuti tutti i valori possibili (ed ammessi) per quel campo senza possibilità di errore di digitazione da parte dell’utente. Il campo è riferito al singolo prodotto.
 - DESCRIZIONE PRODOTTO: in questo campo sarà possibile immettere il nome o la descrizione del prodotto che si vuole ricercare. Il campo ammette valori parziali (se viene inserita la parola “pelle” verranno selezionati tutti i prodotti che contengono la parole “pelle” es. “scarpe in pelle” “pelle grezza” ecc).
- Questo campo di ricerca inoltre è fornito di 2 caselle di immissione dati addizionali e 2 diverse modalità di ricerca: AND / OR.
Altre indicazioni puntuali sono contenute nel manuale d’uso inserito nel CD.

Giorgio Cevenini

PARTE
SECONDA

Analisi settoriale e aziendale dei
Distretti e Metadistretti industriali
della Regione Campania

1. Il settore tessile abbigliamento

1.1. Le principali caratteristiche della filiera del T/A ed evidenze statistiche

L'evoluzione dell'industria tessile e dell'abbigliamento, rilevata dalle statistiche ufficiali, mostra una contrazione della base produttiva dell'intero settore in Europa già dalla fine degli anni ottanta. Le cause prevalenti di questo fenomeno possono essere ricondotte ai ritmi lenti di crescita della domanda ed alla concorrenza a basso costo del lavoro. Nel corso degli anni novanta e nei primi anni del nuovo millennio il fenomeno perdura ed alle cause precedenti si aggiungono la crescita contenuta dei paesi dell'Unione Europea, impegnati nel rispetto dei vincoli del Patto di Stabilità e Crescita, la rivalutazione dell'euro rispetto al dollaro e l'instabilità e l'incertezza create dai conflitti e dalle tensioni internazionali.

Se il restringimento della base produttiva dell'industria Europea del tessile-abbigliamento è generalizzato in tutti i paesi dell'Unione ma non è omogeneo per intensità, ciò è dovuto alle diverse combinazioni delle strategie di localizzazione e di prodotto che sono state attuate dalle industrie nazionali sulle quali hanno inciso anche le differenti caratteristiche che contraddistinguono l'industria tessile e quella dell'abbigliamento.

Come si vede dal grafico successivo (dati Istat 2001), il prodotto delle industrie del tessile ed abbigliamento (TA) costituisce l'11 % del prodotto totale (valore aggiunto) dell'industria manifatturiera italiana. Aggiungendovi l'industria del cuoio e delle calzature si perviene al 14%. Vi è poi da considerare che nel settore degli accessori dell'abbigliamento rientrano anche i preziosi, che sono ufficialmente compresi nell'industria della lavorazione dei metalli e in quella dei minerali non metalliferi, gli occhiali che sono nelle industrie varie, i profumi che sono nel settore chimico. Si può, pertanto, calcolare un altro 3% di produzioni che si aggiungono al comparto dell'abbigliamento in senso stretto, per un totale del 17%. Passando al grande settore dell'arredamento, troviamo, intanto, l'industria manifatturiera del legno e dei mobili che incide per il 6% sul valore aggiunto della produzione nazionale. A tale dato bisogna aggiungere anche:

- il valore della produzione del settore delle lampade e delle altre apparecchiature di illuminazione;
- quella dei beni di arredamento di natura meccanica ed elettromeccanica non compresi nei due comparti appena visti, come le cucine ed i bagni;
- quella dei materiali per arredamento, quali il marmo, le piastrelle, il vetro per infissi, che fanno parte della lavorazione dei metalli non metalliferi.

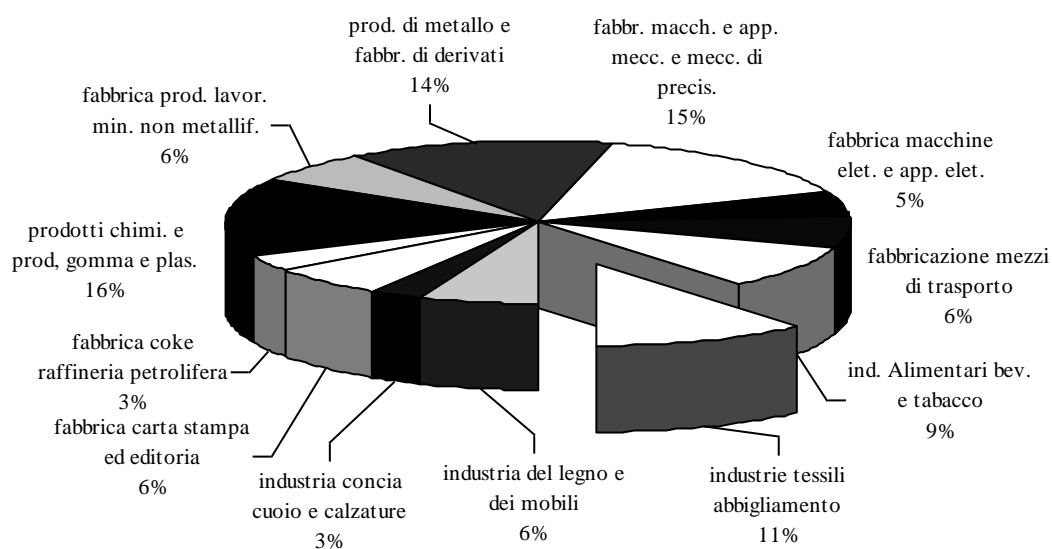
Operando in tal modo si arriva, nel complesso, a quantificare l'incidenza della produzione del settore dell'arredamento pari a circa il 10% del totale dell'industria manifatturiera.

Nel complesso i settori in questione, che abbiamo denominato come quelli dei beni moda, apportano dunque al nostro prodotto nazionale circa un 27%.

Nel made in Italy questi beni moda sono estremamente importanti quantitativamente e qualitativamente.

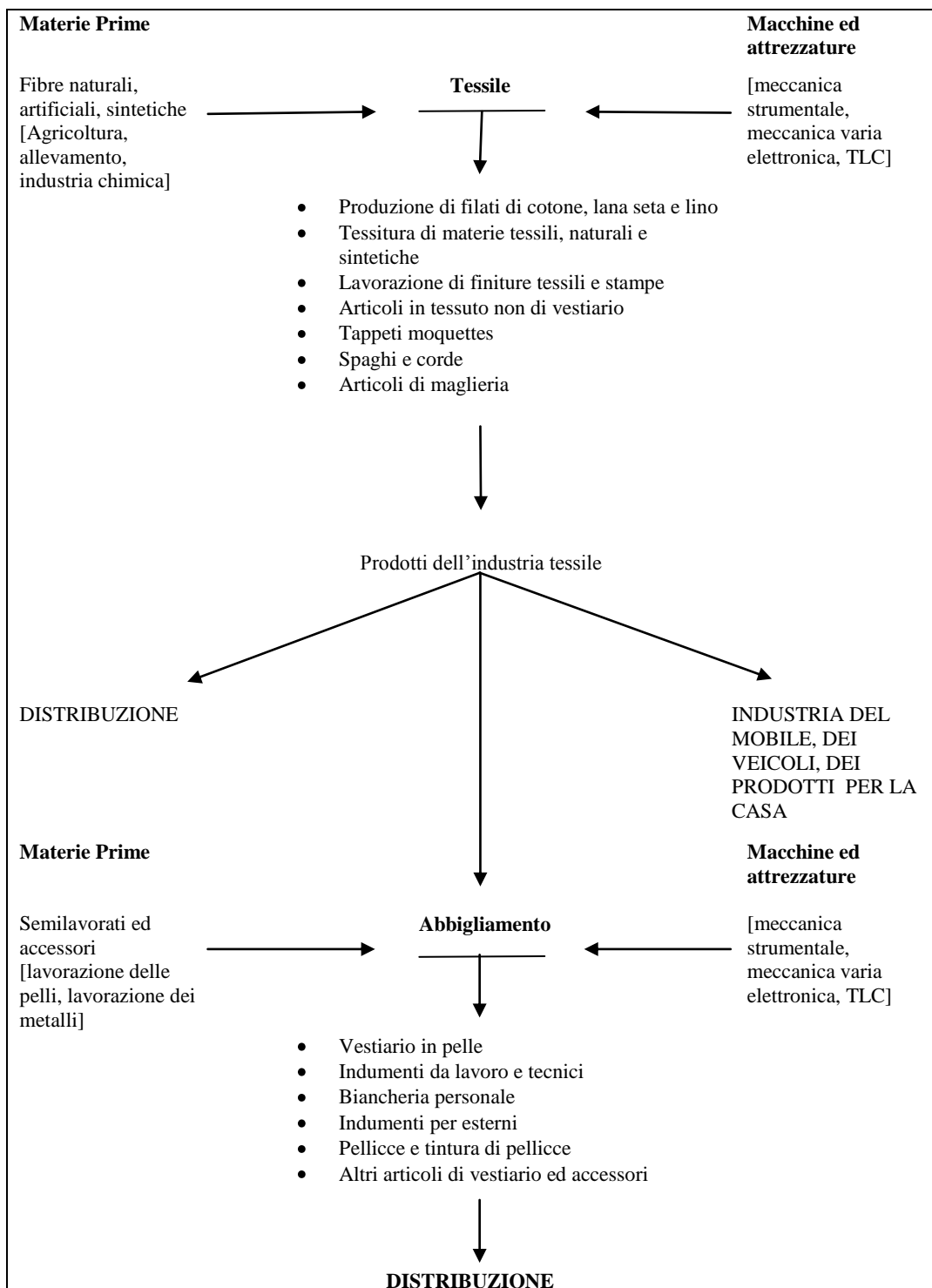
Sotto il profilo dimensionale, la sola filiera produttiva TA, su cui concentriamo gran parte dell'attenzione in questa sezione, si compone di circa 70.000 imprese, il 14% circa del totale dell'industria manifatturiera italiana, con 600.000 addetti, che incidono per il 13% sul totale degli addetti dell'industria manifatturiera nazionale.

Quote, per settori, della produzione industriale delle attività manifatturiere – Anno 2001



Fonte: Istat

Schema della filiera tessile-abbigliamento



Fonte: IPI

Il sistema TA presenta una filiera produttiva molto articolata. Attualmente, le imprese che vi operano, a differenza che nel passato, non svolgono quasi più cicli integrali, riguardanti le varie fasi. Si assiste, infatti, ad una crescente specializzazione, su singole fasi e segmenti di prodotto.

Anche le produzioni manifatturiere di base della filiera, come quelle della lavorazione delle materie prime tessili, come i filati o le pelli, sono attività che hanno spesso caratteristiche nobili e di moda, a differenza di quello che accade in altri settori produttivi e pertanto esigono una specializzazione spinta, che contrasta con una integrazione verticale fra le varie fasi della filiera.

Benché la filiera si denomini TA, non tutte queste produzioni hanno di mira l'obiettivo del mercato del prodotto finito dell'abbigliamento e, ancor meno, quello del mercato del vestiario. Il prodotto che arriva al pubblico spesso riguarda gli accessori del vestiario (tipicamente le borse e gli altri oggetti di pelletteria); altre volte ancora riguarda prodotti per l'arredamento. E, come si nota dallo schema della filiera della figura precedente, una parte rilevante del prodotto non interessa i consumatori finali, bensì le imprese, che impiegano questi beni in settori diversi da quello d'origine. Gli operatori dei singoli segmenti della filiera, dunque, possono proporre valide finalità di mercato riguardanti le esigenze di altre filiere, come quella dell'automobile e della ferrovia, per il trasporto di passeggeri.

Lo schema riportato dalla Figura precedente rappresenta, però, la filiera completa delle attività produttive che rientrano nel settore TA in senso stretto, con solo pochi cenni ai settori collaterali e ai beni strumentali.

Lo schema in questione mette in luce che a monte di questi prodotti vi sono macchine ed attrezzature specializzate per produrli. Si tratta di una tematica tecnologica molto importante in quanto per le imprese dei paesi ad alto reddito è essenziale far ricorso a strumentazioni e tecnologie avanzate per ridurre il fabbisogno di manodopera e produrre beni di qualità più elevata, onde poter competere con le imprese dei paesi in via di sviluppo che dispongono di manodopera a buon mercato ed hanno scarsi vincoli di tutela ambientale. All'elenco peraltro si dovrebbero aggiungere i prodotti ausiliari, fra i quali sono fondamentali i coloranti e gli altri prodotti chimici che servono nel processo di trasformazione e nobilitazione.

Consideriamo i comparti produttivi che rientrano nel settore tessile e abbigliamento.

Le imprese che costituiscono la realtà del settore tessile/abbigliamento compongono un quadro molto variegato, non essendo possibile raggrupparle in un'unica categoria aziendale: accanto ad una larga maggioranza di imprese di dimensioni ridotte, si situano imprese maggiori, le cui produzioni sono dirette a particolari mercati di nicchia.

In particolare, un fenomeno che si è verificato nell'industria del tessile abbigliamento, come del resto in altre industrie manifatturiere, è la separazione dell'attività produttiva da una serie di attività legate al mondo dei servizi.

Una manovra, pur con le esemplificazioni di questa sintesi, prevalentemente spiegata con la ricerca di costi esterni più bassi, legati a differenziali di costo del lavoro ed ai vantaggi della flessibilità quantitativa, cioè della libertà di accedere alle imprese esterne a seconda dell'andamento della domanda di mercato. La competitività nei costi trae, dunque, origine dalle economie di scala e di specializzazione: il terzista può essere impiegato non tanto come valvola di

sicurezza, ma piuttosto diventare un elemento stabile di un meccanismo che offre e garantisce una continuità di lavoro a costi più bassi e con standard qualitativi medi più elevati.

Trasferendo queste attività al di fuori dell'azienda e ricollocando di conseguenza la manodopera, si ha una diminuzione netta del numero degli addetti nell'industria (si veda la tabella seguente). In particolare, dai principali aggregati e indicatori economici evidenziati dal rapporto Istat (2003) sulla *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e di servizi*, si evince che ben il 93% delle imprese del settore T/A hanno fino a 19 addetti e realizzano il 28% del fatturato laddove le imprese con più di 20 addetti, che rappresentano il 7% delle imprese del settore, realizzano il 72% dell'intero fatturato. Questi dati rispecchiano le evidenze statistiche proprie anche del comparto manifatturiero in cui insieme ad un innalzamento qualitativo medio della produzione italiana è corrisposta una riorganizzazione di alcune imprese, realizzata attraverso accorpamenti ed acquisizioni, che ha consentito di superare la dimensione critica e far fronte alle difficoltà finanziarie.

Accanto a ciò, ha assunto proporzioni sempre più consistenti il fenomeno della delocalizzazione produttiva, che, interessando una dimensione geografica internazionale, ha comportato l'apparente indebolimento del sistema nazionale, con una perdita diretta di occupati nell'industria. Ciò, tuttavia, non si è tradotto necessariamente in una perdita di efficienza del sistema produttivo nazionale, in quanto la delocalizzazione in non pochi casi ha costituito uno strumento attraverso il quale le imprese italiane hanno potuto conservare la propria competitività e la presenza sul mercato mantenendo, di conseguenza, una quota di occupazione mediamente più qualificata.

Principali aggregati e indicatori economici per attività economica -- Anno 2003

ATTIVITA' ECONOMICA	Imprese	Addetti	Dipendenti	Fatturato (mln euro)
Industrie tessili e dell'abbigliamento	67.569	563.728	466.027	63.916
<i>Imprese tessili - abbigliamento attive/imprese manifatturiere</i>	13%	12%	12%	8%
<i>Imprese tessili - abbigliamento attive per classe dimensionale: 1-19 addetti %</i>	93%	47%	38%	28%
<i>Imprese tessili - abbigliamento attive per classe dimensionale: 20 e più addetti %</i>	7%	53%	62%	72%
Attività' manifatturiere	534.315	4.772.053	3.981.783	806.335
<i>Imprese manifatturiere attive per classe dimensionale: 1-19 addetti %</i>	93%	41%	31%	21%
<i>Imprese manifatturiere attive per classe dimensionale: 20 e più addetti %</i>	7%	59%	69%	79%

Fonte : ns elaborazioni su dati ISTAT.

La confezione e la maglieria sono caratterizzate da processi produttivi ad alta intensità di lavoro, più facili da delocalizzare (soprattutto le produzioni di qualità medio bassa) nei paesi terzi dove è possibile utilizzare una elevata disponibilità di manodopera a basso costo e poco qualificata ed affrontare investimenti a bassa immobilizzazione tecnica in presenza di infrastrutture carenti ed instabilità sociale. L'industria tessile, invece, è caratterizzata da processi

produttivi a più alta intensità di capitale e manodopera più qualificata, più orientata al miglioramento della qualità del prodotto e all'introduzione di innovazioni nel processo produttivo, che rendono più rischiosa la delocalizzazione in paesi instabili.

Tali premesse hanno condotto alla riorganizzazione del settore e costituiscono una sfida importante per le regioni italiane, in virtù dell'incidenza che le produzioni legate al settore tessile e dell'abbigliamento rivestono per molte economie locali.

Per sette regioni, quasi tutte del centro-nord, nel 2002 la quota di questo comparto sul valore aggiunto dell'industria manifatturiera è risultata superiore alla media nazionale, pari al 10% (si veda la tabella seguente)¹. Il caso più emblematico è quello della Toscana, in cui il valore aggiunto derivante dalle produzioni tessili e degli articoli di vestiario rappresenta un quinto circa del valore totale della produzione manifatturiera regionale, sebbene con tendenza alla diminuzione nel corso degli ultimi anni. Le altre regioni in cui l'incidenza del comparto risulta relativamente più elevata sono (in ordine decrescente per peso sul valore aggiunto del manifatturiero): Umbria, Veneto, Puglia, Molise, Lombardia e Abruzzo. Nel medio periodo, in quasi tutte le regioni il contributo del tessile-abbigliamento al valore aggiunto del manifatturiero ha mostrato un andamento decrescente.

In Italia, la produzione di questo comparto mostra un elevato grado di concentrazione: il 70% del valore aggiunto del tessile - abbigliamento è concentrato in sole quattro regioni: Lombardia (con una quota del 30,7% sull'Italia), Veneto (14,8%), Toscana (14,2%) e Piemonte (10,3%).

Sia le strategie difensive che quelle offensive messe in atto dalle imprese hanno comportato una diminuzione della consistenza numerica e della dimensione delle unità produttive; laddove, tuttavia, si è investito sulla ricerca della qualità e sul posizionamento della produzione su segmenti più elevati del mercato, i risultati quantitativi sono stati meno negativi.

Nell'industria italiana dell'abbigliamento lo stretto legame esistente tra le imprese ed i territori nei quali le stesse operano ha generato un ispessimento delle competenze che ha, in alcuni casi, reso possibile la scelta di produrre beni di qualità e poco standardizzati in termini di processo e di prodotto. In tali circostanze si è potuto mantenere nel nostro paese il baricentro della produzione nazionale, rendendo più difficile la concorrenza dei paesi caratterizzati dal basso costo della produzione.

¹ Al momento, non sono ancora disponibili dati più aggiornati sul valore aggiunto disaggregato per settori e regioni.

Valore aggiunto del tessile abbigliamento per Regioni

	VALORI ASSOLUTI			QUOTA % SULL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA			VARIAZIONE % SULL'ANNO PRECEDENTE		
	1995	1999	2002	1995	1999	2002	1995	1999	2002
Piemonte	2.630	2.382	2.071	11,8	10,7	9,8	-	-2,2	-4,9
Valle d'Aosta	3	3	4	1	1,4	1,5	-	-11,3	19
Lombardia	6.897	6.188	6.187	12,6	11,1	11,1	-	-8,3	-5,5
Trentino-Alto Adige	177	161	129	6,2	5,3	4,1	-	-1,3	-9,1
Veneto	3.046	3.279	2.991	14,6	13,3	12,5	-	-3,7	-12,2
Friuli-Venezia Giulia	221	229	202	4,6	4,8	4,2	-	-3,7	-3,4
Liguria	76	82	71	2,3	2,4	2	-	0	-12,4
Emilia Romagna	2.059	1.888	1.907	9,6	8,5	8,4	-	-0,8	-8,9
Toscana	3.229	3.030	2.850	23,1	21,1	19,9	-	-7,6	-13,9
Umbria	382	388	392	14	14,2	13,1	-	-3,2	-10,5
Marche	567	531	527	9,8	8,5	8,2	-	2,9	-7,1
Lazio	472	452	460	4,7	4,3	4	-	-1,4	-1,5
Abruzzo	463	467	444	12,7	12,4	11,1	-	0,8	-15,1
Molise	110	88	84	18,2	12,5	11,6	-	4,6	1,8
Campania	542	654	649	6,9	8,2	7,4	-	0,1	-7,4
Puglia	667	787	784	11,1	12,6	12,2	-	2,5	-8,6
Basilicata	52	42	54	5,1	3,7	3,8	-	-3,2	-7,3
Calabria	95	94	89	7,5	7,1	5,3	-	0,1	-12,4
Sicilia	136	139	139	3	3	2,9	-	2,1	4,6
Sardegna	90	86	109	4,1	4,4	4,8	-	-14,9	-8,9
ITALIA	22.273	20.970	20.141	11,6	10,6	10	-	-4,6	-8,5

(a) Valore aggiunto ai prezzi base in milioni di euro-lire 1995

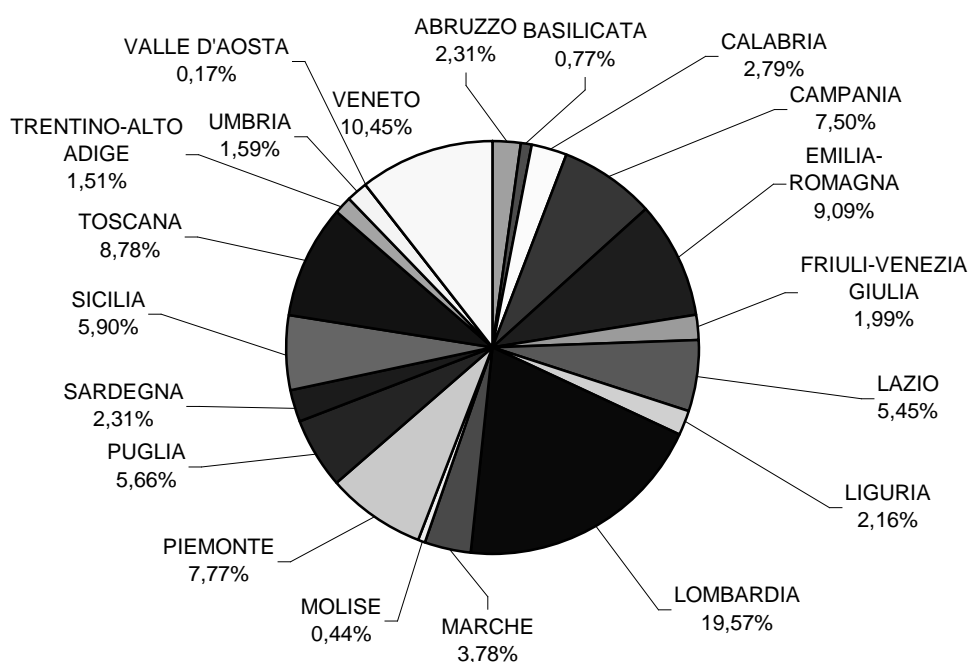
Fonte : elaborazioni su dati ISTAT

Analizzando la struttura del sistema produttivo è possibile osservare un' elevata varietà di modelli organizzativi con significative differenze tra le diverse regioni italiane, ad esempio sotto l'aspetto dimensionale, il grado di integrazione produttiva e la divisione del lavoro tra imprese.

Per quanto riguarda la Campania, partendo dal numero di imprese attualmente in attività nei vari settori a livello nazionale, si rileva che nella regione opera circa il 9% delle imprese nazionali, che le circa 47.000 imprese rappresentano il 7% del settore manifatturiero nazionale (per numero), collocandosi al quarto posto dopo Lombardia (20%), Veneto (10%) ed Emilia Romagna (9%) (grafico seguente).

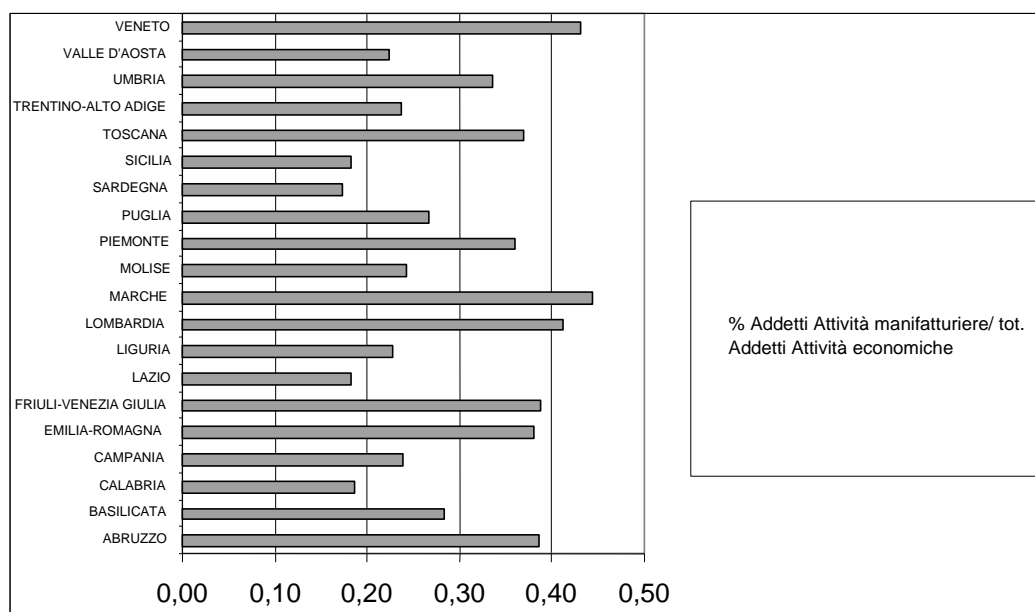
Il comparto manifatturiero occupa circa il 24% degli addetti regionali (grafico successivo), di cui quasi un quinto nel settore Tessile-Abbigliamento.

Percentuali Imprese manifatturiere a livello regionale (Giugno 2005)



Fonte: ns elaborazioni su dati Infocamere

Addetti Attività manifatturiere/ tot. Addetti Attività economiche - Giugno 2005



Fonte: ns elaborazioni su dati Infocamere

Delle imprese che svolgono attività manifatturiere in Campania il 13,4% è composto da imprese del Comparto Tessile - Abbigliamento. In particolare il settore abbigliamento registra i livelli più elevati di occupazione, anche se questo è dovuto fondamentalmente al maggior numero di imprese piuttosto che ad una maggiore dimensione media delle stesse (tabella seguente).

Imprese e addetti nel settore T/A in Campania - (articolazione per provincia-composizione percentuale per sottosezione economica) - Giugno 2005

	% imprese tessili	% addetti tessile	% imprese confezione di articoli di vestiario	% addetti confezione di articoli di vestiario
Caserta	25%	36%	75%	64%
Benevento	34%	23%	66%	77%
Napoli	16%	14%	84%	86%
Avellino	13%	19%	87%	81%
Salerno	21%	21%	79%	79%
Totale:	18%	19%	82%	81%

Fonte: ns elaborazioni sui dati Infocamere

Si può rilevare che nel corso degli ultimi 5 anni il comparto evidenzia due fenomeni tra loro in parte contrastanti: da un lato, infatti, si rafforza la consistenza numerica delle imprese, il che starebbe ad indicare un consolidamento più in generale del settore produttivo. Dall'altro, invece, si segnala una caduta dell'occupazione che denota una frammentazione di attività con una riduzione ulteriore della loro dimensione media.

Imprese e addetti in Campania -consistenze e variazioni percentuali -(attività manifatturiere – industrie tessili –confezione di articoli di vestiario; preparazione e tintura di pellicce)

2001	Attività' Manifatturiere		Industrie Tessili		Confezione di articoli di vestiario; preparazione e tintura di pellicce	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Caserta	4.178	28.475	101	963	305	1.731
Benevento	2.027	10.895	97	705	188	2.321
Napoli	17.591	86.795	458	1.629	2.420	10.072
Avellino	3.327	21.608	52	439	353	1.867
Salerno	7.380	39.818	156	994	589	3.661
Totale:	34.503	187.591	864	4.730	3.855	19.652
2005*	Attività' Manifatturiere		Industrie Tessili		Confezione di articoli di vestiario; preparazione e tintura di pellicce	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Caserta	6.012	14.437	154	493	470	1.316
Benevento	2.549	5.849	120	371	232	1.468
Napoli	24.786	60.150	657	1.043	3.165	8.036
Avellino	4.334	15.186	69	301	487	1.619
Salerno	10.301	30.140	204	1.043	870	2.421
Totale:	47.982	125.762	1.204	3.251	5.224	14.860
Variazioni percentuali 2005/2001	Attività' Manifatturiere		Industrie Tessili		Confezione di articoli di vestiario; preparazione e tintura di pellicce	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Caserta	44%	-49%	52%	-49%	54%	-24%
Benevento	26%	-46%	24%	-47%	23%	-37%
Napoli	41%	-31%	43%	-36%	31%	-20%
Avellino	30%	-30%	33%	-31%	38%	-13%
Salerno	40%	-24%	31%	5%	48%	-34%
Totale:	39%	-33%	39%	-31%	36%	-24%

* Giugno 2005 Fonte : ns elaborazioni su dati Infocamere

Rispetto a quello tessile il comparto dell'abbigliamento consolida nel tempo il suo predominio. Tale dato è il risultato del massiccio ricorso a fornitori extra-regionali da parte delle imprese di questo settore, che finisce per limitare le potenzialità di crescita del comparto tessile e, soprattutto, i rapporti di filiera.

D'altra parte, però, il maggior numero di imprese piccole, se non piccolissime (molte di esse sono a conduzione prettamente familiare) comporta delle notevoli limitazioni in termini di capacità commerciale: le aziende del settore sono infatti per lo più terziste. Una parte di esse imprese lavora tramite committenze locali, ossia per conto delle imprese maggiori o degli altri terzisti locali; spesso per un unico committente o per un numero molto limitato di clienti. La produzione in conto terzi

risulta essere, quindi, l'attività principale delle imprese del settore, così come la sub-fornitura. Accanto a questa moltitudine di piccole imprese, opera una minoranza di aziende le cui produzioni si collocano ad un livello qualitativo intermedio. Queste imprese di nicchia non solo realizzano prodotti di qualità medio-alta, ma riescono anche a collocarli sui mercati internazionali sia attraverso propri punti vendita, sia tramite l'utilizzo di propri marchi commerciali.

1.2. L'internazionalizzazione dell'industria tessile- abbigliamento in Campania: il commercio con l'estero

Il peso dell'industria tessile-abbigliamento nell'economia regionale è stato determinato nel passato più o meno recente da un insieme di fattori tra cui spiccano la struttura produttiva artigianale che ha sempre garantito un'ottima qualità del prodotto, la buona capacità commerciale e distributiva, il forte richiamo del "Made in" che continua a rappresentare una risorsa strategica. Tali elementi, tuttavia, non trovano uno specifico riscontro in una dimensione internazionale del comparto altrettanto qualificante.

Come emerge dalla tabella successiva, appena il 2% del valore nazionale esportato si origina dalla regione; se si considerano i volumi in quantità, la percentuale assume una maggiore consistenza raggiungendo il 5% del totale nazionale. Tale situazione risulta, peraltro, generalizzabile all'intera area meridionale (6% dei flussi export in valore e 9% di quelli in volumi) nei cui confronti si rileva ancora di più la particolare posizione dell'export campano, la cui incidenza in volume (51% dei volumi export meridionali) risulta essere più del doppio di quella in valore (24% del valore meridionale). Altrettanto marginali i flussi internazionali dei prodotti tessili-abbigliamento sul totale manifatturiero regionale, con percentuali che pesano di più in importazione (8% del totale import manifatturiero) che in esportazione (6% dell'export manifatturiero).

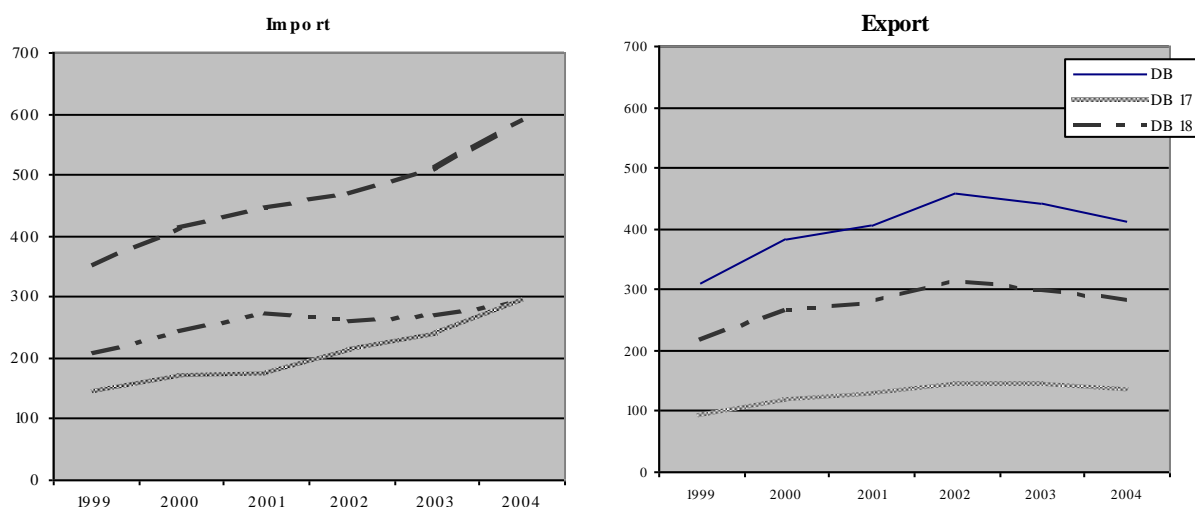
I flussi in import ed export del tessile-abbigliamento – Anno 2004

	Italia		Italia Meridionale		Campania	
	import	export	import	export	import	export
	Valore in milioni di euro					
DB-Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento	14.536	26.326	1.218	1.689	587	413
DB 17-Prodotti tessili	6.984	14.742	570	471	292	133
DB 18-Articoli di abbigliamento; pellicce	7.553	11.584	649	1.217	296	280
D-Prodotti trasformati e manufatti	235.869	273.846	16.986	20.879	7.520	6.940
	Valore in migliaia di quintali					
DB-Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento	1.734	1.625	241	148	163	76
D-Prodotti trasformati e manufatti	138.112	117.139	13.675	12.290	4.936	3.186

Fonte: Istat, Coeweb

Le dinamiche tendenziali rilevano, inoltre, a partire dal 2003, un peggioramento delle performance dei valori in export (-4% nel 2003 e -6% nel 2004) a fronte di incrementi costanti registrati invece nelle importazioni. Il primo semestre del 2005, tuttavia, mostra una leggera ripresa (+2%), in controtendenza rispetto al dato nazionale (-0,4%), riferibile esclusivamente ai prodotti del comparto abbigliamento (DB 18). Questi ultimi, che rappresentano la tipologia principale per valore di export (68%), sono cresciuti del 7% contro la consistente riduzione registrata, invece, nelle esportazioni dei prodotti tessili (-10%).

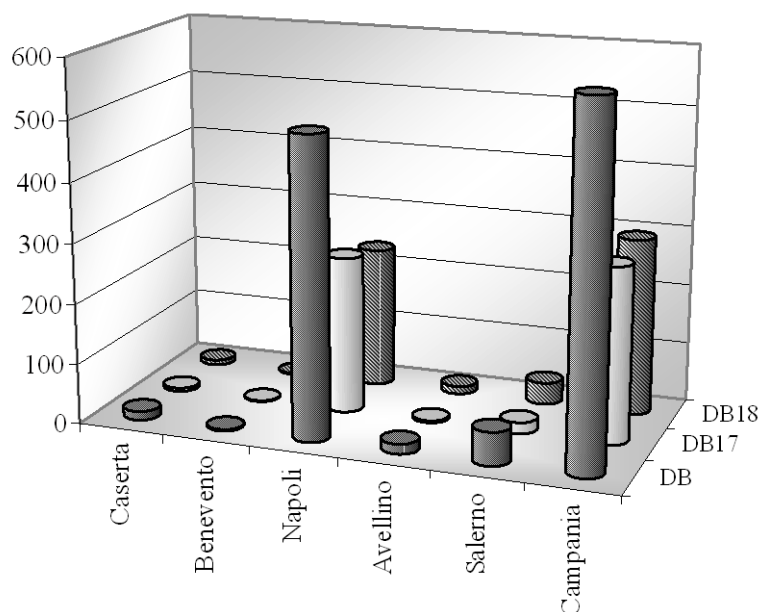
*Dinamiche tendenziale dei flussi internazionali del comparto tessile-abbigliamento in Campania
(in milioni di euro)*



Fonte: Istat, Coeweb

Per quanto attiene alla distribuzione provinciale di tali flussi, Napoli rappresenta la prima provincia per concentrazione di export regionale, con percentuali che raggiungono valori molto significativi: 73% dell'export dell'intero settore che si eleva all'85% per i soli prodotti di abbigliamento. Al secondo posto Salerno, il cui peso sul comparto complessivo (+ 16%) è riconducibile in particolare ai prodotti tessili (32% dell'export regionale) e, infine, Caserta in posizione più distaccata (6% dell'intero comparto) rilevabile anche in questo caso solo per il dato raggiunto dall'export del comparto tessile (16% di quello regionale).

Contribuzione provinciale all'export regionale (in milioni di euro)– Anno 2004



Fonte: Istat, Coeweb

Nel primo semestre 2005 le esportazioni della provincia di Napoli sono state le uniche a registrare tassi di variazione positivi (+5%). Anche se tale andamento, ha recuperato solo in parte la perdita del 2004 (-9%), è risultato l'unico responsabile dell'intera performance regionale. L'incremento, tuttavia, ha interessato esclusivamente i prodotti dell'abbigliamento, la cui performance (+10%) ha controbilanciato la variazione negativa del comparto tessile (-13%). Le altre province principali fanno rilevare entrambe una riduzione sia nei valori complessivi (Salerno -6% e Caserta -10%) sia nell'export della principale voce merceologica (i prodotti tessili). Con riferimento a quest'ultima, Salerno evidenzia una variazione meno consistente (-0,2%) che fa seguito al positivo risultato del 2004 (+9%), peraltro riferibile all'intero comparto tessile-abbigliamento, cresciuto del 12%. Caserta, invece, conferma i risultati negativi del 2004 (-3%) con una riduzione ancora più significativa (-12%).

Dinamiche tendenziale dell'export provinciale dei prodotti del tessile-abbigliamento

	Var. 03/02			Var. 04/03			Var. II tr. 05/ II tr. 04		
	DB-	DB17-	DB18-	DB-	DB17-	DB18-	DB-	DB17-	DB18-
Caserta	-15%	-15%	-14%	-2%	-3%	1%	-10%	-12%	-5%
Benevento	-30%	-34%	121%	9%	-13%	237%	-5%	-17%	37%
Napoli	-1%	7%	-3%	-9%	-17%	-7%	5%	-13%	10%
Avellino	-13%	-23%	-13%	-28%	81%	-35%	0%	-55%	10%
Salerno	-6%	4%	-21%	12%	9%	18%	-6%	-0,2%	-14%
Campania	-4%	0%	-6%	-6%	-7%	-6%	2%	-10%	7%

Fonte: Istat, Coeweb

La distribuzione delle esportazioni del settore tessile- abbigliamento per macro-aree geografiche con riferimento al territorio regionale mostra una maggiore eterogeneità rispetto al dato medio nazionale. A differenza di quest'ultimo che destina quasi i $\frac{3}{4}$ delle sue esportazioni al continente europeo, l'export campano appare meno concentrato. Mentre un po' più della metà (55%) si indirizza al mercato europeo, per il quale il flusso in export evidenzia anche una leggera flessione (-3%), una quota abbastanza significativa raggiunge sia il mercato americano (18%), in crescita del 17%, sia quello africano (15%), verso il quale il dato medio italiano si attesta appena al 4%.

E' possibile riscontrare, inoltre, come tale caratteristica sia riferibile a tutte le province campane con l'unica eccezione di Avellino, le cui esportazioni si concentrano quasi esclusivamente verso l'Europa (91%). Da evidenziare, inoltre, la performance registrata nell'esportazione verso i mercati asiatici cresciuti nella media regionale del 23% soprattutto grazie al contributo della provincia di Napoli dalla quale si origina il 90% dell'export campano; quest'ultimo evidenzia, peraltro, nello stesso periodo una crescita superiore a quella regionale (+29%).

Esportazioni del comparto tessile –abbigliamento per macro-aree geografiche - Dati al II tr. 2005

	Caserta			Benevento			Napoli			Avellino			Salerno			Campania			ITALIA	
	% su totale al II. Tr. 2005		Var II tr.05/II tr.04	% su totale al II. Tr. 2005		Var II tr.05/II tr.04	% su totale al II. Tr. 2005		Var II tr.05/II tr.04	% su totale al II. Tr. 2005		Var II tr.05/II tr.04	% su totale al II. Tr. 2005		Var II tr.05/II tr.04	% su totale al II. Tr. 2005		Var al II. Tr. 2005	Var II tr.05/II tr.04	
Europa	4%	41%	-35%	1%	44%	-51%	79%	58%	0%	5%	91%	1%	11%	42%	2%	100%	56%	-3%	74%	-3%
Africa	7%	20%	-29%	3%	32%	202%	60%	12%	-16%	1%	3%	-48%	30%	30%	73%	100%	15%	-1%	4%	-3%
America	10%	34%	20%	2%	23%	122%	70%	17%	15%	0%	3%	-56%	17%	21%	19%	100%	18%	17%	9%	3%
Asia	2%	4%	-44%	0%	1%	690%	90%	12%	29%	0%	2%	6%	7%	5%	8%	100%	10%	23%	13%	14%
Oceania	2%	1%	3%	0%	0%	10%	72%	1%	38%	3%	2%	80%	23%	2%	4%	100%	2%	28%	1%	19%
MONDO	5%	100%	-10%	1%	100%	-5%	76%	100%	5%	3%	100%	0%	15%	100%	-6%	100%	100%	2%	100%	0%

Fonte: Istat, Coeweb

Al primo posto nella graduatoria dei principali paesi si posizionano, infatti, gli Stati Uniti che assorbono il 15% dei flussi; seguono la Grecia, la Francia, la Tunisia e la Germania che condividono la stessa percentuale (6 %). Sono tuttavia proprio questi ultimi paesi a far rilevare, nel primo semestre del 2005 una flessione negli scambi. Questa si traduce in una riduzione rispettivamente del 28% per la Francia, che conferma il risultato negativo del 2004 (-3%), del 49% per la Tunisia e del 18% della Germania. Gli Stati Uniti, invece, mostrano un leggero recupero (+ 11%) rispetto al 2004 (-6%) così come le esportazioni verso il mercato nipponico, in forte ripresa (+47%) dopo il risultato negativo del 2004 (-15%).

Distribuzione ed andamento delle esportazioni del comparto tessile-abbigliamento in Campania per paesi principali

	Valore al II tr. 2005 (valori in milioni di euro)	Var % II tr. 05/II tr.04	Var % 04/03
Stati Uniti	31,3	11%	-6%
Grecia	12,2	3%	-42%
Francia	12,0	-28%	-3%
Tunisia	11,7	-49%	11%
Germania	12,2	-18%	29%
Giappone	8,5	47%	-15%
Spagna	6,9	5%	14%
Regno Unito	6,2	-3%	-3%
Paesi Bassi	4,4	48%	13%
Marocco	4,0	-69%	15%
Portogallo	3,7	15%	-17%
Canada	2,6	90%	1%
Libia	2,5	-54%	-23%
Belgio	2,4	-14%	29%
Hong Kong	2,2	-3%	-13%
MONDO	202,5	2%	-6%

Fonte: Istat, Coeweb

1.3. La concentrazione spaziale del settore Tessile-Abbigliamento in Campania

1.3.1. Il distretto di Calitri

Il distretto industriale di Calitri occupa un'area di 495kmq, popolata da circa 25.000 abitanti, comprendente 9 Comuni, tra i quali spiccano Calitri, Bisaccia, Macedonia, Andretta, Aquilonia. L'area del distretto è situata nella zona est del territorio provinciale lungo la direttrice di collegamento tra le due aree metropolitane di Napoli e Bari, in buona posizione baricentrica tra il Tirreno e l'Adriatico. L'area gode di buona accessibilità, essendo attraversata dalle principali reti nazionali di trasporto ed è particolarmente favorita nei collegamenti Nord-Sud ed Est-Ovest.

Analizzando le rilevazioni annuali Istat, si nota la presenza di quei fattori sociali e territoriali favorevoli alla nascita ed alla sopravvivenza delle imprese; l'area, infatti, pur essendo a ridosso dell'area metropolitana di Napoli, si caratterizza per bassissimi livelli di criminalità, per bassi livelli di congestione e per l'assenza di gravi tensioni del tessuto civile. Si riscontra una buona dotazione di strutture fisse sociali, come scuole, ospedali, servizi sanitari; vi è una discreta offerta di attrezzature culturali, sportive, ricreative e per il tempo libero; il costo della vita risulta essere più basso della media nazionale per la maggior parte dei beni e dei servizi.

Dati Demografici

COMUNE	Popolazione	Estensione (Kmq)	Densità (abitanti per Kmq)
ANDRETTA	2239	43,61	51
AQUILONIA	2037	55,62	37
BISACCIA	4301	101,41	42
CAIRANO	400	13,83	29
CALITRI	5685	100,88	56
LACEDONIA	3004	81,87	37
CONZA DELLA CAMPANIA	1459	52,14	28
MONTEVERDE	909	39,23	23
S.ANDREA DI CONZA	1875	6,44	291
Totale	21909	495,03	66

Fonti: Censimento (ISTAT 2001)

L'area del distretto di Calitri va inquadrata nell'ambito dell'economia provinciale come una delle principali aree a forte concentrazione imprenditoriale e

con una marcata specializzazione. L'area di riferimento rispetto al sistema industriale interregionale, definita spesso come "area della dorsale appenninica", è situata in posizione felice. Essa infatti è assolutamente baricentrica rispetto alle aree di maggiore rilevanza industriale della dorsale, Cassino –Napoli-Caserta – Bari-Foggia –Melfi-Potenza –Termoli-Molise.

Il distretto industriale di Calitri è interessato da una buona dinamicità imprenditoriale (anche se la presenza di imprese agricole è fortissima) testimoniata dal numero di imprese industriali esistenti in rapporto alla popolazione totale ed alla dimensione del territorio. Le imprese risultano concentrate nei settori della produzione di metallo, del tessile e dell'abbigliamento, dell'industria del legno, dell'industria alimentare.

Struttura economica:

Categorie	Imprese attive
A Agricoltura, caccia e silvicoltura	1321
B Pesca,piscicoltura e servizi connessi	0
C Estrazione di minerali	2
D Attivita' manifatturiere	218
E Prod.e distrib.energ.eletr.,gas e acqua	2
F Costruzioni	221
G Comm.ingr.e dett.-rip.beni pers.e per la casa	517
H Alberghi e ristoranti	91
I Trasporti,magazzinaggio e comunicaz.	56
J Intermediaz.monetaria e finanziaria	14
K Attiv.immob.,noleggio,informat.,ricerca	46
M Istruzione	0
N Sanita' e altri servizi sociali	10
O Altri servizi pubblici,sociali e personali	58
X Imprese non classificate	4
TOTALE	2560

Fonti: Infocamere- Giugno 2005

L'area del distretto di Calitri rappresenta una realtà importante dell'intera provincia; ciò è confermato dai dati relativi alla dinamica delle imprese e dai principali indicatori socio-economici del territorio.

Secondo i dati del Censimento ISTAT del 2001, nel distretto risiede circa il 5,7% della popolazione dell'intera provincia, sono presenti circa 700 laureati pari al 5% del dato provinciale; i disoccupati sono solo il 6,2% del dato provinciale, mentre gli occupati sono ben l'8,5%.

Nel distretto si ha circa il 10% del consumo provinciale di energia elettrica per uso produttivo e circa il 7% del traffico telefonico, mentre è immatricolato il 10% delle autovetture provinciali.

I 10 sportelli bancari presenti sul territorio costituiscono circa l'8% del totale provinciale; relativamente al reddito prodotto, si denota una concentrazione di redditi sulle fasce basse: il peso reddituale rispetto al territorio provinciale, infatti, diminuisce man mano che aumentano le fasce di reddito considerate.

I dati citati denotano un buon dinamismo del territorio considerato, soprattutto se valutati in chiave percentuale sulla popolazione residente; gli indicatori dei consumi e quelli occupazionali infatti sono superiori in termini percentuali rispetto al peso della popolazione. Da segnalare anche lo scarto

positivo, in termini di peso, tra disoccupati ed occupati, che denota anche un discreto dinamismo occupazionale.

La distribuzione territoriale delle imprese operanti nel settore Tessile-Abbigliamento del distretto di Calitri si presenta alquanto eterogenea; quasi un terzo delle imprese, infatti, è localizzata nel comune di Andretta, come mostrato dalla seguente tabella. Va inoltre sottolineato che la maggior parte delle imprese è di piccolissima dimensione; si può anzi affermare che esiste una sola impresa di dimensioni rilevanti nel comparto tessile-abbigliamento, la CDI (Calitri Denim Industries), tra le più importanti della regione.

Imprese del Tessile-Abbigliamento

Comuni	Abbigliamento	Tessile	TOTALE
ANDRETTA	10	1	11
AQUILONIA	2	1	3
BISACCIA	2	2	4
CAIRANO	0	0	0
CALITRI	6	3	9
CONZA DELLA CAMPANIA	3	0	3
LACEDONIA	0	0	0
MONTEVERDE	0	0	0
SANT'ANDREA DI CONZA	6	0	6
Totale	29	7	36

Fonte: Infocamere - Giugno 2005

Il distretto di Calitri evidenzia caratteristiche peculiari, sia per dimensioni sia per sviluppo economico.

L'area distrettuale non mostra una grande presenza di imprese: sono 7 le imprese nel settore tessile e 29 quelle che esercitano l'attività di confezione di articoli da vestiario. Forte la concentrazione produttiva nei comuni di Andretta, Calitri e Bisaccia, che, insieme, rappresentano oltre il 65% del complesso distrettuale.

Le imprese non sono limitate solo nel numero, ma anche nelle dimensioni. L'unica eccezione è rappresentata dalla C.D.I. Calitri Denim Industries, un'azienda tessile che svolge, all'interno del proprio stabilimento, un ciclo produttivo integrato e completo, dal cotone al prodotto finito e che produce un unico tessuto di qualità, il Ring Denim. Tale circostanza la rende una realtà isolata dal resto del distretto: svolgendo al suo interno tutte le fasi del ciclo produttivo, la C.D.I. non ha bisogno delle altre imprese locali, neanche per attività di subfornitura.

La C.D.I. Calitri Denim Industries si rivolge e rifornisce le manifatture europee leaders del jeans.

L'approvvigionamento del cotone avviene da tutto il mondo, anche se l'impresa tenda a privilegiare le qualità più adatte alla produzione del tessuto denim, *in primis* i cotoni americani.

La produzione in conto terzi risulta essere, di fatto, l'attività principale delle altre imprese distrettuali, le quali realizzano capi (in genere un unico tipo di prodotto) commissionati dalle case di abbigliamento dell'Italia settentrionale.

Dal momento che, ad eccezione della C.D.I. Calitri Denim Industries, tutte le altre aziende del distretto di Calitri sono piccole imprese a conduzione familiare, le quali svolgono unicamente attività di subfornitura, non si può parlare di rapporti commerciali internazionali. Le relazioni più rilevanti che queste aziende detengono sono rappresentate dai rapporti di commissione provenienti dalle grandi case di abbigliamento italiane.

Da quanto precede è implicito che la propensione verso i mercati esteri è molto bassa, se non addirittura assente. Tale conclusione risulta confermata dalla circostanza per la quale il distretto in questione non è trattato in maniera autonoma dallo IAI, bensì raggruppato insieme a quello di San Marco dei Cavoti, per le loro simili peculiarità, fra cui la scarsa propensione verso i mercati esteri.

Al momento attuale le imprese del distretto sono sicuramente esposte ai problemi critici interessanti i rapporti di subfornitura delle aziende operanti nel settore, a causa della concorrenza estera, specie cinese.

Questa riflessione sul caso del distretto di Calitri, che ricalca il tradizionale modello della piccola e media impresa distrettuale, propone indicazioni specifiche sui percorsi di differenziazione effettivamente sostenibili e sui modelli di impresa auspicabili, coerentemente con i vincoli con cui le imprese minori sono chiamate a confrontarsi.

Di fatto, dimensioni assolute così contenute, se valutate acriticamente, rimandano immediatamente a strutture organizzative, tecniche, finanziarie, di mercato, oltre che a capacità manageriali, modeste e precarie per l'equilibrio e il consolidamento delle attività economiche, in particolare di quelle industriali.

In realtà, questi sistemi di piccole e medie imprese hanno trovato proprio all'interno dei propri processi manifatturieri il modo di elaborare conoscenze e competenze distintive che, complessivamente, ne hanno consolidato la competitività, impegnandole a sviluppare le ambiguità, le tipologie e gli stadi evolutivi attraverso cui si manifesta.

1.3.2. Il distretto di San Giuseppe Vesuviano

Il distretto di San Giuseppe Vesuviano si estende su circa 109 kmq e comprende 8 comuni di cui 5 con più di 10.000 abitanti. La densità abitativa è pari a circa 1.080 abitanti per kmq mentre quella dell'apparato produttivo è pari a 69 imprese per kmq.

Dati demografici

Comuni	Popolazione	Densità (abitanti per kmq)
San Giuseppe Vesuviano	23.152	1.643,20
Ottaviano	22670	1142
Terzigno	5870	675
Carbonara di Nola	2025	573
Palma Campania	14613	703
Poggiomarino	19653	1479
San Gennaro Vesuviano	10035	1439
Striano	7507	990
Totale	105.525	1.080,53

Fonti: Censimento ISTAT 2001

Il distretto di San Giuseppe deve, in particolare, la sua prosperità alle numerose piccole industrie del settore tessile-abbigliamento. Le origini storiche della tradizione tessile di questo operoso centro ai piedi del Vesuvio ha radici molto antiche: passa attraverso un panno di tela di pochi metri denominato “la bardinella”. Si tratta di un panno, spesso di colore grigio chiaro o verdino, nel quale i vecchi ambulanti rinchiudevano a mestiere le loro mercanzie, vestiario in particolare. Così iniziò quello che è stato definito un vero miracolo economico: nel tempo si è passati da un'attività esclusiva di vendita ad un'attività anche di produzione che ha visto nascere gradualmente numerosi opifici ed industrie tessili e di vestiario.

Struttura Economica

Categoria	Numero imprese	Percentuali
A Agricoltura, caccia e silvicoltura	880	7,4%
B Pesca,piscicoltura e servizi connessi	1	0,008%
C Estrazione di minerali	5	0,04%
D Attività manifatturiere	1708	14,3%
E Prod.e distrib.energ.elettr.,gas e acqua	1	0,008%
F Costruzioni	906	7,6%
G Comm.ingr.e dett.-rip.beni pers.e per la casa	6463	54,4%
H Alberghi e ristoranti	371	3,1%
I Trasporti,magazzinaggio e comunicaz.	471	4%
J Intermediaz.monetaria e finanziaria	118	1%
K Attiv.immob.,noleggio,informat.,ricerca	392	3,3%
L Pubbl.amm.e difesa;assic.sociale obbligatoria	1	0,008%
M Istruzione	34	0,2%
N Sanita' e altri servizi sociali	54	0,4%
O Altri servizi pubblici,sociali e personali	320	2,7%
P Serv.domestici presso famiglie e conv.	0	0
X Imprese non classificate	150	1,3%
Totale	11875	100%

Fonte: Infocamere

Ad un attento esame della struttura produttiva del distretto industriale di San Giuseppe Vesuviano ci si accorge che esso è costituito da una concentrazione territoriale di piccole imprese, con accentuata specializzazione nei settori manifatturieri, le quali, in virtù delle relazioni tra loro esistenti e del ruolo svolto dall'ambiente esterno nella trasmissione del know-how specifico e dei valori del lavoro industriale, riescono a produrre in modo efficiente ed a competere sui mercati anche con imprese di maggiori dimensioni. Risulta inoltre doveroso sottolineare che è molto difficile quantificare il numero di imprese e di addetti effettivi considerata l'elevata quantità di lavoro "sommerso" presente nell'area.

Le aziende dell'area sono per lo più "terziste", lavoravano cioè prevalentemente per grandi società che affidano loro commesse di produzione di modelli prestabiliti. La scommessa del distretto consiste oggi nel trasformarsi da "esecutori" a "creatori": si tratta di uno degli obiettivi perseguiti dal consorzio Napoli 2001, che raggruppa 160 imprese, e punta alla promozione del distretto della moda napoletana. Nel 2002 il Comune di San Giuseppe Vesuviano ha approvato la variante al piano regolatore che prevede la realizzazione di un'area industriale su oltre un milione di metri quadri di territorio: questo atto dovrebbe

porre fine all'abusivismo e spianare la strada a nuovi processi di insediamento produttivo.

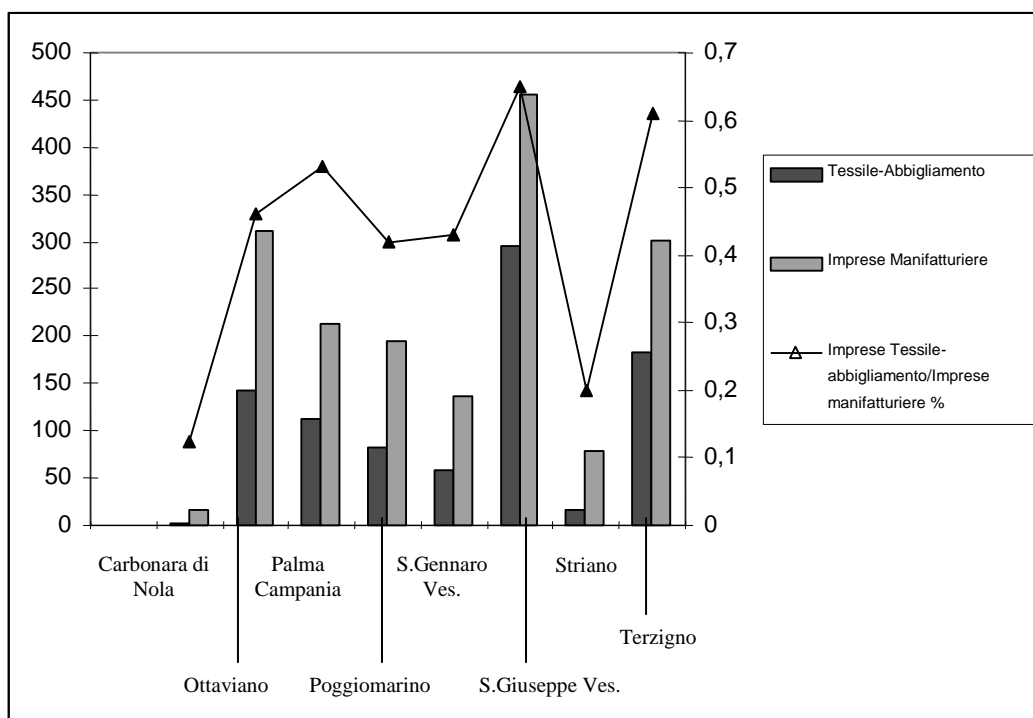
I marchi più noti nell'abbigliamento sono la Baco Moda, specializzata nella grande distribuzione, la Gigiese, la David o la Amarea, che lavorano in prevalenza per le grandi firme della moda oppure per le catene di distribuzione. La loro forza complessiva è notevole. Nel Distretto le imprese commerciali hanno dato origine ad un sistema produttivo costituito da piccole aziende, quasi sempre a conduzione familiare. Gli industriali tessili realizzano semilavorati che vengono rifiniti dai faconisti, e messi sul mercato. Il sistema ha successo perché riesce ad essere, allo stesso tempo, specializzato e flessibile.

La forte presenza di imprese a conduzione familiare finisce però inevitabilmente per influire sul rapporto con le banche. Infatti, durante le prime fasi del ciclo di vita delle imprese, per il limitato bisogno di capitale fisso e circolante, è sufficiente investire nell'attività imprenditoriale i risparmi individuali o familiari. Il ricorso al sistema creditizio è modesto. Quando le imprese aumentano il giro d'affari e passano alle successive fasi di sviluppo, il diverso peso assunto dalle fonti creditizie porta alla luce gli elementi critici che caratterizzano il rapporto tra il sistema della produzione e quello finanziario. Le imprese devono essere flessibili ed estremamente tempestive; gli istituti di credito, al contrario, operano in un rigido contesto di regole. In particolare, le imprese più piccole sono penalizzate dalle politiche creditizie, in quanto non sono in grado di fornire garanzie reali o credibili e duraturi piani di sviluppo. Una forma di finanziamento alternativa al credito bancario è quella concessa dai grossisti, dai dettaglianti e dai fornitori, che avendo instaurato un rapporto di fiducia e stima reciproca con gli imprenditori operanti in altre fasi della stessa filiera, concedono dei finanziamenti per l'acquisto delle materie prime oppure dilazioni nei pagamenti. Si tratta di forme alternative di finanziamento, più flessibili ed efficaci.

Il sistema della formazione costituisce un altro punto di debolezza del Distretto di San Giuseppe Vesuviano. La formazione dei lavoratori avviene quasi sempre in azienda. Nella maggioranza delle realtà analizzate la mancanza di formazione rappresenta un limite importante al completo sviluppo del sistema che richiede figure professionali qualificate, modellisti e stilisti, validi per poter posizionare strategicamente il prodotto in segmenti di mercato più elevati. Per la formazione di questi profili alcune imprese sono disposte a sostenere ingenti costi ricorrendo a scuole ubicate nel Centro-Nord. Nei sistemi spesso mancano competenze specialistiche, soprattutto nelle funzioni di marketing e di ricerca e sviluppo, la cui importanza nella gestione di un'impresa di successo viene spesso sottovalutata.

Dalle rilevazioni Infocamere (aggiornate a Giugno 2005 e disaggregate per i comuni appartenenti al distretto di San Giuseppe Vesuviano), si deduce che per 6 comuni su 8 circa la metà delle imprese manifatturiere sono dedite alla specializzazione produttiva del distretto (le percentuali oscillano dal 42% al 65%, registrate rispettivamente nei comuni di Poggiomarino e San Giuseppe Vesuviano).

*Imprese del settore T/A ed imprese manifatturiere nel Distretto di San Giuseppe Vesuviano–
Giugno 2005*

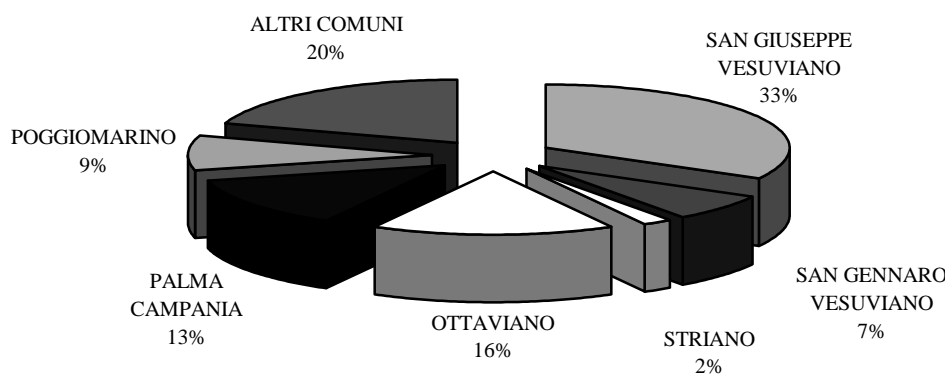


Fonte: ns elaborazioni su dati Infocamere

Il Comune con il più alto numero di aziende tessili è San Giuseppe Vesuviano (295) seguito da Terzigno (183) e Ottaviano (143); le imprese attive nel settore tessile abbigliamento di San Giuseppe Vesuviano sono per circa il 33% del totale delle imprese del distretto specializzate nel tessile e per circa il 34% dedite all'abbigliamento (si vedano i grafici seguenti).

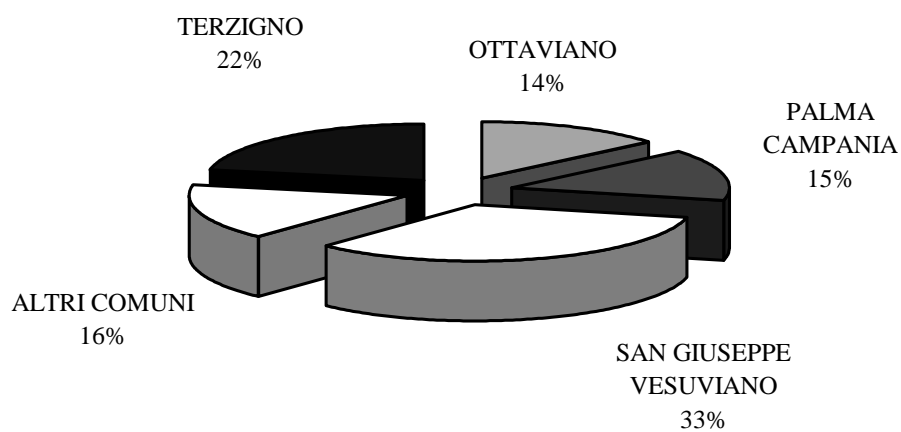
Dal 2001 al Giugno 2005 (data ultima delle rilevazioni Infocamere) sono aumentate le imprese attive nel settore tessile abbigliamento di circa il 30% con un decremento del numero degli addetti del 41% e del 57% rispettivamente per le industrie tessili e per quelle specializzate nella confezione di articoli di vestiario e nella preparazione e tintura di pellicce (si veda la tabella seguente).

Comparto Tessile nel Distretto di San Giuseppe Vesuviano



Fonte: ns elaborazioni su dati Infocamere

l Comparto Abbigliamento nel Distretto di San Giuseppe Vesuviano



Fonte: ns elaborazioni su dati Infocamere

Imprese e addetti nel settore T/A (consistenze e variazioni percentuali 2001/2005*)

	INDUSTRIE TESSILI		CONFEZIONE DI ARTICOLI DI VESTIARIO; PREPARAZIONE E TINTURA DI PELLICCE		INDUSTRIE TESSILI		CONFEZIONE DI ARTICOLI DI VESTIARIO; PREPARAZIONE E TINTURA DI PELLICCE		INDUSTRIE TESSILI		CONFEZIONE DI ARTICOLI DI VESTIARIO; PREPARAZIONE E TINTURA DI PELLICCE	
	2001				2005				Var. % 2005/2001			
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Carbonara di Nola	1	2	0	0	0	0	2	1	-100%	-100%	-	-
Ottaviano	33	141	89	315	41	102	102	135	24%	-28%	15%	-57%
Palma Campania	4	5	64	186	6	6	107	107	50%	20%	67%	-42%
Poggiomarino	19	51	45	189	28	31	54	117	47%	-39%	20%	-38%
San Gennaro Vesuviano	15	28	31	76	13	3	46	13	-13%	-89%	48%	-83%
San Giuseppe Vesuviano	45	105	199	872	52	51	243	362	16%	-51%	22%	-58%
Striano	1	1	8	32	1	0	15	23	0%	-100%	88%	-28%
Terzigno	10	34	129	543	22	22	161	194	120%	-35%	25%	-64%
Totale:	128	367	565	2213	163	215	730	952	27%	-41%	29%	-57%

* Giugno 2005 Fonte: ns elaborazioni su dati Istat e Infocamere

I dati sopra riportati avvalorano inoltre quella che sembra essere la tendenza della struttura della filiera nel distretto. In generale si può sostenere che nel distretto di San Giuseppe Vesuviano la filiera completa del tessile-abbigliamento, tradizionalmente conosciuta, si va sempre più trasformando in un sistema di costellazioni in cui l'impresa commerciale rappresenta il pivot dell'intero processo economico. Gran parte delle imprese manifatturiere e commerciali del settore, infatti, tendono ad instaurare rapporti più o meno consolidati con imprese di piccole e medie dimensioni ubicate anche in altre regioni del Paese e in paesi esteri.

La quasi totalità delle unità produttive si approvvigiona direttamente presso le industrie tessili del Centro-Nord, con particolare riferimento alle zone del Biellese e del Veneto per le confezioni maschili di tipo medio-fine, ed a quella di Prato per le confezioni di tipo più commerciale. Del totale dei fornitori di tessuti solo il 10% è ubicato in Campania, più della metà è costituito da imprese tessili del Nord (53%) ed il 14% è costituito da fornitori stranieri, il resto è ubicato nell'Italia centrale e in alcune regioni meridionali.

Nel distretto quasi la metà delle imprese che esportano orbita nell'ambito del settore tessile abbigliamento e le attività di confezionamento sono nettamente le più diffuse tra le imprese operanti con l'estero.

Le imprese produttive in tale distretto sono superate numericamente inferiori a quelle operanti nelle attività commerciali. Tale dato non sorprende, soprattutto se si considera l'alto numero di imprese di confezionamento che necessitano di piccoli e grandi distributori locali.

La presenza di imprese che si qualificano come esportatrici è molto rilevante, soprattutto se confrontata con quella degli altri distretti campani. La maggior parte delle imprese ha infatti rapporti con l'estero e circa il 70% svolge con buona regolarità attività di esportazione. Le imprese che si qualificano esclusivamente come importatori, non arrivano ad un quinto del totale.

La realtà economica e produttiva del distretto di S. Giuseppe si è storicamente sviluppata principalmente in comunità periferiche, spesso distanti sia culturalmente che socialmente dai grandi centri urbani. Questa caratteristica rende maggiormente impegnativa la sfida di accreditarsi come realtà di eccellenza all'estero e richiede un investimento esplicito in questa direzione; da questo punto di vista il Consorzio Napoli 2001 rappresenta un tentativo, ben riuscito, in tal senso.

In realtà, laddove non sia possibile fare leva sulle caratteristiche specifiche dei grandi contesti urbani in termini di servizi evoluti, visibilità internazionale, infrastrutture, diventa cruciale la capacità di mettere in cantiere una politica di intervento volta a valorizzare la specificità e la qualità dei processi produttivi di origine artigianale che sono stati elaborati a livello locale: il territorio diventa, allora, un vero e proprio baricentro di un insieme di attività finalizzate all'innovazione relativamente al settore produttivo nel quale sono specializzate le imprese che operano nel distretto.

1.3.3. Il distretto di San Marco dei Cavoti

Il Distretto di San Marco dei Cavoti, individuato con delibera regionale del 2 giugno 1997, comprende sedici Comuni sanniti ed è il più ampio della regione, anche se si estende in una delle aree più disagiate e depresse, il Fortore. San Marco dei Cavoti e l'area limitrofa in poco più di venti anni sono passati da un'occupazione prevalentemente agricola e contadina ad attività industriali ed artigianali.

I 16 comuni del distretto occupano una superficie di 588,3 Km², la popolazione è di 39.290 abitanti, per una densità di 70 abitanti per Km², circa un decimo della media degli altri distretti campani (626 Ab./Km²) e molto inferiore alla media regionale (425 Ab./Km²). La bassa densità demografica è ricollegabile sia alle caratteristiche fisiche del territorio sia al processo di riduzione massiccia della popolazione, causato dall'esodo di massa che ha avuto luogo nel recente passato. Il Fortore è oggi il territorio con la più elevata percentuale di popolazione anziana (23%), non solo nei confronti della Provincia (18%), ma anche della Regione (12%) e dell'Italia (16%).

Dati Demografici

Comuni	Popolazione	Densità (abitanti per Km²)
Baselice	3016	63
Castelfranco in Miscano	1111	26
Castel Vetere in Val Fortore	2125	62
Foiano di Val Fortore	1697	42
Fragneto l'Abate	1500	73
Fragneto Monforte	2060	84
Ginestra degli Schiavoni	681	46
Molinara	1998	83
Montefalcone in Val Fortore	2001	48
Pago Veiano	2837	121
Pesco Sannita	2217	92
Pietrelcina	3063	106
Reino	1371	58
San Bartolomeo in Galdo	6229	76
San Giorgio la Molara	3440	53
San Marco dei Cavoti	3898	80
Totale	39290	70

Fonte: Istat, 2001

Il settore industriale prevalente nel distretto è quello tessile-abbigliamento. Nel complesso di tale area sono presenti 89 imprese del tessile-abbigliamento, per un totale di 578 addetti. Le imprese tessili sono circa il 20% del settore T/A e quelle dedite all'abbigliamento danno occupazione a circa il 99% degli addetti totali.

Rispetto alle imprese del settore attive in Campania, il distretto registra circa l'1,5% delle imprese tessili regionali (0,2% degli addetti) e l'1,4% delle imprese dell'abbigliamento (4% circa degli addetti).

Un terzo delle aziende tessili (18) è concentrato nel comune di San Marco dei Cavoti (6), che registra anche il doppio delle aziende di confezionamento e preparazione e tintura di pellicce (16) presenti a Pietrelcina, San Bartolomeo e Pesco Sannita, nonostante la distribuzione più omogenea che l'articolazione di tale categoria di imprese presenta nel distretto rispetto a quelle tessili.

Rispetto ai dati censuari del 2001 si è potuto registrare a metà 2005 un incremento del numero di imprese; le imprese tessili aumentano del 64% con una contrazione per gli addetti del 90%, laddove per le imprese di confezionamento e preparazione e tintura di pellicce si rileva un esiguo incremento del numero di imprese (9%) a fronte di una riduzione considerevole del numero degli addetti (-52%) (si veda la tabella seguente).

Le caratteristiche produttive del Distretto Industriale di San Marco dei Cavoti indicano, tradizionalmente, una spiccata vocazione all'Abbigliamento Casual, con un rapporto prezzo qualità medio/basso. Le produzioni si concentrano prevalentemente sul prodotto Giubbotto, e per la restante parte su prodotti quali Pantaloni, seguiti dalla camiceria e dalle confezioni in pelle che completano la specializzazione dell'area. I processi produttivi, da sempre incentrati su fasi ad elevata intensità di lavoro con utilizzo di manodopera specializzata, sono diventati col tempo più complessi per contemperare le peculiarità delle lavorazioni in Gore-tex con tessuti speciali termosaldati per le forze dell'ordine, gli enti pubblici e i lavoratori specializzati ed altri capi di vestiario.

Lo sviluppo dell'industria tessile nel distretto è avvenuto tra gli anni 70 e la prima metà degli anni 80 ed è stato innescato dal processo di esternalizzazione della produzione da parte della Pantrem di Isernia, che realizzava prodotti di abbigliamento basic e casual. I proprietari della Pantrem hanno successivamente creato la Ittierre, che è oggi una delle maggiori imprese del Made in Italy meridionale, proprietaria e licenziataria di marchi dell'alta moda casual. Le basse barriere all'investimento, garantite dalla possibilità di specializzarsi nella sub-fornitura e dalla disponibilità della tecnologia produttiva a basso costo, hanno consentito la nascita di nuove imprese, molte delle quali tra la metà degli anni 80 e la metà degli anni 90, avvenuta in seguito a processi di gemmazione imprenditoriale attivati da operai esperti che si sono trasformati in artigiani (spin-off), caratterizzate da una dimensione modesta e da un modello organizzativo flessibile e poco strutturato all'interno di un settore tecnologicamente maturo.

Imprese e addetti nel settore T/A (consistenze e variazioni percentuali 2001/2005*)

	INDUSTRIE TESSILI		CONFEZIONE DI ARTICOLI DI VESTIARIO; PREPARAZIONE E TINTURA DI PELLICCE		INDUSTRIE TESSILI		CONFEZIONE DI ARTICOLI DI VESTIARIO; PREPARAZIONE E TINTURA DI PELLICCE		INDUSTRIE TESSILI		CONFEZIONE DI ARTICOLI DI VESTIARIO; PREPARAZIONE E TINTURA DI PELLICCE	
	2001				2005				Var.% 2005/2001			
Baselice	0	0	6	75	0	0	6	35	-	-	0%	-53%
Castelvetero in Val Fortore	0	0	2	33	0	0	2	7	-	-	0%	-79%
Foiano di Val Fortore	0	0	2	50	0	0	3	0	-	-	50%	-100%
Fragneto Monforte	0	0	5	31	0	0	4	43	-	-	-20%	39%
Ginestra degli Shiavoni	0	0	0	0	0	0	1	0	-	-	-	0%
Molinara	0	0	5	40	0	0	2	1	-	-	-60%	-98%
Montefalcone di Val Fortore	0	0	2	35	0	0	0	0	-	-	-100%	-100%
Pago Veiano	2	12	3	36	2	0	2	7	0%	100%	-33%	-81%
Pesco Sannita	0	0	6	116	1	0	8	55	-	-	33%	-53%
Pietrelcina	1	1	6	99	0	1	8	27	-100%	0%	33%	-73%
Reino	2	16	3	113	2	0	6	60	0%	100%	100%	-47%
San Bartolomeo in Galdo	3	3	5	98	5	7	8	3	67%	133%	60%	-97%
San Giorgio La Molarata	1	34	7	127	2	0	5	64	100%	100%	-29%	-50%
San Marco dei Cavoti	2	15	13	344	6	0	16	268	200%	100%	23%	-22%
Totale:	11	81	65	1197	18	8	71	570	64%	-90%	9%	-52%

* Giugno 2005 Fonte: ns elaborazioni su dati Istat e Infocamere

Nonostante la crescente automazione dei processi produttivi, l'incidenza del lavoro manuale è ancora elevata; le imprese locali svolgono al loro interno buona parte del ciclo produttivo. Realizzano le fasi di taglio, confezionamento, stiro, imballaggio e trasporto o spedizione, in alcuni casi anche sui mercati esteri. I committenti forniscono tutto il necessario per la realizzazione del capo, dal modello, ai tessuti, agli accessori. Nel comparto della maglieria vi sono poi alcuni sporadici casi di produzione in conto proprio e distribuzione con marchio altrui, ma la maggior parte delle imprese che opera nel comparto maglieria realizza al proprio interno anche la tessitura dei filati, forniti dal committente o, in un numero limitato di casi, acquistati direttamente. Per anni le aziende del distretto si sono legate alla committenza, dipendendo da quest'ultima per le caratteristiche quali-quantitative della produzione e rappresentando l'anello debole della catena del valore del comparto moda².

² All'interno del settore tessile abbigliamento si individuano diverse tipologie di imprese: un'elementare suddivisione può avvenire fra aziende che operano o che non operano per il mercato finale. Tra le imprese del primo gruppo distinguiamo quelle di *trading* ed i *converter*. Le *trading company* si occupano della commercializzazione di prodotti ideati e realizzati da altri. I *converter* decentrano invece in modo pressoché completo le fasi produttive a subfornitori, mantenendone il coordinamento, nonché la progettazione, la commercializzazione e la distribuzione del prodotto. Tra le aziende che non operano per il mercato finale possiamo individuare:

Criticità del conto terzi:

- Alta specializzazione della produzione:
 - rigidità di processo → rigidità di prodotto
- Spirito individualistico degli imprenditori:
 - scarso potere contrattuale verso le imprese committenti
- Incapacità di promuovere, innovare e commercializzare:
 - assenza di visibilità sul mercato finale

Da questo punto di vista, le capacità competitive del distretto, quelle collegate ad un retaggio di professionalità uniche, non dipendono semplicemente dalla prossimità geografica tra imprese e dalla partecipazione ad un medesimo ambito sociale, ma sono riconducibili a quelle competenze relative allo sviluppo del prodotto, completamente assenti nel distretto di San Marco dei Cavoti, che dovrebbero essere sistematicamente impegnate nel tradurre le esigenze di nuovi mercati o di mercati in continua evoluzione in processi industriali (con indicazioni di tempi e metodi). Un tessuto produttivo composto da aziende specializzate nello svolgimento di fasi a basso valore aggiunto rinvia ad un ripensamento di quelli che sono gli elementi identificativi di un distretto industriale, quale territorio qualificante, soprattutto a livello internazionale.

In realtà, la frammentazione del sistema produttivo in un insieme di piccole e medie imprese specializzate nella subfornitura delle fasi del ciclo produttivo (taglio, cucitura, asolatura, attaccatura bottoni, imbusto e cartellinatura) non ha contribuito in maniera rilevante alla produzione di economie esterne (dinamiche di apprendimento localizzate, condivisione di conoscenze e di pratiche professionali, adesione a norme comportamentali condivise, ecc.) di cui le piccole e medie imprese nei sistemi locali di produzione si avvantaggiano per aumentare la propria forza competitiva nello scenario economico nazionale ed internazionale.

Il Distretto non è in grado di scommettere su un programma di internazionalizzazione di breve periodo, in quanto il sistema delle imprese nel suo complesso non ha la forza di inserirsi nei mercati internazionali né si rileva una vocazione in tal senso in quanto non si registrano fenomeni di concentrazione delle opportunità di internazionalizzazione, né all'interno del distretto né in altri ambiti settoriali funzionalmente integrati.

Il passaggio da una cultura manifatturiera ad una cultura industriale più orientata ai processi di internazionalizzazione richiederebbe una trasformazione complessiva dei modi in cui leggere e interpretare i processi di creazione del valore.

-
- imprese *verticalizzate*, che coprono più fasi della produzione, realizzando per intero gli stadi chiave;
 - imprese *monofase*, che coprono tutti gli stadi fondamentali di una fase della produzione;
 - imprese *monostadio* che coprono un solo stadio produttivo di una fase;
 - imprese *terziste*, che svolgono prevalentemente la sola attività di produzione e non vendono il prodotto, ma forniscono ad altre aziende un servizio produttivo più o meno specializzato.

Il territorio, da questo punto di vista, si configura come un luogo di accumulazione di pratiche distintive la cui combinazione contribuisce in modo rilevante alla determinazione del vantaggio competitivo dell'impresa.

La realizzazione di fasi critiche del processo produttivo, l'interpretazione di un'idea di prodotto e la sua successiva realizzazione, per esempio, sono passaggi che richiedono l'incontro di competenze tra loro diverse ed una profonda esperienza maturata nel settore e trasferita in un contesto più ampio di quello locale affinché i distretti industriali possano rappresentare, a livello internazionale, una forma originale di organizzazione della produzione capace di affrontare la sfida dell'innovazione al di fuori degli schemi consolidati.

1.3.4. Il distretto di Sant'Agata dei Goti – Casapulla

Il distretto accoglie le maggiori peculiarità dal punto di vista delle caratteristiche fisico-geografiche e del tessuto produttivo. Come si può intuire dalla stessa denominazione del distretto, questo si estende su due province, quella di Benevento e quella di Caserta, comprendendo il capoluogo di quest'ultima e ben venti Comuni (il numero più elevato tra i Distretti Campani) e ospitando una popolazione residente di 245.754 unità con una densità di 1480 abitanti per Km.

Le differenze esistenti, sia dal punto di vista orografico che demografico, sia, ed è questo che maggiormente interessa, dal punto di vista della struttura economica, presentano il distretto di Sant'Agata dei Goti come un ambito territoriale diversificato, caratterizzato dalla presenza di una molteplicità di piccole, piccolissime e medie imprese che operano in una pluralità di settori.

Dati Demografici

Comuni	Popolazione	Densità
BUCCIANO	1950	246
DUGENTA	2669	167
DURAZZANO	2130	161
LIMATOLA	3725	205
SANT'AGATA DEI GOTI	11541	183
MOIANO	4115	202
ARIENZO	5262	371
CASAGIOVE	14810	2347
CASAPULLA	8339	2895
CASERTA	79488	1474
CASTEL MORRONE	4007	158
CURTI	7127	4119
MACERATA CAMPANIA	10410	1364
PORTICO DI CASERTA	7156	3931
RECALE	7264	2255
SAN NICOLA LA STRADA	19975	4250
SAN PRISCO	10928	1424
SANTA MARIA A VICO	13827	1276
SANTA MARIA c.	31031	1968
SAN FELICE A CANCELLO	16.694	623
TOTALE	245754	1480,95

Fonte: Censimento ISTAT 2001

Struttura Economica - Giugno 2005

Categoria	Imprese Attive
A Agricoltura, caccia e silvicoltura	3174
B Pesca,piscicoltura e servizi connessi	1
C Estrazione di minerali	35
D Attività manifatturiere	1978
E Prod.e distrib.energ.elettr.,gas e acqua	8
F Costruzioni	2285
G Comm.ingr.e dett.-rip.beni pers.e per la casa	5413
H Alberghi e ristoranti	727
I Trasporti,magazzinaggio e comunicaz.	509
J Intermediaz. monetaria e finanziaria	413
K Attiv.immob.,noleggio,informat.,ricerca	1388
L Pubbl.amm.e difesa;assic.sociale obbligatoria	0
M Istruzione	158
N Sanita' e altri servizi sociali	160
O Altri servizi pubblici,sociali e personali	957
X Imprese non classificate	552
Totale	17758

Fonte: Infocamere

Il Distretto di Sant'Agata-Casapulla, come accennato in precedenza, possiede una doppia vocazione: una è quella del tessile-abbigliamento, che lo accomuna agli altri distretti industriali campani, oggetto di questa trattazione, l'altra è quella relativa alla fabbricazione delle macchine. Nel settore del tessile-abbigliamento operano 257 imprese, con un'occupazione totale di 1.011 addetti; di queste, 85 imprese e poco più di 400 addetti, sono localizzate nel Comune di Caserta. Nel territorio della provincia di Caserta vi sono poi alcune imprese di calzature che si integrano con il polo calzaturiero localizzato nel distretto di Grumo Nevano.

Imprese attive nel distretto per categorie economiche – Giugno 2005

Categorie	Totale imprese Attive
DA15 Industrie alimentari e delle bevande	462
DA16 Industria del tabacco	5
DB17 Industrie tessili	156
DB18 Confez.articoli vestiario-prep.pellicce	152
DC19 Prep.e concia cuoio-fabbr.artic.viaggio	103
DD20 Ind.legno,esclusi mobili-fabbr.in paglia	164
DE21 Fabbric.pasta-carta,carta e prod.di carta	12
DE22 Editoria,stampa e riprod.supp.registrati	90
DF23 Fabbric.coke,raffinerie,combust.nucleari	4
DG24 Fabbric.prodotti chimici e fibre sintetiche	19
DH25 Fabbric.artic.in gomma e mat.plastiche	28
DI26 Fabbric.prodotti lavoraz.min.non metallif.	139
DJ27 Produzione di metalli e loro leghe	27
DJ28 Fabbricaz.e lav.prod.metallo,escl.macchine	318
DK29 Fabbric.macchine ed appar.mecc.,instal.	89
DL30 Fabbric.macchine per uff.,elaboratori	9
DL31 Fabbric.di macchine ed appar.elettr.n.c.a.	192
DL32 Fabbric.appar.radiotel.e app.per comunic.	23
DL33 Fabbric.appar.medicali,precis.,strum.optici	82
DM34 Fabbric.autoveicoli,rimorchi e semirim.	8
DM35 Fabbric.di altri mezzi di trasporto	4
DN36 Fabbric.mobili-altre industrie manifatturiere	143
DN37 Recupero e preparaz. per il riciclaggio	15
Totale	2244

Fonte: Infocamere

Va comunque sottolineato che, parlando dal punto di vista marshalliano, non si rinviene un sistema di relazioni né economiche né sociali tale da connotare l'area come "distretto industriale". Se si esclude il polo delle Sete di San Leucio, unica area del distretto caratterizzata da una vocazione produttiva omogenea, il distretto non si riconosce come aggregato coeso. Analizzando in dettaglio la distribuzione delle attività nei vari comuni del distretto, si intuisce quale sia la effettiva vocazione dei singoli centri.

Dal 2001 al Giugno 2005 (data ultima delle rilevazioni Infocamere) sono aumentate le imprese attive nel settore tessile abbigliamento di circa il 25% per le industrie tessili (con un decremento del numero di addetti del 50%) e del 40% per quelle specializzate nella confezione di articoli di vestiario e nella preparazione e tintura di pellicce (con una contrazione della forza lavoro pari al 5%).

Dall'analisi della composizione del settore nel distretto, emerge che la maggior parte delle imprese è specializzata nella confezione di capi di abbigliamento o articoli di maglieria, e/o nell'offerta dei relativi servizi produttivi (taglio, cucitura, confezione, stiro, ecc.), mentre il peso della filiera "a monte" (le imprese locali del comparto che si occupano di filatura e tessitura) appare più limitato.

Imprese e addetti nel settore T/A (consistenze e variazioni percentuali 2001/2005)

	INDUSTRIE TESSILI		CONFEZIONE DI ARTICOLI DI VESTIARIO; PREPARAZIONE E TINTURA DI PELLICCE		INDUSTRIE TESSILI		CONFEZIONE DI ARTICOLI DI VESTIARIO; PREPARAZIONE E TINTURA DI PELLICCE		INDUSTRIE TESSILI		CONFEZIONE DI ARTICOLI DI VESTIARIO; PREPARAZIONE E TINTURA DI PELLICCE	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
	2001				2005				Var. % 2005/2001			
Arienzo	0	0	4	18	2	0	3	2	-	-	-25%	-89%
Casagiove	2	15	4	36	3	0	6	112	50%	-100%	50%	211%
Casapulla	2	28	8	138	5	0	10	50	150%	-100%	25%	-64%
Caserta	28	438	28	90	41	308	44	99	46%	-30%	57%	10%
Curti	4	30	2	5	2	9	4	13	-50%	-70%	100%	160%
Macerata Campania	1	1	2	14	1	2	5	15	0%	100%	150%	7%
Portico di Caserta	1	9	2	6	1	0	3	5	0%	-100%	50%	-17%
Recale	1	12	2	13	2	11	3	14	100%	-8%	50%	8%
San Felice a Cancellò	2	2	21	69	8	0	14	107	300%	-100%	-33%	55%
San Nicola la Strada	1	1	5	21	0	0	7	8	-100%	-100%	40%	-62%
San Prisco	2	33	0	0	1	23	2	0	-50%	-30%	-	-
Santa Maria a Vico	2	3	3	17	3	4	12	39	50%	33%	300%	129%
Santa Maria Capua Vetere	4	5	7	7	7	8	16	4	75%	60%	129%	-43%
Bucciano	1	14	2	28	2	1	1	20	100%	-93%	-50%	-29%
Dugenta	3	13	1	3	5	8	2	0	67%	-38%	100%	-100%
Durazzano	10	93	5	20	10	60	1	10	0%	-35%	-80%	-50%
Limatola	8	197	2	5	5	12	2	0	-38%	-94%	0%	-100%
Moiano	5	25	1	14	6	27	1	0	20%	8%	0%	-100%
Sant'Agata de' Goti	16	75	2	20	12	38	5	2	-25%	-49%	150%	-90%
Totale:	93	994	101	524	116	511	141	500	25%	-49%	40%	-5%

Fonte: ns elaborazione su dati Camera di Commercio di Napoli – Giugno 2005

L'analisi statistica evidenzia che poche imprese del distretto riescono ad esercitare un certo peso nell'ambito produttivo e commerciale: la prevalenza della produzione conto-terzi e la polverizzazione produttiva ne sono una diretta conseguenza, così come la scarsa propensione all'internazionalizzazione.

D'altra parte, va considerato che le dinamiche di sviluppo del comparto tessile-abbigliamento nel distretto risentono di un particolare fenomeno che ha dato luogo alla creazione di un polo di specializzazione nell'ambito del territorio su cui insiste il distretto.

San Leucio, un polo nel distretto

Il piccolo centro di S. Leucio, nei pressi di Caserta, rappresenta l'espressione più alta in Italia della produzione di tessuti in seta per arredamento. Si tratta di un prodotto di alta qualità, molto costoso, di ispirazione classica, richiesto presso un ristretto pubblico d'élite di tutto il mondo. E' il risultato di una tradizione secolare, avviata sul finire del 1700 per volere di Ferdinando IV di Borbone: fu proprio lui, infatti, ad ordinare l'adattamento di un'antica vaccheria di sua proprietà al fine di realizzare un moderno setificio che avrebbe dovuto produrre, a suo gusto, tessuti pregiati per abbellire gli interni della vicina reggia di Caserta. Egli provvide a realizzare un'intera filiera, dalla coltivazione del gelso e del baco da seta, fino alla lavorazione dei tessuti che, ben presto, vennero commercializzati con grande successo anche nel resto d'Italia.

Si trattava di un'industria molto vivace, che faceva uso di macchinari moderni, collaborava con altri setifici di Napoli, si serviva di numerosi operai serici reclutati altrove (Toscana, Piemonte, Austria, Francia e Inghilterra).

Tale struttura, dopo essere passata in mani francesi ed avere vissuto una fase di espansione con l'apertura sui mercati esteri, subì un forte contraccolpo dalla crisi del 1929 e, soprattutto, dalla agguerrita concorrenza delle imprese piemontesi; molti opifici finirono così per chiudere nel secondo dopoguerra.

Oggi, sulle ceneri dell'antico sistema locale, operano in quest'area quattordici setifici, di piccole dimensioni, a conduzione strettamente familiare. Le imprese hanno nel complesso superato la dimensione artigianale ed utilizzano moderne tecnologie produttive. Il bozzetto del disegno da realizzare è sviluppato a mano, digitalizzato tramite scanner ed elaborato in una stazione CAD/CAM (colori, spessore, materie prime da impiegare, ecc.) fino a raggiungere un disegno definitivo. Queste informazioni sono poi trasferite ad un telaio completamente meccanizzato e comandato dal computer, che riproduce le caratteristiche della lavorazione a mezzo telaio Jacquard, dando vita ai tessuti. Nelle imprese del polo serico sono diffuse le capacità progettuali e di innovazione. Meno sviluppato risulta invece il know-how relativo alla funzione commerciale: non esiste un marchio per la produzione del distretto e la commercializzazione avviene tramite intermediari.

Dal 1992 è in corso un processo di integrazione orizzontale, con la creazione del Consorzio San Leucio Seta da parte di otto aziende. La finalità originaria del Consorzio è di gestire in maniera centralizzata gli acquisti di materie prime (soprattutto seta dalla Cina, ma anche cotone dall'Egitto e dall'India, lino dall'Irlanda e dalle Fiandre, viscosa dall'Indonesia) al fine di ottenere migliori condizioni di prezzo in considerazione dei maggiori quantitativi acquistati. Il

consorzio ha poi iniziato a svolgere anche altre funzioni, quali il controllo di qualità sulle materie prime, la gestione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione, l'organizzazione di corsi di formazione, la promozione dell'immagine del distretto serico di San Leucio. Le relazioni coi mercati import sono dunque gestite dal Consorzio, al fine di mantenere rapporti stabili coi fornitori ed ottenere migliori condizioni di prezzo.

Il consorzio potrebbe giocare un ruolo fondamentale nella creazione di un marchio di distretto in grado di accrescere la visibilità della produzione. Le imprese del polo serico, essendo specializzate nella lavorazione di un prodotto di nicchia, dovrebbero godere di un certo grado di apertura ai mercati internazionali; nonostante la notorietà mondiale propria dei prodotti del polo delle sete, la propensione diretta delle imprese distrettuali all'esportazione è molto bassa e pari solo al 17% del totale prodotto, in quanto la commercializzazione dei prodotti non avviene in forma diretta, bensì tramite intermediari. Lo stesso Antico Opificio Serico, infatti, destina il proprio prodotto, in esclusiva mondiale, agli Editori Tessili, un gruppo di distributori di tessuto per arredamento.

I mercati di riferimento per il polo delle sete, Regno Unito, Francia e Germania, sono stati indicati dall'Antico Opificio Serico come i principali mercati export nell'area europea, gli Stati Uniti per l'area americana.

Per il Consorzio, comunque, sarà difficile recuperare quell'organizzazione produttiva a filiera che si era creata al tempo dei Borboni, quando l'attività andava dall'allevamento del baco alla produzione del filato, alla tessitura e alla commercializzazione del prodotto, e anche i telai venivano fabbricati dagli artigiani locali. Oggi il filato viene acquistato da grossisti localizzati prevalentemente a Milano; i telai meccanizzati provengono anch'essi dal Nord Italia, così come i ricambi e buona parte delle attrezzature.

In realtà, si può affermare che le capacità del Consorzio si manifestano più marcatamente nell'area dell'efficacia competitiva piuttosto che dell'efficienza operativa. Una prospettiva questa del Polo Serico che inevitabilmente evoca il confronto con l'assetto industriale del resto del distretto:

- per una parte importante continua ad operare su prodotti a basso valore aggiunto, dove il contenuto tecnologico e gli standard di innovazione (ad iniziare dalle spese per R&S) sono particolarmente bassi;
- ancora ampiamente centrato su un modello organizzativo tradizionale (distretto di micro e piccole aziende ad alta specializzazione di fase che collaborano attraverso connessioni leggere e flessibili), che non riesce a rinnovarsi verso quelle forme di cooperazione strategica e strutturale che nelle condizioni attuali consentirebbero una dimensione operativa più efficace rispetto alle nuove condizioni competitive;
- continua a realizzare il suo risultato di presenza all'estero concentrandosi nei paesi ad economia avanzata, ed in modo particolare, nei mercati dell'Europa occidentale (50% delle vendite all'estero), area dove da diversi anni si registra una strutturale riduzione della propensione al consumo di prodotti Moda, e questo a scapito di una strategia di riposizionamento geografico nella direzione di quei mercati di nuovo consumo (ossia tutti i paesi di nuova industrializzazione) che verosimilmente diventeranno una prospettiva credibile per il futuro dei prodotti moda.

1.4. Alcune realtà d'impresa nel territorio campano

1.4.1. Il "Gruppo Oxa Simonetti"

Il gruppo tessile Oxa Simonetti nasce e si sviluppa nella cittadina industriale di Palma Campania, in quell'area geografica che accoglie uno dei più importanti poli tessili di tutta Europa che va sotto il nome di Area Vesuviana ed è entrata a far parte del Distretto Industriale di San Giuseppe Vesuviano dal 1999. Il gruppo si compone di tre imprese che si collocano in tre stadi differenti della filiera del Tessile-Abbigliamento: una prima impresa, la Simonetti Tessuti srl, opera nella tessitura di stoffe e tessuti per l'abbigliamento; una seconda, la Oxa Simonetti sas, opera nel confezionamento di abiti da donna; una terza, la Oxa Fashion srl opera nella vendita all'ingrosso dei capi marchiati Oxa presso il CIS di Nola.

La straordinaria flessibilità della struttura aziendale è sicuramente uno dei *plus* del gruppo; dopo un periodo di crisi negli anni trascorsi, il gruppo ha visto crescere il livello qualitativo della propria offerta e la propria presenza sul mercato. Ricerca e sviluppo, l'accento sul *design* e un ottimo equilibrio tra costo e qualità del prodotto sono gli elementi che contraddistinguono maggiormente l'attività di questo gruppo.

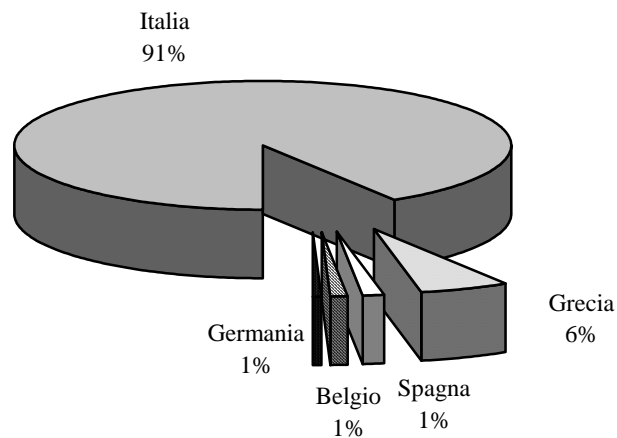
Il nostro interesse si concentra sull'impresa di confezionamento, per la quale sia la sede amministrativa che quella operativa, stabilimento e laboratorio, si trovano nel territorio del distretto.

Prodotti, Clienti, Paesi

La Oxa opera nel settore abbigliamento, e più precisamente svolge attività di confezionamento di abbigliamento moda donna. Il suo fatturato di circa 3.500.000 Euro la qualifica come una piccola impresa di successo, soprattutto se confrontata con la media del Distretto di San Giuseppe Vesuviano, di cui fa parte.

Il mercato di riferimento principale è senza dubbio quello italiano, ma anche se di entità relativamente esigua, le esportazioni mostrano ampie potenzialità di crescita. Il mercato locale è quasi esclusivamente extra-distretto o, per dire meglio extra-regionale: il solo Veneto recepisce infatti quasi il 50% della produzione complessiva.

La distribuzione del fatturato nei diversi mercati



Fonte: Dati Aziendali

La clientela è composta esclusivamente da imprese della Grande Distribuzione ed ha una struttura non molto articolata in quanto i due maggiori clienti commissionano circa la metà dell'intera produzione; se consideriamo i primi cinque invece si raggiunge quasi l'ottanta per cento e se facciamo riferimento ai primi dieci clienti ci accorgiamo che ad essi corrisponde la quasi totalità delle commesse.

Attività, risorse e localizzazione

a) Attività esternalizzate

La Oxa ricorre abbastanza di frequente ad imprese o soggetti esterni per svolgere parte della propria attività. Relativamente alla logistica in uscita l'impresa affida a terzi il trasporto e la consegna dei propri prodotti, fatta eccezione per quelli da collocare sul mercato provinciale per i quali utilizza risorse interne appositamente predisposte. La fase del confezionamento per i clienti viene delegata a laboratori esterni, una decina circa, con i quali è stato istituito un rapporto di partnership e sull'operato dei quali viene mantenuta una costante supervisione. Le attività di raccolta degli ordini vengono svolte sia direttamente dall'impresa sia da agenti esterni con cui si sono stretti rapporti di collaborazione esterna. Le operazioni di manutenzione ordinaria e straordinaria dei macchinari viene affidata ad imprese specializzate, in alcuni casi le stesse fornitrici di tali macchinari. Relativamente al trasporto delle materie prime solo in pochi casi tale attività viene svolta direttamente dall'impresa. Le attività di ricerca e sviluppo vengono svolte sia *in house* che attraverso *external sourcing* e riguardano principalmente la scelta di nuovi materiali e nuove soluzioni stilistiche.

b) *Risorse distintive*

Assumono un rilievo particolare le esigenze di qualità delle produzioni e, per contro, la ricerca di nuove soluzioni di natura tecnica che consentano il mantenimento di adeguati standard produttivi e l'adozione di tutti gli strumenti idonei per il corretto funzionamento delle tecnologie di produzione.

D'altra parte è vero che, se si vuol parlare di gestione strategica nella produzione e quindi conquistare l'efficienza produttiva, non si può non tenere conto anche del ruolo del management, in quanto la capacità di garantire risultati eccellenti non sempre è riconducibile a tecniche codificate.

Processo di internazionalizzazione

Sul fronte competitivo, il gruppo Oxa è oggi impegnato – al pari di molti altri *players* del tessile/abbigliamento – in un percorso di crescita dimensionale che fa perno sulla comprensione delle esigenze del cliente oramai divenuto globale e di valorizzazione delle competenze.

Più in particolare, convinto che i *brand* siano il valore immateriale più importante per vincere le sfide competitive dell'immediato futuro, il gruppo Oxa ha deciso un contemporaneo ampliamento della gamma produttiva – con nuove creazioni, nuove linee di prodotto, nuovi marchi – e lo sviluppo dei mercati serviti, facendo leva sul trend attualmente positivo del cosiddetto made in Italy.

Il processo di internazionalizzazione della Oxa l'ha portata a concentrarsi sui paesi europei. La loro vicinanza geografica e la similarità del comportamento d'acquisto con quello del mercato locale ha contribuito alla scelta di questi mercati ma l'elemento determinante è stato senza dubbio l'elevata domanda che li contraddistingue.

In passato l'impresa aveva previsto l'ingresso anche sul mercato statunitense, un mercato che presenta una domanda emergente ma anche un aspro contesto competitivo; la clientela con cui la Oxa aveva raggiunto accordi si è dimostrata poco affidabile e si è presa coscienza di rimandare l'attuazione della strategia di entrata in tempi in cui sarà possibile conseguire benefici di rilievo dal punto di vista economico e ricadute positive sull'immagine aziendale. In realtà anche il mercato belga e quello spagnolo hanno mostrato qualche oscillazione preoccupante e nel 2005 si è più volte valutato l'abbandono.

Contesto competitivo e strategie

Nel periodo compreso tra il 2002 ed il 2004 l'impresa ha visto ridimensionate le sue vendite, soprattutto nel mercato italiano, anche se va sottolineato che nell'anno in corso si è verificata una forte ripresa che la stessa Oxa attribuisce solo in minima parte ad una ripresa dell'intero settore, ritenendo determinante invece il raggiungimento di una migliore organizzazione interna.

La più pressante tensione concorrenziale, non consentendo più la sopravvivenza di imprese marginali in nicchie protette del mercato, ha indotto ad una più elevata efficienza nell'impiego delle risorse (e, dunque, a livelli crescenti di produttività intesa in senso lato) e ad un più profondo impegno nelle varie funzioni d'impresa.

Attualmente la clientela nazionale della Oxsa va annoverata tra le più importanti imprese del settore a dispetto di quella straniera che è invece nella media. Le politiche di marketing non vengono differenziate né in base al cliente né tanto meno in base al paese mentre discorso a parte meritano le politiche di prezzo. Per i mercati europei vengono infatti applicati prezzi maggiorati. Tale scelta è dovuta al fatto che il livello dei prezzi dei mercati esteri risulta notevolmente superiore per cui l'impresa cerca di approfittare di questa differenza riuscendo a restare comunque competitiva. I contratti stipulati con la clientela sono sempre contratti di commessa sia in Italia che all'estero.

Per monitorare il grado di soddisfazione e di fiducia della clientela, la Oxsa richiede l'invio di report stagionali. Al termine di ogni stagione (primavera/estate, autunno/inverno) cioè l'impresa richiede un rapporto sull'andamento delle vendite dei prodotti da essa fornite ed il giudizio del cliente su tali prodotti. Secondo le indagini svolte dalla Oxsa le caratteristiche più apprezzate di tale impresa sono da ricondurre principalmente al prezzo, tra i più competitivi del mercato, ed alla grande affidabilità dei prodotti. Anche la flessibilità delle consegne risulta tra gli elementi attrattivi dell'impresa.

1.4.2. Il “Consorzio Napoli 2001”

Il Consorzio è nato all'interno del Distretto di San Giuseppe Vesuviano ed intorno ad un obiettivo ben preciso: far entrare le piccole e medie imprese nei circuiti internazionali di mercato, rompendo la logica perversa della subfornitura. Penetrare i mercati esteri da parte di piccole e medie imprese presenta amplificate le crescenti difficoltà che il sistema economico affronta nell'adeguarsi alle nuove sfide poste dalla globalizzazione. Per questa finalità nasce il Consorzio Napoli 2001, per promuovere un sistema, quello della moda campana e delle sue imprese.

Oggi la geografia della manifattura è in rapida trasformazione. Nuovi paesi e territori si impossessano delle competenze manifatturiere tipiche dei distretti del made in Italy in virtù di processi di industrializzazione fondati su un costo del lavoro molto inferiore a quello dei paesi industrializzati. Il vantaggio di costo di paesi come la Cina o di molti altri paesi dell'Europa centro-orientale mette in discussione le specializzazioni produttive tradizionali nella misura in cui le imprese e/o i distretti industriali non riescano a trovare nuove leve di differenziazione.

Il Consorzio rappresenta l'opzione attivata da quelle imprese napoletane che intendono gestire in modo consapevole il passaggio da una specializzazione manifatturiera ad una specializzazione nel campo dei processi immateriali di produzione del valore quali il design, la comunicazione e la distribuzione. E' proprio attorno alla volontà comune di veicolare nel mondo l'immagine di Napoli, con la sua storia, la sua cultura, le sue tradizioni, che oggi possono essere definiti percorsi plausibili di rilancio della competitività d'impresa in senso più generale.

In tre anni di attività si è riusciti a far emergere la realtà industriale napoletana, accendendo i riflettori su un'area e su un sistema, quello della moda campana, da molti ignorato. Le imprese che fanno parte del Consorzio sono distribuite lungo tutta la filiera e hanno tutte come riferimento quei modelli di impresa volti a superare i vincoli economici con cui le piccole e medie imprese sono chiamate a confrontarsi in campo internazionale.

Non trattandosi di una unica impresa ma di un Consorzio, l'analisi è stata portata avanti prendendo ad esame una impresa media facente parte dello stesso; non sono state comunque tralasciate le indicazioni generali relative al consorzio visto nel suo complesso.

Prodotti, Clienti, Paesi

Il consorzio Napoli 2001 accoglie imprese che svolgono diverse attività lungo tutta la filiera del tessile-abbigliamento. Vi sono imprese tessili, imprese di confezionamento, imprese impegnate nella grande distribuzione; diversi sono anche i prodotti offerti, dai tessuti (distinti in base ai vari livelli di lavorazione) sino ad arrivare ai capi di abbigliamento pronti per la vendita al cliente finale. Il fatturato medio dichiarato dalle imprese è di circa 5 milioni di Euro, realizzato quasi interamente in territorio nazionale, per circa l'80%, e per la restante parte raggiunto grazie alle esportazioni che fondamentalmente si concentrano sui paesi dell'Unione Europea. La clientela, proprio a causa dei diversi prodotti offerti, è naturalmente variegata. Si va dalle imprese di confezionamento passando

attraverso la grande distribuzione fino ad arrivare al piccolo dettaglio. La clientela, inoltre, non presenta grandi concentrazioni né di numero né geografiche. Sul territorio nazionale, infatti, la produzione viene distribuita in maniera piuttosto omogenea, salvo una leggera prevalenza per le aree di sbocco nel nord del paese e ad una clientela di dimensioni medie, che favorisce lo sviluppo di quegli aspetti positivi della concorrenza che rassicurano l'acquirente sulla qualità e sui prezzi dei prodotti.

Attività, risorse e localizzazione

a) Attività esternalizzate

Le imprese del Consorzio Napoli 2001 sono poco avvezze alla esternalizzazione delle proprie attività, ma ciò è dovuto alle caratteristiche proprie del settore ed alla dimensione relativamente ridotta che le contraddistingue. Tra le attività che vengono svolte da imprese terze vanno certamente annoverate quelle di consegna e di trasporto. Queste in realtà vengono svolte in parte rilevante, circa il 40%, dalle stesse imprese. Ma le imprese più importanti a cui si affida parte dell'attività di produzione sono i Fason. Tali piccole imprese-laboratorio svolgono parte delle attività di lavorazione nel campo del confezionamento e sono tra le realtà più diffuse nell'area. Su tali imprese non viene esercitata nessuna forma di controllo anche se i rapporti hanno natura continuativa.

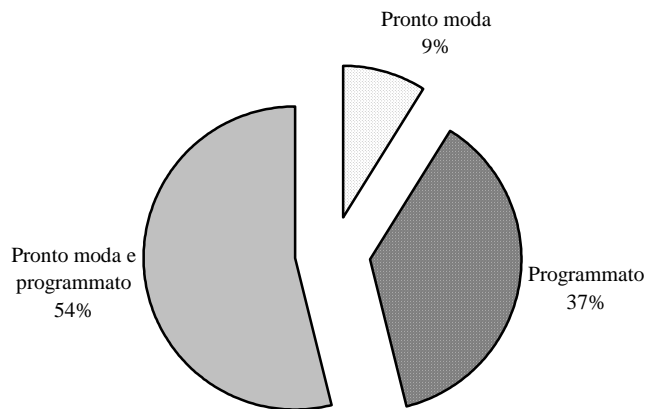
b) Risorse distintive

Come detto le imprese oggetto di analisi hanno caratteristiche differenti e per questo non è sempre agevole fare un discorso unico, ma quelli che sembrano essere gli elementi distintivi che accomunano e rendono più competitive tali imprese sul mercato sono la grande flessibilità, la rapidità delle consegne e l'ottimo rapporto qualità/prezzo dei prodotti offerti.

La flessibilità è intesa soprattutto come adattabilità delle imprese alle richieste della clientela in campo produttivo.

La rapidità delle consegne è un elemento fondamentale in questo settore. Questo è testimoniato dalla forte presenza di imprese che si dedicano al Pronto Moda, ovvero a quel settore a cui appartengono le imprese impegnate nel confezionamento che è caratterizzato da tempi di produzione ristretti (dall'origine alla consegna trascorrono 24/48 ore circa).

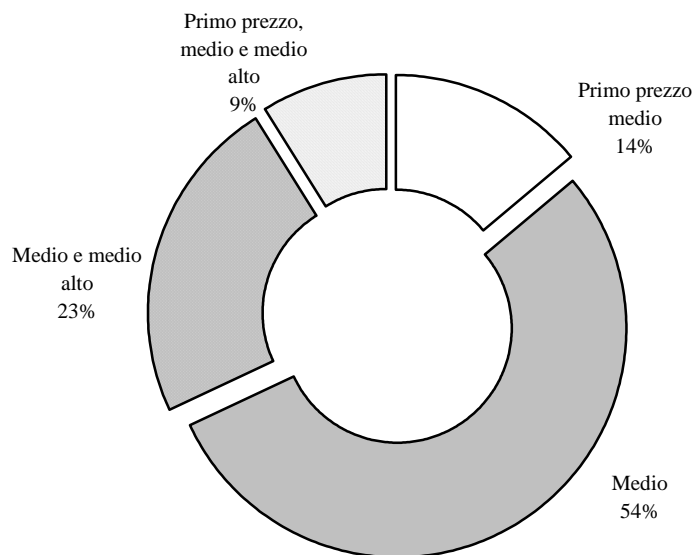
Tempi di Produzione



Fonte: Dati Aziendali

Le produzioni sono di solito di livello medio-alto mentre i prezzi praticati sono nel 54% dei casi di livello medio, come indicato nel grafico successivo.

Livelli di prezzo delle imprese del Consorzio Napoli 2001



Fonte: Dati Aziendali

c) La struttura organizzativa

Le imprese analizzate hanno una dimensione piuttosto ridotta ed una struttura organizzativa scarsamente articolata. Solitamente ogni impresa ha un numero di dipendenti che oscilla tra i dieci ed i venti, complessivamente tra operai ed impiegati. La ragione andrebbe ricercata soprattutto nell'utilizzo dei fasonisti per le attività produttive che necessitano, invece, di maggiore manodopera.

Processo di internazionalizzazione

La nascita del Consorzio, con la costruzione di legami stabili tra imprese all'interno del territorio, costituisce il presupposto per un percorso di crescita sostenibile, facendo leva sulle origini geografiche delle imprese per costruire la propria fonte di vantaggio competitivo. Il Consorzio Napoli 2001 si prefigge l'adozione di strategie di estensione che portino le competenze distintive e le caratteristiche dei mercati di provenienza delle imprese nell'arena internazionale. I consociati si sono infatti persuasi che sono necessarie politiche e strategie orientate in tal senso per sopravvivere in un mercato fortemente mutato negli ultimi anni. Quando il ciclo di vita del prodotto tessile/abbigliamento ha raggiunto la maturità e il rapporto prezzo/costi ha continuato a lievitare, le imprese del distretto hanno cominciato a delocalizzare parte della produzione in stabilimenti all'estero, in particolare in Cina, Nord Africa ed Europa orientale, paesi con costi inferiori, iniziando dalle fasi di produzione che richiedevano un'elevata intensità di lavoro non qualificato.

Le imprese del Consorzio Napoli 2001 ricercano le proprie materie prime principalmente all'estero. Il 60% delle forniture proviene infatti da imprese situate in Asia o Africa, mentre solo il 40% viene acquistato in Italia.

Le motivazioni di questa scelta non vanno certo ricercate nella qualità della merce che risulta di medio livello, quanto nei prezzi praticati in tali paesi che sono particolarmente vantaggiosi. Le imprese del consorzio si affidano ad uno svariato numero di piccoli fornitori (non supera l'80% il volume di merce acquistata dai primi dieci fornitori).

L'obiettivo di massimizzare le entrate e minimizzare i costi su scala globale, insieme all'esigenza di vedere il proprio marchio affermarsi in tutto il mondo hanno contribuito alla scelta di cercare nuovi spazi oltre confine. L'efficienza è l'obiettivo che guida le decisioni, dal momento che è su questa che si basa la competitività delle attività operative svolte a livello domestico così come la capacità di distinguersi con un marchio comune è la possibilità che si apre alle imprese minori per uscire dall'isolamento delle proprie tradizioni e presidiare nuovi mercati.

Contesto competitivo e strategie

La clientela sia nazionale che estera è ovviamente variegata ma è comunque composta da imprese che assumono dimensioni medie nei loro rispettivi mercati; tale omogeneità nelle caratteristiche quali-quantitative delle imprese clienti non vengono praticate particolari variazioni nelle politiche di marketing, fatto salvo una lieve differenza di prezzo che alcune imprese del Consorzio praticano sui mercati esteri.

Il consorzio ha consentito alla maggior parte delle imprese esportatrici di collocare i propri prodotti sui mercati esteri non con modalità del tutto saltuarie e occasionali ma con una politica duratura di espansione e consolidamento dell'export, con interventi diretti a favorire la maggiore diffusione di una cultura industriale e manageriale, con progetti innovativi non solo in termini di creatività e di *styling*, ma anche di qualificazione e specializzazione produttiva, nonché con un miglior accesso al sistema informativo sull'evoluzione della moda e dei mercati.

1.4.3. Le “Industrie tessili Alois”

Le aziende tessili ALOIS, specializzate nella produzione del complemento d'arredo e della passamaneria, hanno sede in San Leucio di Caserta - Italia - centro divenuto famoso nel mondo fin dalla seconda metà del 1700, per l'arte della tessitura serica. Le aziende tessili ALOIS nascono nel 1885 come azienda commerciale operante nel settore serico tradizionale dell'area di San Leucio creata dai Borboni già nel 1740.

Nel 1896 Raffaele Alois, capostipite della attuale quarta generazione, allarga l'attività nella produzione e creazione di tessuti, specializzandosi sin dalle origini nel settore dell'arredamento, mantenendo le caratteristiche di raffinatezza tipiche dell'ambito serico.

Nel 1930 le industrie tessili ALOIS disponevano già di 45 telai jacquard e di 75 dipendenti. Tra il 1961 ed il 1980 aumenta la propria presenza sul mercato acquisendo altri tre stabilimenti sempre nell'area leuciana ed integrando il ciclo produttivo anche alla tintura delle fibre utilizzate.

Prodotti, Clienti, Paesi

Le aziende tessili ALOIS contano, ad oggi, oltre 200 dipendenti e la presenza commerciale su tutte le principali piazze del mondo, dall'Europa all'America del Nord, dal Giappone agli Emirati Arabi: il 60% del fatturato aziendale è destinato all'esportazione.

I punti di forza del prodotto ALOIS, che hanno permesso di incrementare sensibilmente nei decenni la propria presenza sui mercati, sono legati oltre che ad un'immagine di azienda volutamente tradizionale anche alla tipica fisionomia di nicchia del suo prodotto che ha caratteristiche ben precise:

1. Il tessuto ALOIS viene progettato sempre con tecniche tessili evolute ed all'avanguardia al fine di ottenere un prodotto gradevole ed innovativo dal punto di vista estetico.

2. I colori utilizzati sono sempre frutto di scelte stilistiche ed in linea con i gusti del consumatore.

3. I filati utilizzate risultano essere molto vari e preziosi e spaziano dalle sete organzino ai cotoni mercerizzati, dai lini alle viscose fiammate, dal trevira C.S. al kanecaron ed altre, spesso miscelando tra loro per ottenere effetti ottici nuovi che spesso anticipano i gusti ed inducono le tendenze della moda decorativa.

E' prevalente l'utilizzo dei telai jacquard per ottenere intrecci molto sofisticati come damaschi, lampassi, broccati, liserè, lancè, che vengono elaborati e progettati direttamente dai numerosi stilisti presenti in azienda. Sono utilizzati anche telai a ratiera per la produzione di uniti e rigati da coordinare ai tessuti operati di cui sopra.

Il prodotto finito viene poi venduto a dei grossisti dell'Italia centro-settentrionale che provvedono alla loro commercializzazione. Sono i cosiddetti “editori tessili” una quarantina in tutta Italia cui è affidato il compito di selezionare i disegni forniti dai setifici, preparare il catalogo dei tessuti, presentarli ai negozi e nelle collezioni. L'attività di questi intermediari, oltre a ridurre il

profitto degli imprenditori, impedisce che si diffonda la conoscenza dell'origine geografica del tessuto, così come dell'azienda che lo ha prodotto; allo stesso tempo, però, consente agli imprenditori di S. Leucio di rivolgersi ad un certo pubblico d'élite attraverso canali consolidati nel tempo, e di lavorare su ordinazione, senza troppi rischi finanziari. In Italia gli editori tessili sono in numero relativamente elevato e le commesse di entità contenuta. Al contrario sia il mercato europeo che quello statunitense sono caratterizzati dalla presenza di pochi grandi clienti.

La Tessile Alois esporta una quota rilevante e crescente della sua produzione: la ricerca sui tessuti della tradizione locale e sui documenti classici, l'analisi delle varie strutture e la rivisitazione raffinata delle coloriture hanno fatto sì che l'azienda ALOIS diventasse un "punto di riferimento" per gli editori di tessuti di arredamento di tutto il mondo. Una volta i mercati principali di sbocco erano quelli europei, ma negli ultimi anni ha mostrato un notevole orientamento verso mercati lontani, come indicato dalla rilevante quota delle esportazioni indirizzata verso l'America del nord. In termini percentuali, infatti, il mercato italiano rappresenta appena il 30% delle vendite complessive mentre i paesi dell'Unione Europea ne assorbono circa il 35% ed i soli Stati Uniti un altro 30%. Il restante 5% circa viene collocato presso i mercati di sbocco dei paesi EAU (Emirati Arabi Uniti).

In questa fase di ridefinizione dei ruoli di consumo e produzione, nell'intento di valorizzare le leve della differenziazione del prodotto, pur nel rispetto della tradizione locale e generazionale, come fattore fondamentale per rispondere alle esigenze di un mercato sempre più qualificato, la Tessile Alois rappresenta un esempio illuminante di come innovare l'offerta non solo lavorando esclusivamente sulla dimensione tecnologica-funzionale del prodotto ma sulla sua connotazione immateriale ed estetica per sottrarsi alla competizione con i produttori di paesi di recente industrializzazione.

Al fine di far fronte ad una concorrenza internazionale che ha visto l'emergere di nuovi competitori (per esempio i paesi asiatici ed in particolare la Cina la cui quota sul commercio mondiale è in grande crescita), la Tessile Alois ha indirizzato la propria specializzazione verso alcune importanti nicchie di mercato, conseguendo una notevole quota di esportazioni sul fatturato complessivo.

In particolare, la tessile Alois che, come poche altre aziende del settore non produce tessuti stampati ma tessuti operati, ovvero tessuti il cui disegno non è impresso ma inserito direttamente nella trama, ridefinisce culturalmente il prodotto, inserendo l'insieme di componenti e funzioni che denotano l'unicità di tessuti e di passamanerie in un mondo di significati afferenti a specifiche culture del consumo; proponendo la propria offerta in uno scenario internazionale e indirizzando il proprio sforzo verso uno studio empirico del contesto d'uso del prodotto, la Tessile Alois ha saputo attribuire alla tradizione italiana l'importanza strategica nei processi di creazione del valore, anche in un contesto internazionale.

In realtà, con riferimento alla domanda alla quale si rivolge l'impresa nell'attuale situazione concorrenziale, la competizione si sviluppa non soltanto rispetto allo specifico bisogno che può essere soddisfatto dal tipo di bene che produce ma, soprattutto, rispetto alla complessiva capacità di spendita dei consumatori potenziali. L'analisi dei principali paesi di destinazione delle esportazioni italiane conferma l'orientamento dell'impresa verso i mercati più

ricchi e attenti al contenuto di immagine dei prodotti italiani: la particolare produzione delle Industrie Tessili Alois può essere considerata una nicchia protetta di mercato destinata ad un segmento di élite (grandi alberghi, ambasciate e simili), caratterizzata da un elevato valore aggiunto e da un trend positivo di crescita nonostante la flessione del comparto serico.

La distribuzione del fatturato per clienti e per mercati

Numero Clienti	Distribuzione del fatturato complessivo	Distribuzione per area geografica			
		Italia	UE	USA	EAU
Primo Cliente	20%				100%
Primi 5 Clienti	60%	10%	50%	40%	
Primi 10 Clienti	80%	30%	100%	70%	

Fonte: Dati Aziendali

Attività, risorse e localizzazione

Grazie ai processi di esternalizzazione delle fasi di lavoro a basso contenuto professionale verso fornitori che svolgono tali attività a buoni livelli qualitativi ed a costi concorrenziali, in particolare parte delle attività di confezionamento e rifinitura del prodotto per la clientela, le aziende possono così concentrarsi sul know-how legato alla creazione del prodotto, riposizionandosi in questo modo verso una fascia più alta del mercato.

In realtà, tali attività produttive esternalizzate hanno carattere eccezionale in quanto solo saltuariamente vengono richieste dalla clientela.

Non tutte le attività di logistica interna sono gestite direttamente dall'impresa, che si occupa prevalentemente della logistica in entrata e delega a terzi le attività di trasporto e di consegna di materie prime e prodotti finiti

Oltre che per i servizi legati ai prodotti, anche per il coordinamento di un grande numero di aspetti materiali ed immateriali, l'impresa si avvale al suo interno di una pluralità di competenze relative al *marketing management* per dare una veste unitaria a tutti quegli aspetti che servono a rendere percepibile e a comunicare all'esterno l'identità d'impresa.

Ciclo Produttivo

Per quanto attiene in particolare al processo di produzione³ di un tessuto, questo inizia con l'acquisto di un filato grezzo che sarà inviato in tintoria per la colorazione. Risultato di questa operazione è la disponibilità, per le successive operazioni di lavorazione, di filati tinti su rocche che saranno utilizzati come trame o orditi . Una volta pronto il filato tinto si passa all'orditura, cioè alla disposizione dei fili colorati su di un supporto detto subbio, secondo uno schema

³ Le fasi del ciclo di attività sono sintetizzabili schematicamente in 5 tipologie: la progettazione; la prototipazione; l'industrializzazione; la produzione che comprende la tintura, l'ordimento, la tessitura e il finissaggio(eventuale); la spedizione.

ed una successione predefiniti in fase di industrializzazione. I subbi con l'ordito insieme alle rocche vengono poi predisposti sui telai per la tessitura.

Durante tale fase, il telaio compie delle operazioni opportunamente sincronizzate. Terminata tale fase, eventualmente sia richiesto, il tessuto passa al finissaggio, ovvero ad una fase di rifinitura volta a conferirgli effetti particolari.

La risorsa distintiva più importante della Tessile Alois è senza dubbio costituita dai prodotti e dalle loro peculiari caratteristiche. Mentre la maggior parte delle imprese tessili lavora per stampaggio, la Tessile Alois ha una lunga tradizione di lavorazioni su tessuti operati. Naturalmente una lavorazione di questo tipo comporta numerose difficoltà: le ore di lavorazione su di uno stesso metraggio sono maggiori, gli operai necessitano di una preparazione specifica e aumentano nel tempo gli investimenti per la ricerca applicata, sia relativamente ai macchinari sia relativamente ai tessuti, per offrire sempre nuove soluzioni alla clientela.

Tutto questo permette alla Tessile Alois di collocarsi in una fascia di mercato medio-alta.

La struttura organizzativa

L'analisi dei processi produttivi ha evidenziato un elevato grado di differenziazione, sia per quanto riguarda i prodotti finiti, sia per le figure professionali specifiche, presenti all'interno delle singole fasi, che caratterizza l'assetto strutturale e organizzativo.

Dei suoi circa 200 addetti, circa la metà si occupa della produzione, un numero esiguo si dedica esclusivamente alla logistica in entrata ed in uscita, delle restanti unità, che prevalentemente sono impegnate nelle attività amministrative, vanno tenuti in particolare considerazione i progettisti.

La trasformazione dei processi di innovazione del prodotto attraverso il design richiede al management nuove competenze e una nuova sensibilità. La tradizione manifatturiera su cui si è fondato il successo delle Industrie Tessili Alois lascia spazio ad un processo evolutivo tutt'altro che scontato: le nuove competenze su cui poggiare un percorso di crescita sostenibile devono essere opportunamente sviluppate e coltivate attraverso percorsi formativi ad hoc così come attraverso lo stimolo di una nuova generazione di servizi alle imprese. Questo processo di rinnovamento delle competenze non riguarda esclusivamente la parte direzionale dell'azienda ma anche tutte le altre figure professionali che sono coinvolte nel processo di innovazione del prodotto, a partire dai designer.

Il processo di internazionalizzazione

Le prime esportazioni della Tessile Alois risalgono alla metà degli anni settanta; è infatti intorno al 1975 che i primi editori tessili degli stati uniti e dei vari paesi europei cominciarono la lunga collaborazione con tale impresa. Il mercato degli EAU ha invece natali molto più recenti, le prime esportazioni verso tale area risalgono infatti appena al 2000.

La spinta verso la ricerca di nuovi mercati prende origine dalla saturazione e declino della domanda interna accompagnata da una forte intensificazione della concorrenza interna.

La scelta del mercato statunitense e di quello dell'unione europea sono dovute alla notevole dimensione di questi mercati, nonché al loro elevato tasso di crescita che li caratterizza. Per alcuni paesi dell'unione ha inoltre fatto gioco la prossimità geografica e la familiarità con tali mercati. Anche per gli EAU l'attrazione sembra motivata dall'elevato tasso di crescita previsto.

Non sono state valutate possibilità di partnership con imprese di questi paesi, in quanto si predilige mantenere al proprio interno tutte le attività, e non solo quelle di maggior valenza distintiva, per evitare perdite o condivisioni di conoscenze esclusive.

Contesto competitivo e strategie

Il principale concorrente viene indicato nella Tesseci, impresa casertana che possiede caratteristiche simili di prodotto.

Per concorrere alla qualificazione del prodotto tradizionale, l'impresa fa riferimento a pochi grandi fornitori i quali hanno la propria sede sul territorio italiano ed inoltre sono tra i leader del mercato. Nella scelta di tali fornitori le caratteristiche di affidabilità e di personalizzazione della merce ricevuta vengono indicati come driver di scelta fondamentali. In grandissima considerazione vengono tenuti anche la tempestività e flessibilità delle consegne nonché l'assistenza ricevuta.

Naturalmente anche il prezzo ha la sua importanza seppur limitata dalla ricerca della qualità. Scarso rilievo viene invece dato ad elementi quali il design della merce ricevuta o dell'immagine ad essa associata.

Il mercato di riferimento della Tessile Alois sta attraversando un periodo di accentuata crisi negli ultimi anni e solo di recente si sono avuti segnali di ripresa. Gli ultimi tre anni, in particolare, hanno visto subire le maggiori perdite da parte dell'impresa nei confronti del mercato italiano ed europeo. Le vendite si sono invece mantenute in linea con quelle della concorrenza negli Stati Uniti ed addirittura hanno visto crescere la quota di mercato negli EAU.

Gli editori tessili costituiscono l'unica categoria di clienti della Tessile Alois. In particolare questa ha stretto rapporti con i più importanti del loro settore che sia in Italia che negli Stati Uniti e nell'Unione Europea vengono annoverati tra i leader del mercato ed a loro viene attribuito un forte potere contrattuale.

Anche in virtù di tale considerazione, non vengono adoperate politiche di marketing differenziate.

I contratti stipulati con la clientela sono sempre basati su ordini diretti, sono cioè contratti di commessa, indistintamente per il mercato interno e per quello estero. Per monitorare il grado di soddisfazione e di fiducia dei propri clienti, la Tessile Alois ha scelto di compiere visite periodiche presso le sedi di tali imprese. In particolare, in Italia tali visite hanno una cadenza mensile.

In passato la Tessile Alois ha tentato strategie di crescita improntate all'integrazione verticale. Il tentativo di acquisire uno degli editori tessili provocò la forte reazione degli editori sia Italiani che degli altri paesi dell'Unione Europea, in particolare quelli francesi, mentre fu guardata con indifferenza da quelli statunitensi. La reazione fu comunque talmente veemente da costringere la Tessile Alois a desistere da tale iniziativa ed a presidiare con maggiore incisività i mercati internazionali tramite le esportazioni.

In generale, l'impresa ha trovato proprio all'interno dei propri processi manifatturieri il luogo ideale di elaborazione di conoscenze e competenze distintive, diventando capace di generare una varietà di innovazioni che, complessivamente, hanno consolidato la competitività e hanno dimostrato vitalità difficilmente giustificabili nell'ambito di una prospettiva di management tradizionale.

Le Industrie Tessili Alois, come la maggiorparte delle imprese eccellenti, ha saputo tradurre un sapere artigianale in un successo internazionale, puntando a soddisfare nicchie di mercato sofisticate, particolarmente sensibili al valore estetico e artistico del prodotto.

1.4.4. La “De Negri”

L'esperienza della famiglia De Negri nell'arte della seta risale al 1789, anno di avvio dell'attività produttiva degli opifici Borbonici a San Leucio. L'arte della seta ed i suoi segreti sono stati tramandati di generazione in generazione e dal 1866, con l'unità d'Italia e la disgregazione dell'originario insediamento Borbonico, il prezioso patrimonio tessile di San Leucio è rappresentato dal marchio. Grazie all'innovazione maturata nell'ambito dell'antica tradizione e cultura aziendale, il marchio Giuseppe De Negri si è imposto da più di un secolo nel campo della lavorazione di sete e tessuti pregiati.

Gli oltre 3000 disegni originali, custoditi nell'antico archivio, costituiscono una fonte continua ed inesauribile di ispirazione che ha permesso negli anni sia l'affermazione di tessuti e disegni tradizionali, sia la creazione di nuovi. I tessuti della De Negri abbelliscono alcuni dei palazzi più prestigiosi del mondo come il Quirinale a Roma o la Casa Bianca a Washington.

Prodotti, Clienti, Paesi

L'impresa De Negri opera nel campo del tessile arredamento ed occupa importanti spazi di mercato sia in Italia che in campo internazionale. Come per altre importanti imprese del Distretto di Sant'Agata-Casapulla la produzione si concentra sui cosiddetti tessuti operati, ovvero caratterizzati dal fatto che il disegno non viene impresso con una procedura di stampaggio ma attraverso l'intreccio della trama.

Il fatturato registra una forte presenza delle esportazioni che occupano circa il 60% delle vendite. Gli Stati Uniti con una percentuale del 25% sono, dopo l'Italia, il paese verso cui vengono destinate la maggior parte delle produzioni. I paesi dell'Unione Europea rappresentano circa il 30% del fatturato della De Negri, mentre il restante 5% è relativo ad un cliente degli EAU, di recente entrato a far parte della sua clientela.

Va sottolineato che per quanto riguarda l'Italia, i mercati più importanti sono extra-regionali, principalmente situate nel nord, ed infatti buona parte dei prodotti viene commissionata da imprese padovane.

La struttura della clientela differisce da paese a paese. Dai dati forniti risulta infatti che il mercato italiano della De Negri si compone di una miriade di clienti medi; si consideri, infatti, che i primi dieci clienti non raggiungono un terzo dell'intero fatturato realizzato a livello nazionale. Negli Stati Uniti le commesse medie sono di entità maggiore, tanto che i primi cinque clienti rappresentano più di un terzo del mercato ed i primi dieci sfiorano il 70%. Nei paesi dell'unione europea tale tendenza risulta ancor più marcata; l'intero fatturato ad esso relativo, che rappresenta quasi un terzo di quello dell'intera impresa, è da attribuire a meno di dieci clienti. Per gli Emirati Arabi Uniti in cui è presente un unico cliente che comunque incide per ben il 5% sul fatturato complessivo.

Attività, risorse e localizzazione

Non tutte le attività di logistica interna sono gestite direttamente dall'impresa, che si occupa prevalentemente della logistica in entrata e delega a terzi le attività di trasporto e di consegna di materie prime e prodotti finiti.

La De Negri esternalizza le fasi di lavoro a basso contenuto professionale, in particolare parte delle attività di confezionamento e rifinitura del prodotto per la clientela, verso fornitori che svolgono tali attività a buoni livelli qualitativi ed a costi concorrenziali. In realtà, tali attività produttive esternalizzate hanno carattere eccezionale in quanto solo saltuariamente vengono richieste dalla clientela.

Si riconosce così, nell'ambito di una spiccata vocazione all'internazionalizzazione, l'importanza della qualità come fattore di produttività e redditività. In realtà, i prodotti di qualità elevata sono destinati ad essere percepiti come prodotti standard col trascorrere del tempo, costringendo così la De Negri ad una ricerca continua di differenziazione .

a) Risorse distintive

Le risorse che permettono alla De Negri di operare con successo sul mercato nazionale ed internazionale sono da ricondurre alla sua pluridecennale esperienza sul campo. Questa le ha infatti permesso di accumulare conoscenze esclusive nelle attività di produzione. Il know-how produttivo è quindi senza dubbio la risorsa distintiva più importante di cui tale impresa può avvalersi. E' proprio grazie a tali conoscenze operative che la De Negri riesce ad ottenere prodotti unici nel loro genere e qualitativamente superiori a quelli di buona parte della concorrenza.

Tale know-how è inoltre frutto di un'altra risorsa distintiva ovvero l'attività di ricerca e sviluppo. Tale attività viene svolta con costante apporto di risorse umane e finanziarie ed ha permesso di ottenere importanti risultati soprattutto relativamente alla fase di progettazione ed alla scelta dei tessuti.

La De Negri può avvalersi di una strumentazione all'avanguardia che comprende macchinari con caratteristiche peculiari che buona parte della concorrenza non possiede, come ad esempio il telaio doppio, ovvero un telaio che ha una altezza doppia rispetto ai normali telai e che permette quindi di ottenere tessuti alti 2,40 metri anziché i normali 1,20 metri.

La struttura organizzativa

La struttura organizzativa della De Negri è piuttosto ampia ed adeguata per quello che è il normale volume di attività di tale impresa. L'organico al completo comprende circa 112 elementi ,composti da tre dirigenti (uno nell'area amministrativa, uno in quella commerciale ed il terzo a capo di quella produttiva), venti impiegati ed ottantanove operai. La quasi totalità della forza lavoro viene impiegata nelle attività di produzione e logistica. All'attività di progettazione vengono destinate risorse specializzate in quanto, da questo punto di vista, diventa sempre più strategica la capacità dell'impresa di concentrare attività creative e innovative attinenti non solo il prodotto in sé, ma lo stile di vita, le esperienze che esso evoca.

Processo di internazionalizzazione

La relativa limitatezza del mercato nazionale impone a qualsiasi impresa del settore che voglia crescere di dover ricercare nuovi spazi nei mercati esteri. La

De Negri ha affrontato questa esperienza già nei primi anni settanta, riuscendo ad ottenere da subito buoni risultati sia oltreoceano, sia nei più vicini paesi europei. Di recente sono stati avviati rapporti con imprese degli EAU per i quali la De Negri ha mostrato una rinnovata sensibilità ai processi di comunicazione anche attraverso forme originali di interazione con i consumatori più sofisticati.

La predilezione per i paesi esteri nasce fondamentalmente dalle caratteristiche storiche dei loro mercati. Questi infatti presentano una domanda molto elevata, soprattutto nel caso degli Stati Uniti, ma soprattutto un tasso di crescita superiore alla media, in particolare nel caso degli EAU. La prossimità geografica di alcuni paesi non sembra aver costituito una valida discriminante nella ricerca dei nuovi mercati, come dimostrato dal fatto che anche in Europa uno dei mercati principali è quello britannico. Si è invece dimostrata di maggior peso la familiarità posseduta dall'impresa nei confronti di tali paesi e dei loro mercati.

Non va trascurata la funzione che nella De Negri ha esercitato, ai fini di una esigenza marcata di collocare in diversi mercati le crescenti produzioni, la sempre più accentuata flessibilità e la conseguente capacità di adattamento che hanno esercitato una notevole influenza per superare i ristretti limiti del contesto locale per una progressiva conquista dei mercati internazionali.

Contesto competitivo e strategie

Il triennio che va dal 2002 al 2004 è stato caratterizzato da un riacutizzarsi della crisi del settore, anche se bisogna sottolineare che il 2005 è stato caratterizzato da segnali di ripresa. I risultati peggiori si sono avuti in Italia dove la quota di mercato è scesa di un quinto; negativi sono stati anche i risultati negli altri paesi della Unione Europea dove il calo registrato è stato in media del 10%.

Il mercato estero principale, quello degli Stati Uniti, non sembra aver accusato la crisi ed è rimasta stabile anche la quota di mercato detenuta dalla De Negri.

In forte aumento è risultata invece la domanda dell'impresa rispetto a quella del mercato degli EAU.

L'intera clientela sia nazionale che estera si compone di editori tessili i quali commissionano direttamente la produzione di cui necessitano; in particolare il mercato nazionale si compone di editori del nord Italia, in maggioranza veneti e lombardi. Sia questi che quelli esteri hanno in comune il loro elevato potere contrattuale derivato dall'essere tra i principali attori del loro mercato. Ciò garantisce commesse di valore maggiore ed una maggiore affidabilità dei pagamenti.

Le nuove caratteristiche della concorrenza internazionale – e, segnatamente, la tendenza all'acquisizione della capacità di spendita del consumatore – determinano la spiccata propensione che la De Negri ha dimostrato di avere nel proporre al cliente un rapporto non solo basato sul prodotto, considerato in senso stretto, bensì “allargato” a vari servizi collaterali che si combinano con il primo. In tale prospettiva, la De Negri, nel tentativo di instaurare relazioni proficue con clienti “dispersi” in mercati diversi, riferisce la sua proposta di vendita a livello internazionale, seguendo l'evoluzione delle esigenze del cliente e differenziando la propria offerta da quella di ogni altra impresa concorrente. Questo impegno richiede la precisa conoscenza dei “problemi” che i clienti potenziali intendono

risolvere e, conseguentemente, l'impostazione e l'attuazione efficace di un processo di comunicazione impresa-clienti potenziali.

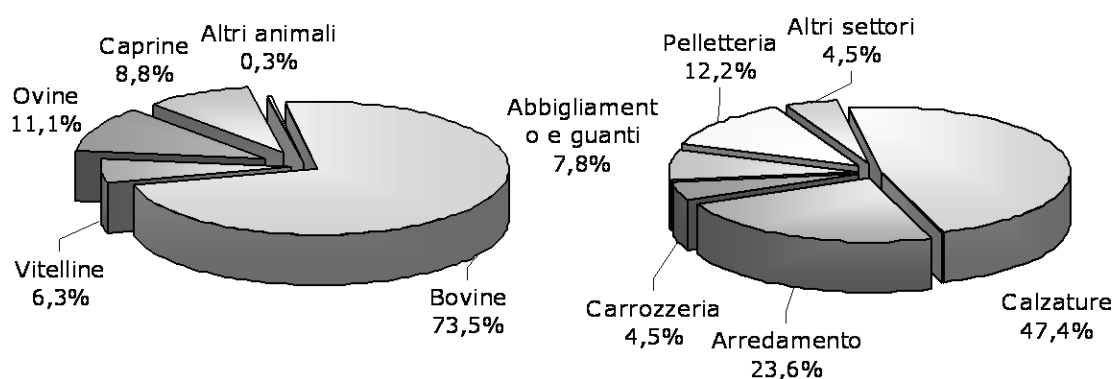
Per mantenere elevato il grado di soddisfazione e di fiducia della clientela, oltre all'impegno a mantenere costante la qualità dei prodotti forniti loro, l'impresa effettua visite periodiche presso tutti i clienti, siano essi in Italia o all'estero, per individuare un mix di marketing coerente in relazione alle caratteristiche dell'impresa e dell'ambiente e agli obiettivi perseguiti.

2. Il settore conciario

2.1. Le principali caratteristiche del settore

La lavorazione della pelle è rappresentata in Italia da migliaia di unità produttive, concentrate soprattutto in tre distretti conciari: quello vicentino di Arzignano, quello di Santa Croce in Toscana e quello di Solofra in Campania. Ogni distretto risulta contraddistinto da una specializzazione produttiva riferibile alla tipologia di pelli lavorate e alla destinazione del prodotto finito; in particolare, nelle imprese conciari del solofrano viene lavorato prevalentemente pellame ovino e caprino destinato all'industria calzaturiera e dell'abbigliamento.

Tipologia di pelli lavorate e loro settori di destinazione



Fonte: UNIC, 2003.

Malgrado la concentrazione spaziale che caratterizza il settore conciario, insieme alle economie esterne che ne derivano, negli ultimi anni questo comparto dell'economia nazionale, e quindi anche il distretto di Solofra, sta attraversando una fase di difficoltà produttiva ed economica, la cui causa non è identificabile in un unico fattore scatenante, bensì in una serie di concause il cui connubio non solo rende l'attuale crisi rilevante, ma anche di non facile soluzione.

Il sempre più pressante problema della sostenibilità ambientale, il generalizzato calo dei consumi sui mercati internazionali, il crollo della richiesta in particolare in Europa, uno dei principali mercati di sbocco dei prodotti solofrani, la forte e crescente concorrenza estera da parte soprattutto della Cina, che solo pochi anni fa costituiva un punto fermo per l'export nell'area dell'Estremo Oriente, l'apprezzamento dell'euro rispetto al dollaro, principale moneta utilizzata negli scambi con l'estero, la perdita di competitività: queste in sintesi le ragioni della sfavorevole congiuntura.

2.1.1. L'impatto ambientale

Il settore conciario è uno dei settori a maggiore impatto ambientale. La lavorazione della pelle, infatti, necessita di un consumo idrico elevatissimo e dell'impiego di numerose sostanze chimiche, che finiscono poi per essere immesse nell'ambiente circostante. Il fenomeno è accentuato dal fatto che le industrie conciarie sono presenti in distretti specializzati: l'alta concentrazione di imprese in zone delimitate determina una forte pressione sull'ambiente, avvertita in modo significativo dalla popolazione locale, che in prima persona vive i problemi dell'inquinamento da conceria. Occorre però sottolineare che la lavorazione conciaria è caratterizzata da processi discontinui e, di conseguenza, le emissioni derivanti dalle diverse fasi del ciclo sono spesso di breve durata. Inoltre, in alcuni casi le emissioni possono assumere carattere di saltuarietà o non verificarsi per periodi anche lunghi, poiché vengono adottati cicli produttivi differenti in dipendenza del mutare delle esigenze di mercato.

Il processo produttivo conciario è composto da una serie di lavorazioni chimiche e meccaniche, la cui natura e sequenza possono variare molto in funzione del tipo di pelle lavorata e dell'articolo finale prodotto. Nel processo della concia delle pelli si possono distinguere tre grandi fasi: preparazione, trasformazione, trattamento.

1. Preparazione - comprende tutte quelle procedure che precedono la concia vera e propria e che hanno la funzione di predisporre la pelle nelle condizioni opportune per ricevere le sostanze concianti. Questa fase viene sviluppata in genere nel Paese di origine e prevede trattamenti di tipo meccanico, chimico, fisico che possono essere distinti in sei momenti:

- rinverdimento: le pelli, conservate nel sale, vengono trattate prima in vasche di acqua e zolfo e poi lavate in bottale. Questo permette di riprendere l'umidità necessaria a recuperare elasticità e morbidezza;
- depilazione: l'operazione consiste nel mettere le pelli nella calce e nel solfuro. Questo trattamento ottiene molteplici risultati: allontana i peli, saponifica i grassi naturali e gonfia le fibre in modo da renderle permeabili alle sostanze concianti;
- scarnatura: un cilindro a lame elicoidali asporta lo strato adiposo interno lasciando solo la parte superficiale;
- spaccatura (limitatamente alle pelli di grandi dimensioni): pur se sottile, la pelle è ancora doppia, viene allora tagliata nel senso dello spessore;
- decalcinazione: serve per rimuovere la calce ancora presente dalle precedenti lavorazioni e legata al collagene;
- macerazione: siamo alla fine della prima fase, ora occorre semplicemente eliminare le impurità e ottenere un'apertura migliore nel fiore della pelle con delle sostanze maceranti.

2. Trasformazione - comprende un insieme di operazioni chimiche e meccaniche che servono a rendere la pelle imputrescibile e resistente all'attacco di svariate sostanze chimiche. Il fine è la trasformazione della pelle in cuoio attraverso l'impiego delle sostanze concianti, in modo che queste si fissino stabilmente alle fibre dermiche. Esistono differenti tipologie di concia a seconda del prodotto trattato:

- concia vegetale: si pone la pelle in un bottale con tannini naturali e si agita continuamente. È una lavorazione specificamente adatta a soles, cinghie e calzature;
 - concia minerale: è il mezzo principale di trasformazione e utilizza il cromo (sali basici) applicando una notevole forza riducente;
 - concia grassa: è la concia adatta alle pelli più morbide, scamosciate e vellutate da ambo le parti; si utilizzano olii di pesce e le pelli vengono lasciate all'aria a ossidare.
3. Trattamento - la pelle si avvia all'ultima fase che si svolge normalmente nelle industrie italiane e il cui scopo è quello di migliorare l'aspetto del pellame, conferendogli le caratteristiche desiderate. In questa fase si susseguono tre momenti:
- tintura: le pelli vengono trattate con coloranti organici di sintesi. Si dà in questo modo solidità al lavaggio con l'acqua e i solventi organici;
 - ingrasso: serve a conferire maggiore morbidezza e uniformità alla pelle;
 - rifinitura: si passa attraverso essiccazione, per liberare la pelle dell'acqua residua, palissonatura e raffinatura.

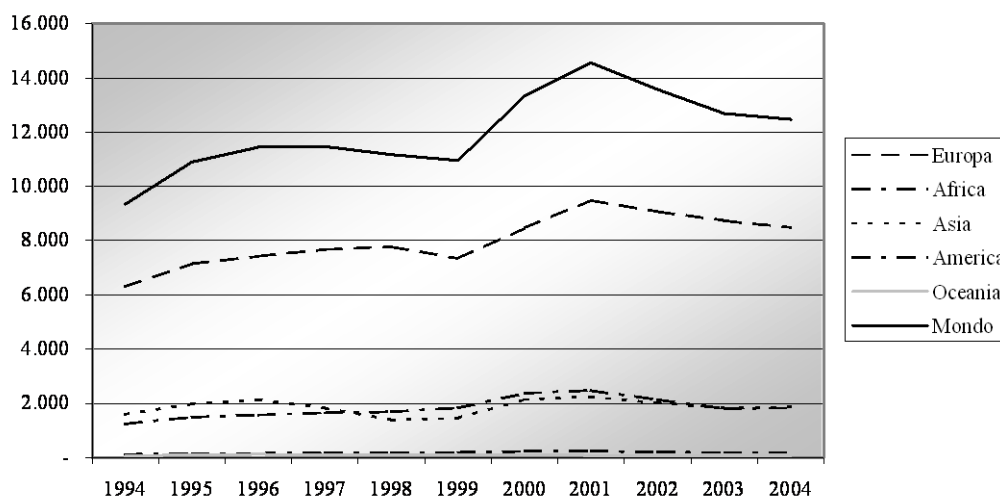
Con le fasi di stiratura, stampa, verniciatura e impermeabilizzazione la pelle ha terminato il suo lungo viaggio ed è pronta per essere utilizzata per dare forma alle creazioni degli stilisti.

La necessità di attuare forme di produzione che risultino sostenibili dall'ambiente ha sempre generato delle complicanze nel processo produttivo, individuabili in una crescita dei costi. Questo fattore, poco conosciuto dalla concorrenza in Paesi extra-europei non soggetti, in alcuni casi, ad alcuna regolamentazione, rappresenta una questione annosa che ha sempre pesato e rallentato la crescita industriale del settore.

2.2. L'internazionalizzazione dell'industria conciaria: il commercio con l'estero

L'aumento della concorrenza internazionale insieme al rafforzamento dell'euro sul dollaro hanno creato un binomio schiacciante per il settore conciario italiano. L'osservazione dell'andamento delle esportazioni nazionali dell'ultimo decennio del prodotto che, in base alla classificazione ATECO, è indicato con la sigla DC, ossia "cuoio e prodotti in cuoio, pelli e simili", mostra un declino costante del valore espresso in Euro a partire dall'anno 2001.

Export per aree geografiche (ml di €)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ISTAT.

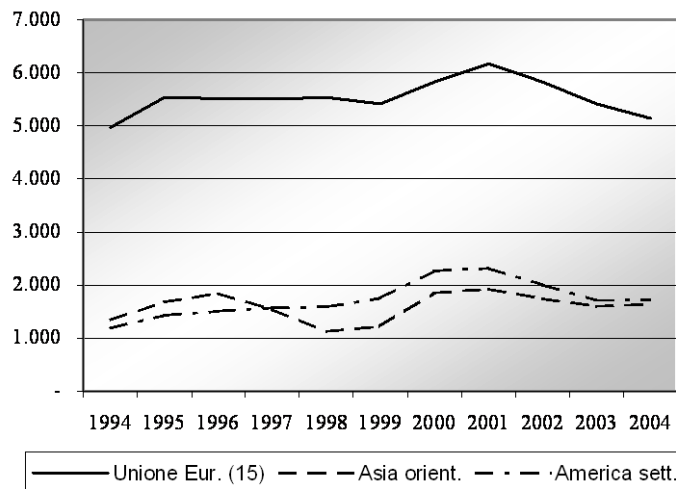
È utile focalizzare l'attenzione sulle principali aree geografiche di destinazione dei prodotti in questione: l'Europa, l'Asia e il continente americano. Ciò rende possibile osservare come la riduzione dell'export nazionale abbia interessato in maggiore misura i mercati europei, per i quali il trend negativo pare continuare. Al contrario, appaiono più stabili i valori delle esportazioni negli altri due contesti internazionali: il mercato asiatico ha presentato sempre un andamento altalenante, mentre quello americano, nonostante la minore rilevanza assunta negli ultimi anni, presenta una, anche se minima, crescita costante.

Questi trend in parte differenti trovano una spiegazione, parziale, nell'andamento valutario dell' Euro rispetto al dollaro. Poiché le merci europee sono oggi meno competitive sui mercati esteri, è plausibile una riduzione del loro acquisto, con un calo delle esportazioni specie in quei contesti ove è impiegato il dollaro quale moneta di transazione: America, in primo luogo, e Asia. Questo ragionamento trova parziale conferma nell'osservazione dell'andamento delle esportazioni espresso in volume, che mostra un vero e proprio crollo dell'export sui mercati europei a partire dall'anno 2000.

Al contrario, i mercati asiatici, per quanto altalenanti, presentano un trend decisamente positivo, importando al 2004 un ammontare di produzione pari a più del doppio rispetto a quanto importato un decennio prima. Il mercato americano risulta quello per cui il rafforzamento dell'euro ha sortito i maggiori effetti, bloccandone di fatto la crescita e riportandolo per incidenza ai livelli del 1995.

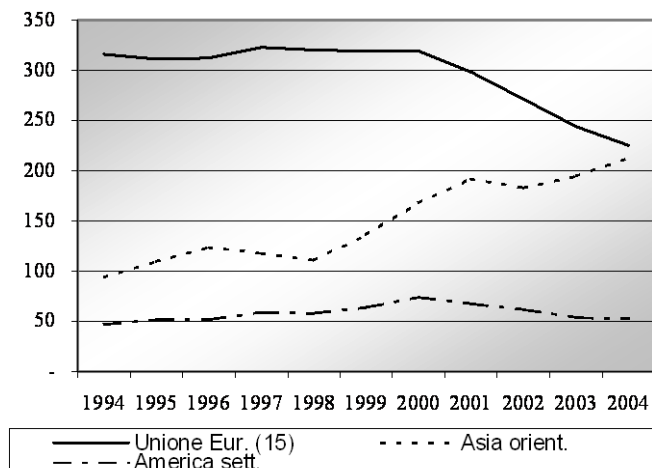
Nonostante la forte riduzione di cui sopra, il contesto europeo e, più precisamente l'Unione Europea a 15, rappresenta ancora oggi il principale mercato di riferimento per il settore conciario italiano, assorbendo più della metà della produzione nazionale, sia che si parli in termini di valore, sia di volume.

Export in valore (ml di €) nei principali mercati



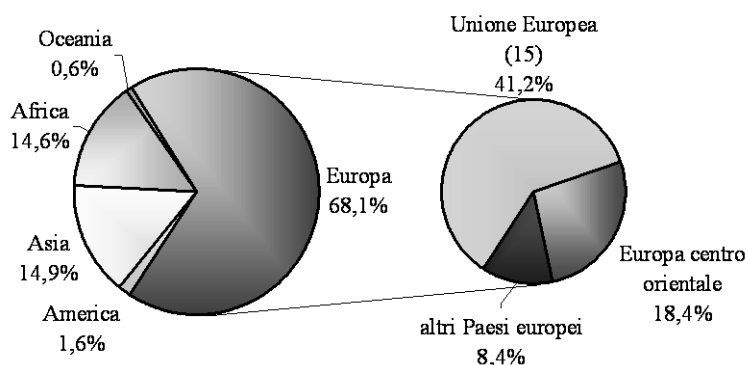
Fonte: elaborazione dell'autore su dati ISTAT.

Export in volume (ml di Kg) nei principali mercati

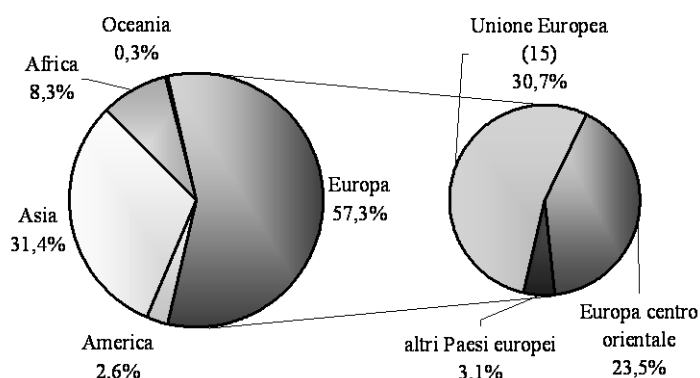


Fonte: elaborazione dell'autore su dati ISTAT.

Are di destinazione dell'export conciario in valore (€ - anno 2004)



Are di destinazione dell'export conciario in volume (Kg - anno 2004)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ISTAT.

Nel complesso i dati Istat mostrano una variazione percentuale positiva ma minima (0,9%) per le esportazioni del settore.

Esportazioni per ripartizione geografica e settore di attività economica -Variazioni percentuali.
Gen.-giu.2004/Gen.-giu.2005

Settore di attività economica	Ripartizioni geografiche				
	Italia nord-occidentale	Italia nord-orientale	Italia centrale	Italia meridionale	Italia
Cuoio e prodotti in cuoio	4,7	0,7	2,2	-7,3	0,9

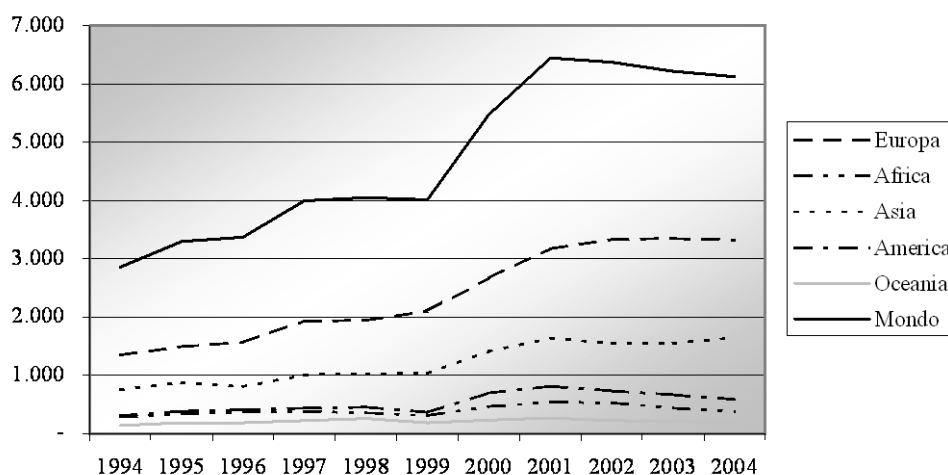
Fonte: Le esportazioni delle Regioni italiane, gennaio-giugno 2005, ISTAT, settembre 2005.

Il valore nazionale risulta così basso a causa della cattiva performance delle regioni meridionali le quali, con una variazione negativa superiore al 7%, controbilanciano l'aumento intervenuto in primo luogo nelle regioni nord-occidentali. Alla radice di tale crisi va considerata la natura dell'industria conciaria *labour intensive* e, quindi, più esposta alla concorrenza dei Paesi

emergenti che beneficiano di costi per la manodopera nettamente più bassi. Inoltre, deve essere considerata anche la crisi di domanda collegata alle difficoltà dei produttori di manufatti in pelle, sia nazionali che esteri. In Italia la riduzione del potere di acquisto delle famiglie ha raffreddato gli acquisti di capi di vestiario e accessori, fenomeno al quale è associato un cambiamento strutturale della spesa con spostamento dei consumi da questa tipologia di prodotti verso acquisti diversi (elettronica, viaggi, ecc.); all'estero, i capi in pelle subiscono da un lato la congiuntura debole dei mercati tradizionali, euro-occidentali in particolare, e dall'altro il rafforzamento dell'euro rispetto al dollaro che rende poco competitivo il *made in Italy* in tutti i Paesi che utilizzano questa valuta come moneta di riferimento.

Il quadro del commercio estero per il settore conciario italiano non sarebbe completo senza l'osservazione dei flussi in entrata, ossia delle importazioni di pelli grezze, principale materia prima delle industrie conciarie.

Import per aree geografiche (ml di €)

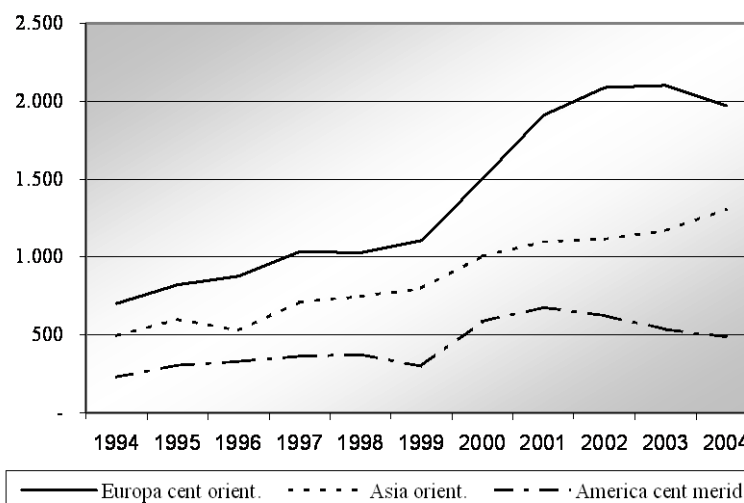


Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ISTAT.

Il grafico mostra come l'andamento delle importazioni sia speculare a quello delle esportazioni, a testimonianza di un generale calo della produzione realizzata. Anche in questo caso è utile incentrare l'osservazione sulle principali aree geografiche fornitrici di pellame grezzo, ossia, in misura decrescente, Europa centro orientale, Asia orientale e America centro meridionale.

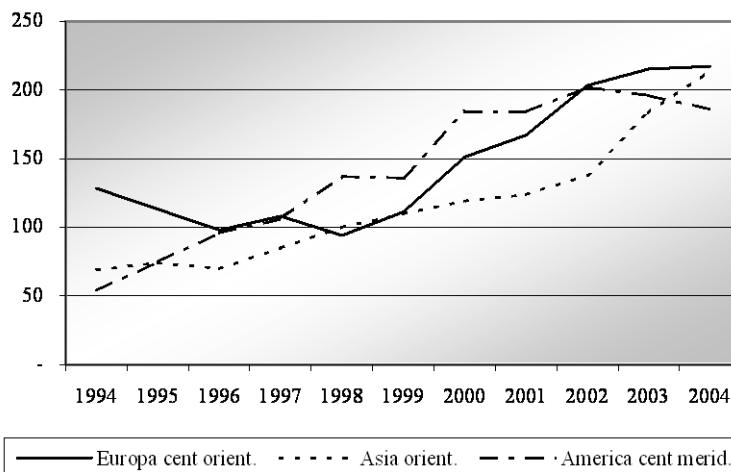
Mentre le importazioni in termini valutari sono diminuite sia dal contesto europeo che da quello americano, la loro crescita è stata costante dal mercato asiatico. Stesso trend è in parte osservabile in termini di volume. La riduzione maggiore ha interessato le importazioni dall'America centro meridionale e solo marginalmente quelle dall'est europeo; al contrario l'import di origine asiatica si presenta in continua ascesa. Questo quadro, per quanto sommario, lascia intendere come l'attuale congiuntura internazionale, che vede la continua ascesa del mercato cinese quale indiscusso concorrente in molti settori economici, abbia delle ripercussioni non solo nell'ammontare delle esportazioni del settore conciario italiano, ma anche nella variazione delle origini dei prodotti importati ed impiegati nel nostro Paese, siano essi prodotti finiti o materie prime e semilavorati. Nello specifico del settore di interesse, l'attuale situazione è frutto dell'evoluzione di un'industria conciaria in Cina che, se in passato era atta a produrre semilavorati e a realizzare le prime fasi del processo di concia che veniva poi concluso in Italia, attualmente consente alle industrie cinesi di effettuare l'intero processo. In ogni caso, questa evoluzione si rispecchia nel sempre maggior peso dell'area asiatica centro orientale per l'import settoriale.

Import in valore (ml di €) dai principali mercati



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ISTAT.

Import in volume (ml di Kg) dai principali mercati



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ISTAT.

2.3. La concentrazione spaziale del settore conciario in Campania: il distretto di Solofra

Al fine di meglio comprendere il motivo per cui si parla di un distretto conciario ubicato a Solofra, è opportuno far riferimento, brevemente, alla struttura manifatturiera della regione Campania e, soprattutto, alla rilevanza che il settore della lavorazione delle pelli in generale, e quello conciario in particolare, rivestono al suo interno. Il motivo per cui non si limita l'analisi sulla concentrazione spaziale unicamente al settore conciario risiede nella rilevanza che le imprese affini, come quelle calzaturiere, rivestono nell'ambito regionale e nella vicinanza spaziale che le caratterizza.

Il territorio campano ospita il 7,5% delle attività manifatturiere nazionali, collocandosi al sesto posto dopo Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana e Piemonte, e al primo posto tra le regioni meridionali. Nello specifico, il numero delle imprese attive operanti nell'ambito manifatturiero sono 47.982, ripartite tra le cinque province campane come mostrato nella tabella seguente. La maggior concentrazione di imprese si ha nel capoluogo, mentre la provincia di Avellino ospita appena il 9% del totale.

Incidenza delle imprese di lavorazione delle pelli sul totale delle attività manifatturiere

	Preparazione e concia del cuoio		Attività manifatturiere		Incidenza
	Fabbricaz. di articoli da viaggio		Imprese attive	%	
	Imprese attive	%			Imprese attive
Avellino	563	20,0	4.334	9,0	13,0
Benevento	39	1,4	2.549	5,3	1,5
Caserta	374	13,3	6.012	12,5	6,2
Napoli	1.660	59,1	24.786	51,7	6,7
Salerno	173	6,2	10.301	21,5	1,7
Campania	2.809	100,0	47.982	100,0	5,9

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere.

La situazione varia considerevolmente se l'attenzione viene focalizzata sul settore della lavorazione delle pelli: il 20% delle imprese campane è infatti ubicato nella provincia avellinese, mentre quasi il 60% in quella napoletana. Sebbene questi dati sembrino sminuire l'incidenza del settore nell'avellinese, un'osservazione più attenta palesa come, a differenza delle imprese napoletane, le quali si occupano genericamente di lavorazione delle pelli, quelle avellinese operano prettamente nel settore conciario.

Per meglio palesare l'ampia presenza del settore conciario nella provincia è utile considerare l'incidenza dello stesso sul totale delle attività manifatturiere. In tal modo si ottiene un'informazione molto importante: a fronte del dato regionale, secondo il quale il 5,9% delle imprese manifatturiere campane opera nel settore della lavorazione della pelle, la provincia di Avellino presenta un'incidenza del 13%, un valore superiore al doppio di quello regionale. La concentrazione di imprese che se ne deduce diviene ancora maggiore riducendo ulteriormente il territorio di indagine e focalizzando l'attenzione sui comuni appartenenti al distretto propriamente detto: Montoro Inferiore, Montoro Superiore, Serino e Solofra. Delle 563 imprese del settore, l'86,9% è situata nel territorio distrettuale;

il 70,9% è ubicata nel solo comune di Solofra. La rilevanza della concentrazione evidenziata è accentuata dalla circostanza per la quale la quasi totalità delle imprese individuate è costituita da concerie propriamente dette

Imprese conciarie nei comuni del distretto di Solofra e Avellino

	Preparazione e concia del cuoio		86,9
	Fabbricazione articoli da viaggio		
	Imprese attive	%	
Montoro Inferiore	17	3,0	
Montoro Superiore	69	12,3	
Serino	4	0,7	
Solofra	399	70,9	
Altri	74	13,1	
Avellino	563	100,0	

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere.

Il quadro diviene più chiaro affiancando all'esame del numero delle imprese, l'analisi del numero di addetti per settore economico. I lavoratori in ambito manifatturiero ammontano in Campania a circa 125mila unità; il 12,1% opera nella provincia di Avellino e di questi il 22,5% nel settore conciario. È così confermata la rilevanza del settore nell'avellinese: anche in questo caso l'incidenza del conciario sul totale delle attività manifatturiere è superiore al doppio del valore regionale.

Incidenza del numero di addetti nel settore della lavorazione delle pelli sul totale manifatturiero

	Preparazione e concia del cuoio		Attività manifatturiere		Incidenza
	Fabbricazione di articoli da viaggio		Totale addetti	%	
	Totale addetti	%			Totale addetti
Avellino	3.424	25,2	15.186	12,1	22,5
Benevento	284	2,1	5.849	4,7	4,9
Caserta	1.598	11,8	14.437	11,5	11,1
Napoli	7.552	55,5	60.150	47,8	12,6
Salerno	737	5,4	30.140	24,0	2,4
Campania	13.595	100,0	125.762	100,0	10,8

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere.

Restringendo il campo di indagine all'ambito distrettuale, le conclusioni non mutano e la caratterizzazione settoriale dell'area viene ulteriormente avvalorata: il 79,5% della forza lavoro conciaria opera nei quattro comuni del distretto e il 69,4% nel solo comune di Solofra.

Numero di addetti nel settore conciario nei comuni del distretto di Solofra e Avellino

	Preparazione e concia del cuoio		
	Fabbricazione di articoli da viaggio		
	Addetti	%	
Montoro Inferiore	42	1,2	79,5
Montoro Superiore	259	7,6	
Serino	45	1,3	
Solofra	2.375	69,4	
Altri	703	20,5	
Avellino	3.424	100,0	

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere.

La circostanza per cui un territorio si presenta così fortemente indirizzato verso un tipo di produzione non comporta necessariamente che lo stesso non possa presentare altri settori economici di rilievo. In realtà i dati analizzati escludono questa possibilità per il distretto di Solofra, dal momento che la stragrande maggioranza delle imprese è specializzata nella preparazione e concia del cuoio. Ciò nonostante negli ultimi anni si assiste ad un crescente processo di riconversione che ha visto protagoniste varie imprese conciarie, le quali hanno mutato e stanno mutando la propria attività principale occupandosi di confezioni di capi (in pelle). Dalla tabella seguente, che conferma la centralità del settore conciario, risulta evidente anche il forte peso assunto dall'attività di confezionamento di capi tessili: questi appaiono come gli unici due settori per i quali l'incidenza sul territorio è superiore al valore provinciale.

Le imprese attive per settori di attività manifatturiera nei comuni del distretto di Solofra (dati giugno 2005)

	COMUNI				DISTRETTO		PROVINCIA	
	Montoro Inf.	Montoro Sup.	Serino	Solofra	TOTALE	%	TOTALE	%
Industrie alimentari e delle bevande	14	12	10	10	46	5,4%	938	21,6%
Industria del tabacco	1	-	-	-	1	0,1%	3	0,1%
Industrie tessili	2	1	-	3	6	0,7%	69	1,6%
Confez.articoli vestiario-prep.pellicce	8	20	14	86	128	14,9%	487	11,2%
Prep.e concia cuoio-fabbr.artic.viaggio	17	69	4	399	489	56,9%	563	13,0%
Ind.legno,esclusi mobili-fabbr.in paglia	7	8	13	5	33	3,8%	391	9,0%
Fabbric.pasta-carta,carta e prod.di carta	1	-	-	-	1	0,1%	10	0,2%
Editoria,stampa e riprod.supp.registrati	4	3	1	3	11	1,3%	163	3,8%
Fabbric.coke,raffinerie,combust.nucleari	-	-	-	-	-	0,0%	6	0,1%
Fabbric.prodotti chimici e fibre sintetiche	1	-	1	12	14	1,6%	49	1,1%
Fabbric.artic.in gomma e mat.plastiche	2	-	-	2	4	0,5%	56	1,3%
Fabbric.prodotti lavoraz.min.non metallif.	5	5	3	-	13	1,5%	265	6,1%
Produzione di metalli e loro leghe	2	-	-	3	5	0,6%	23	0,5%
Fabbricaz.e lav.prod.metallo,escl.macchine	20	9	19	11	59	6,9%	662	15,3%
Fabbric.macchine ed appar.mecc.,instal.	2	-	2	9	13	1,5%	135	3,1%
Fabbric.macchine per uff.,elaboratori	-	-	-	-	-	0,0%	23	0,5%
Fabbric.di macchine ed appar.eletr.n.c.a.	1	-	-	4	5	0,6%	79	1,8%
Fabbric.appar.radiotel.e app.per comunic.	2	-	1	1	4	0,5%	15	0,3%
Fabbric.appar.medicali,precis.,strum.ottici	4	1	-	3	8	0,9%	122	2,8%
Fabbric.autoveicoli,rimorchi e semirim.	-	-	1	-	1	0,1%	13	0,3%
Fabbric.di altri mezzi di trasporto	1	-	-	-	1	0,1%	6	0,1%
Fabbric.mobili-altre industrie manifatturiere	7	3	1	4	15	1,7%	236	5,4%
Recupero e preparaz. per il riciclaggio	-	-	-	2	2	0,2%	20	0,5%
TOTALE	101	131	70	557	859	100,0%	4.334	100,0%

Fonte: Infocamere

Il distretto di Solofra non è, come è stato già notato, l'unico ambito territoriale nel contesto regionale in cui è possibile osservare una concentrazione di imprese di lavorazione delle pelli. Riprendendo la tabella dell'incidenza delle stesse sul totale delle attività manifatturiere in Campania è possibile evidenziare come le province di Napoli e Caserta, considerate congiuntamente, presentino un'incidenza pari a quella dell'avellinese.

Incidenza delle imprese di lavorazione delle pelli sul totale delle attività manifatturiere

	Preparazione e concia del cuoio		Attività manifatturiere		Incidenza
	Fabbricaz. di articoli da viaggio		Imprese attive	%	
	Imprese attive	%			%
Avellino	563	20,0	4.334	9,0	13,0
Benevento	39	1,4	2.549	5,3	1,5
Caserta	374	13,3	6.012	12,5	6,2
Napoli	1.660	59,1	24.786	51,7	6,7
Salerno	173	6,2	10.301	21,5	1,7
Campania	2.809	100,0	47.982	100,0	5,9

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere.

Ciò non acquisterebbe importanza se alla concentrazione provinciale non facesse seguito quella su scala territoriale più ristretta. In particolare, è il distretto tessile di Grumo Nevano a ospitare molte imprese del settore le quali, a differenza di quelle dell'avellinese, non si configurano tanto come concerie, quanto come imprese calzaturiere. Accanto al polo tessile, il distretto ospita quindi anche un polo calzaturiero, presentando sul proprio territorio più del 30% delle imprese calzaturiere delle due province interessate. A ben vedere, la parte del leone è interpretata dai comuni distrettuali della provincia di Caserta, che ospitano più del 50% delle imprese calzaturiere del casertano, mentre quelle del territorio napoletano ammontano al 26% del totale provinciale. Seppure la concentrazione evidenziata non sia pari a quella riscontrata per il distretto di Solofra, resta comunque un fenomeno da tenere in considerazione quale possibile embrione di un futuro nuovo distretto industriale campano.

Imprese conciarie e calzaturiere nei comuni del distretto di Grumo Nevano

Napoli	Prep. e concia del cuoio; Fabbr. art. da viaggio, borse, marocchinerai, selleria e calzature	Prep. e concia del cuoio	Fabbr.art. da viaggio, borse, marocchinerai e selleria	Fabbr.calzature	Totale
Arzano	2	5	19	46	72
Casandrino	-	1	4	51	56
Casoria	-	5	31	37	73
Frattamaggiore	-	-	3	25	28
Grumo Nevano	-	3	1	130	134
Melito di Napoli	-	4	6	28	38
Sant'Antimo	-	3	-	27	30
Totale	2	21	64	344	431
Totale Napoli	11	93	481	1.075	1.660
%	18,2%	22,6%	13,3%	32,0%	26,0%
Caserta					
Aversa	n.d.	2	1	132	135
Cesa	n.d.	-	-	3	3
Frignano	n.d.	-	-	1	1
Lusciano	n.d.	-	1	25	26
Orta di Atella	n.d.	-	-	9	9
Parete	n.d.	-	-	-	-
San Tammaro	n.d.	1	-	-	1
Sant'Arpino	n.d.	-	-	13	13
Teverola	n.d.	-	-	6	6
Trentola-Ducenta	n.d.	-	-	5	5
Villa di Briano	n.d.	-	-	-	-
Totale		3	2	194	199
Totale Caserta		16	20	338	374
%		18,8%	10,0%	57,4%	53,2%
Totale					
Distretto	2	24	66	538	630
Province	11	109	501	1.413	2.034
%	18,2%	22,0%	13,2%	38,1%	31,0%

Fonte: Infocamere.

Cenni storici

Solofra è ubicata a 400 metri sulla falda del Picco Sant'Angelo (m 1.600), nella valle del torrente Solofrana che fa parte del complesso sistema orografico individuabile tra l'alto bacino del Sabato e l'alto bacino del Sarno. Questa cittadina rientra dal punto di vista amministrativo nella provincia di Avellino ed è composta da numerosi agglomerati, anticamente isolati l'uno dall'altro e posti a presidiare i punti di transito tra le valli di Montoro e di Serino. Attualmente, della maggior parte dei casali elencati in un vecchio documento del 1528 si conservano i toponimi solo nel linguaggio parlato localmente, mentre dal punto di vista territoriale essi hanno perso da tempo le loro individualità e sono stati cooptati nel più generale processo di espansione urbana. In tale processo, fatto di successive saldature dal centro verso la periferia e dalla sezione valliva verso quella pedemontana, non è stata mai estranea, quando non esclusiva protagonista, l'attività conciaria.

I rapporti tra la concia delle pelli e lo sviluppo di Solofra appaiono in ogni tempo molto stretti. Anche se essi solo nel XVI secolo si definiscono con estrema chiarezza, al punto da proiettare sul territorio precise forme di organizzazione funzionale dello spazio, tracce di lavorazione delle pelli si possono far risalire fino al 400 a.C. In quei tempi remoti, gruppi di pastori appenninici si insediarono in modo stabile sul versante sud-occidentale del monte Vellizzano in una località ancora oggi denominata "Passatoria", che offriva, da una parte, ampi pascoli ed itinerari agevoli per la transumanza e, dall'altra, la possibilità di utilizzare l'abbondante acqua del torrente Solofrana.

La prima sedentarizzazione delle popolazioni locali in quest'area è collegata all'arrivo dei Sanniti, i quali, essendo un popolo guerriero, avvertirono la necessità di centralizzare le strutture del potere in un luogo ben protetto da fortificazioni. Si origina, così, alla quota dei 400 metri ed a breve distanza dal corso d'acqua, il nucleo chiamato dei "Caprai", che è ritenuto il primo agglomerato abitato dell'attuale Solofra.

Con il successivo arrivo dei Romani si ha la perentoria sovrapposizione di una civiltà sulla precedente, il che si ripercuote in modo preciso sull'organizzazione economico-territoriale della regione: mentre le fertili pianure di Montoro (fino all'attuale località S. Angelo, in territorio solofrano) e di Serino vengono messi a coltura dai nuovi coloni insediatisi nelle caratteristiche "villae rusticae", le comunità di pastori endogeni sono respinte verso le montagne che fanno corona alla valle. È interessante notare che la ritirata dei pastori non avviene in modo disordinato e casuale: essa segue, invece, precisi itinerari ed interessa soprattutto i poggi contraddistinti non solo da una maggiore accessibilità, ma anche intagliati da ricche sorgenti d'acqua e ricoperti da fitti boschi di castagno. Sono questi i due elementi che, insieme all'allevamento ovo-caprino, rappresentano i fondamenti del processo di concia e di lavorazione delle pelli. In particolare è utile sottolineare l'ampia possibilità di ricavare il tannino dal castagno, ossia una delle poche sostanze concianti conosciute all'epoca, grazie alla sua proprietà di insolubilizzare e rendere imputrescibili le sostanze albuminoidi con cui si combina.

I nuovi nuclei che si vanno via via costituendo a corona della valle non superano mai lo spartiacque che distingue i bacini idrografici del Solofrana a sud-est da quello del Sabato a nord-ovest. Tale sistemazione, al di là delle ricordate convenienze di ordine economico, appare anche determinata dal morbido declivio della montagna che non favorisce violente inondazioni della sottostante valle, a differenza dell'opposto versante. D'altra parte, bisogna anche ricordare che il tracciato del torrente, disegnando una linea di agevole collegamento tra la vallata interna e l'agro sarnese-nocerino, offre la possibilità di intrattenere rapporti commerciali con le comunità agricole della pianura e con i ricchi centri dell'arco costiero.

Questa nuova struttura insediativo-economica, costruita su un'articolata rete di piccole comunità autosufficienti, passa indenne attraverso i successivi secoli al punto da riproporsi, negli stessi elementi portanti, fino alla fine del XV secolo.

A riaffermare l'importanza che a livello di singoli casali assumeva la lavorazione delle pelli, sta il continuo riferimento, che si ritrova in documenti dell'epoca, a concessioni da parte dei Filangeri (feudatari locali fino al 1321) per l'utilizzo delle acque a scopi di concia.

Nel generale clima di rinascita economica e sociale che caratterizza l'intero paese nel

corso del XVI secolo, si susseguono degli avvenimenti che avranno un chiaro peso sui destini di Solofra e che, in particolare, segneranno la definitiva saldatura tra lo sviluppo delle attività economiche e l'organizzazione della vita cittadina.

Nella complessa storia fatta di compravendite e successioni, un momento da isolare è rappresentato dall'acquisto da parte di Ludovico della Tolfa (Orsini) nel 1528 per 3.000 ducati, di tutti i territori solofrani. Con l'avvento degli Orsini si realizza, innanzitutto, una sorta di unificazione urbanistica che sostituisce al disarticolato modello insediativo preesistente una tipologia fortemente centralizzata intorno a simboli del potere feudale eretti nella valle. Nasce così l'attuale centro storico, compreso fra la chiesa di S. Michele ed il palazzo ducale Orsini. In tale disegno urbanistico l'ampio spazio vuoto fra la chiesa ed il palazzo ducale assurge a quello che era il Forum per i Romani: luogo di intense relazioni non solo sociali e politiche, ma anche di fiere e di commercio.

Che lo sviluppo e la concentrazione delle concerie non sia un fatto occasionale, ma dovuto anch'esso in buona parte alla presenza degli Orsini, è ricavabile da numerosi elementi: innanzitutto appare emblematico che nel 1555, contestualmente all'avvio della costruzione dello stupendo palazzo ducale, essi mettono su anche una loro "azienda" conciararia. In sostanza, i nuovi feudatari non si comportano secondo un sistema classico che vuole i nobili impegnati a controllare soprattutto la campagna e a drenare da questa una rendita parassitaria troppo spesso dirottata verso i consumi di lusso o petrificata in opere architettoniche; gli Orsini guardano alla città ed alle attività che in essa si possono realizzare con evidente intraprendenza mercantile.

È indubbio che l'immissione di nuovi capitali dà una forte spinta alla crescita quantitativa e ad una più efficiente organizzazione delle concerie solofrane; ma i risultati più consistenti derivano dalla nuova organizzazione mercantile, che assume rapidamente i caratteri di una sorprendente modernità ed inserisce il centro irpino in uno spazio relazionale molto più ampio dei confini comunali. Tra le 890 famiglie (fuochi) che compongono il potenziale demografico del centro verso la fine del secolo, piuttosto consistente risulta la rappresentanza di nobili ed ecclesiastici. Ebbene, presso tali famiglie era tradizione che mentre un membro attendeva alle attività produttive, gli altri andassero in giro per il mondo ricoprendo importanti cariche pubbliche. In questo continuo viaggiare i nobili solofrani non perdevano di vista gli interessi economici della loro famiglia e finivano per svolgere un'intensa opera di intermediazione soprattutto per la raccolta di informazioni relative ai mercati delle pelli ed alla possibile collocazione dei prodotti manufatti. Inoltre, a riaffermare l'importanza che veniva attribuita al momento mercantile dai conciatori solofrani, sta il fatto che essi organizzarono anche una vera e propria rete di intermediari, i cosiddetti "agenti", i quali, sull'esempio del lavoro svolto dai mercanti veneziani, genovesi e fiorentini, erano attivamente e costantemente presenti sulle più importanti piazze delle pelli, quali Salerno, Napoli e Foggia. Ed ancora, risulta accertato che i "mercanti" irpini possedevano numerose navi alla fonda nel porto di Salerno, delle quali si servivano per raggiungere soprattutto i porti del litorale adriatico, che all'epoca rappresentavano il punto di sbarco delle pelli grezze provenienti soprattutto dall'Albania.

Ma tale via di collegamento con i mercati asiatici, gravitanti sulla Gran Dogana di Foggia, probabilmente non riusciva a rifornire sufficientemente le concerie dei quantitativi di pelli richieste, come risulta dalle numerose notizie che parlano del trasporto anche via terra di consistenti partite di greggio. Proprio per rendere più veloci e soprattutto non gravati da una serie di balzelli feudali questi trasporti, alcuni nobili imprenditori solofrani, i Garzilli, crearono la figura dei "cursori", cioè di persone appositamente tenute in servizio retribuito. Esse avevano il compito di spostarsi da una località all'altra, secondo itinerari rigidamente predisposti, al fine di trattare l'acquisizione di "passi" presso i feudatari pugliesi, oltre a recapitare notizie e più in generale a mantenere i contatti con gli "agenti".

In sostanza, appare evidente come alla fine del XVI secolo i motivi dello sviluppo delle concerie solofrane risiedessero su di un'organizzazione territoriale e produttiva alquanto precisa: alla crescente concentrazione spaziale delle botteghe faceva riscontro un controllo e una disponibilità notevole dei principali fattori della produzione, tra i quali non ultima la mano d'opera che, in caso di necessità, veniva attinta anche nelle contrade viciniore. A tutto ciò aggiungasi la grande attenzione posta alla risoluzione dei problemi relativi all'approvvigionamento delle materie prime ed alla vendita dei prodotti finiti.

Dopo il generale fervore innovativo che ha caratterizzato Solofra nel corso del XVI secolo e nella prima parte del XVII, durante i successivi anni e fino agli albori del 1800 si abbattono sul centro irpino una serie di calamità: in particolare la peste del 1565 decimò abbondantemente la popolazione, mentre il terremoto del 1805 rase al suolo il casale di Caposolofra con tutte le sue concerie.

La distruzione di Caposolofra, unitamente alla necessità di riprendere in tempi brevi l'attività produttiva, favorisce la localizzazione delle rinate concerie negli edifici del centro storico. Tale fenomeno, ridisegnando in modo evidente l'utilizzo dello spazio urbano a livello di singolo palazzo e di singola strada, finirà per creare uno stretto intreccio, con tutte le conseguenze del caso fra funzione produttiva e funzione residenziale; intreccio destinato a caratterizzare il centro irpino fino ai nostri giorni, anzi fino al novembre del 1980, quando sarà ancora una catastrofe naturale a dettare le nuove direttive del riassetto territoriale.

Se fino alla metà del secolo scorso lo sviluppo delle concerie, e indirettamente della vita economica del centro irpino, appare promosso dalla perizia tecnica degli artigiani e soprattutto dalla loro abilità mercantile, nei decenni immediatamente precedenti il primo conflitto mondiale esso si lega saldamente al processo di modernizzazione che investe nei suoi diversi aspetti il settore, sull'abbrivio della più generale "rivoluzione tecnologica" che caratterizza l'industria europea.

L'affermarsi della concia al cromo e l'invenzione del bottale meccanico determinano una vera e propria svolta nei processi di preparazione delle pelli e nella stessa organizzazione del lavoro. Anche in questo caso gli operatori solofrani danno prova della loro intraprendenza; infatti numerose aziende pur conservando la loro dimensione artigianale si attrezzano con nuovi macchinari ed alimentano un vivace flusso di importazione di acidi concianti.

Queste nuove tendenze nell'organizzazione dell'attività conciaria non si limitano alle sole sedi della produzione, ma, visto lo stretto intreccio preesistente tra esse e la struttura residenziale del centro, investono il più generale assetto funzionale degli spazi urbani.

Tutte queste attività conferiscono a Solofra una dinamicità tale da indurre un noto studioso a paragonare il suo aspetto a quello di un "Cantone svizzero". Da allora, seppur attraverso un susseguirsi di congiunture non sempre positive, l'attività conciaria solofrana ha accresciuto il suo ruolo nello sviluppo industriale regionale, fino a raggiungere il secondo posto assoluto, dietro Somigliano d'Arco, nella gerarchia relativa all'indice di industrializzazione comunale. Sarebbe molto lungo in questa sede ragionare con puntualità sui singoli fattori di tale crescita, ma forse basta ricordarli per grandi categorie raggruppandoli in nazionali ed internazionali. Nella prima categoria vanno ascritti una serie di interventi infrastrutturali e finanziari promossi dall'intervento straordinario a favore del Mezzogiorno: così mentre la costruzione della superstrada tra Salerno ed Avellino risolve il problema dell'accessibilità in modo definitivo, la creazione dell'agglomerato industriale nel perimetro comunale, a valle del centro storico, offre una concreta possibilità alle aziende di ampliare gli impianti. Da parte sua l'incentivazione finanziaria ben gestita dall'imprenditoria locale, offre un apporto determinante al consolidamento produttivo ed all'ampliamento dei mercati di vendita. Sul piano internazionale è da segnalare, invece, la tempestività degli operatori locali, nel cogliere le nuove occasioni offerte da un mercato in rapida evoluzione sul quale la presenza di paesi del Terzo Mondo diviene più massiccia di anno in anno.

2.3.1. Caratteristiche del tessuto imprenditoriale locale

Il distretto conta 489 concerie, 128 imprese operanti nell'ambito della confezione di articoli di vestiario e preparazione di pellicce, 14 industrie chimiche e 13 imprese per la fabbricazione e l'installazione di macchine e apparecchi

meccanici, per un totale di 644 aziende, cui si sommano le imprese operanti in ambito prettamente commerciale e che ammontano a circa 300 unità. La maggior parte delle imprese distrettuali è ubicata nel comune di Solofra.

Le dinamiche delle imprese del distretto sono assai complesse. La produzione è principalmente realizzata da famiglie di imprenditori, con un'elevata nati-mortalità, scomposizione e ricomposizione delle aziende; fenomeni che trovano conferma nel raffronto effettuato per numero di imprese e di addetti conciarci tra il 2001 e il 2005.

Variazioni del n° di imprese e di addetti dal 2001 al 2005.

Comuni	Imprese			Addetti		
	2001	2005	Var.	2001	2005	Var.
Montoro Inferiore	11	17	54,5%	55	42	-23,6%
Montoro Superiore	60	69	15,0%	423	259	-38,8%
Serino	3	4	33,3%	29	45	55,2%
Solofra	358	399	11,5%	3.771	2.375	-37,0%
Distretto	432	489	13,2%	4.278	2.721	-36,4%

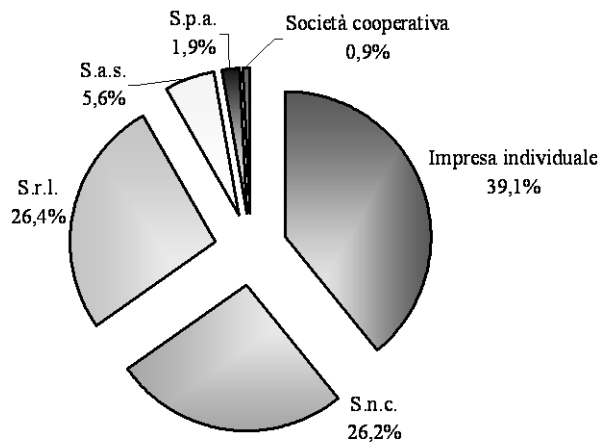
Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere.

Come evidente il numero di imprese nel distretto è aumentato del 13% nonostante il perseverare della crisi. L'aumento più consistente si è avuto, in termini percentuali, a Montoro Inferiore, in termini numerici, a Solofra, confermando in tal modo l'influenza positiva della presenza di altre conerie per la costituzione di nuove. Al contrario, la crisi ha sortito i suoi effetti in termini occupazionali come si evince dalla riduzione del 36% nel numero di addetti. L'osservazione congiunta dei dati lascia intravedere una struttura aziendale che, se cresce in numero di imprese, si riduce in termini dimensionali: non solo le nuove aziende sono in larga misura imprese individuali, ma anche quelle maggiori stanno progressivamente riducendo il proprio organico per ridurre i costi e far fronte alla crisi.

Questa continua evoluzione dà quindi vita ad imprese a conduzione familiare di piccole dimensioni che spesso operano come terzisti. Molte delle conerie del distretto, infatti, svolgono attività indotte, ossia effettuano solo alcune fasi di lavorazione. Quanto affermato si evince già dalla mera osservazione delle denominazioni delle imprese: molte delle conerie solofrane appartengono alle famiglie Maffei, De Piano, De Maio, D'Urso, Giliberti, Buongiorno e altre; i titolari mutano, ma spesso lo stesso imprenditore è coinvolto nelle attività di più imprese.

Osservando la loro forma giuridica, così come rilevata dall'ISTAT al censimento del 2001, appare evidente come il panorama imprenditoriale locale sia costellato da imprese individuali. Questa moltitudine di micro-imprese è affiancata soprattutto da società a responsabilità limitata e da società in nome collettivo (forme che si presentano entrambe nel 26% dei casi). Il restante 8% si presenta soprattutto come società in accomandita semplice; la forma della società per azioni è del tutto marginale, presentandosi solamente nel 2% dei casi.

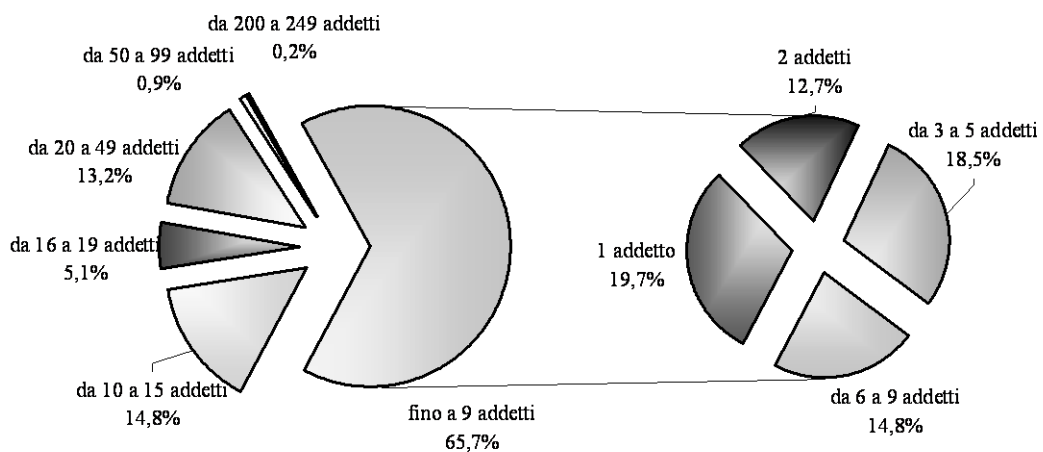
Imprese distrettuali per forma giuridica



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ISTAT (2001).

La ripartizione delle imprese del distretto in base al numero di addetti avvalorava appieno la conclusione precedente, la maggior parte delle imprese non superando i 9 addetti. Solo il 34% del totale supera tale soglia e, anche in tal caso, si colloca in una posizione intermedia, superando sporadicamente le 19 unità lavorative e ancora più raramente i 49 addetti.

Imprese distrettuali per classe di addetti



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ISTAT (2001).

È possibile incrociare le informazioni attinenti alle dimensioni aziendali con quelle pertinenti la forma giuridica, così da ottenere una divisione delle imprese per ambo le variabili considerate. Nel grafico seguente è stata effettuata tale operazione: le imprese del distretto sono state suddivise in tanti gruppi per quante

sono le possibili combinazioni tra classi di addetti e forme giuridiche. Tale operazione non solo rafforza quanto già sostenuto circa la prevalenza della piccola dimensione delle imprese solofrane, ma la avvalora ulteriormente rendendo manifesto che oltre il 32% delle stesse somma in sé i valori più bassi delle variabili considerate avendo un massimo di 9 addetti e configurandosi quale impresa individuale. Una quota oscillante intorno al 30% è costituita da società in nome collettivo e a responsabilità limitata che, comunque, non superano le 9 unità di addetti. La restante porzione di imprese, inferiore al 40%, occupa le restanti celle, frutto delle altre possibili combinazioni. Vanno a questo punto effettuate due osservazioni: la prima riguarda la circostanza per cui l'unica impresa con un numero di addetti superiore alle 200 unità è una società per azioni; la seconda concerne la distribuzione spaziale delle stesse, ossia l'ubicazione della totalità delle imprese maggiori nel solo comune di Solofra; gli altri comuni del distretto non solo presentano un numero inferiore di imprese, ma sono anche poveri di imprese di dimensioni maggiori: vi è infatti un'unica impresa con oltre 20 addetti sita in Montoro Superiore.

2.3.2. Flussi internazionali del distretto e fisionomia delle imprese esportatrici

La fisionomia del distretto, con la prevalenza di piccole imprese a conduzione familiare, gioca un ruolo determinante: la dimensione non rilevante rende difficile la possibilità di una presenza diretta sui mercati esteri. L'avallo di intermediari commerciali per la vendita dei prodotti rappresenta una regola solo saltuariamente smentita, al punto che questi gestiscono una quota rilevante delle vendite del distretto. Sono veramente poche le imprese che godono di un canale di vendita diretto al cliente finale, ed ancora meno quelle che possono vantare un proprio marchio commerciale (DMD Solofra S.p.A., Conceria Pellami GASM).

Ciò significa che la maggior parte delle imprese distrettuali non esporta direttamente e che la percentuale di imprese che vende i propri prodotti direttamente al cliente finale è molto bassa. In larga misura si impiegano canali indiretti, quali la vendita a dettaglianti o a grossisti/distributori, sebbene in tal modo, vengano a mancare tutti i vantaggi derivanti all'impresa dall'esportazione diretta, legati sia alla presenza concreta sul mercato di riferimento, sia alle migliori possibilità di rispondere alle sue variazioni.

Per ovviare al mancato godimento di siffatti vantaggi, alcune imprese tendono a partecipare a fiere e sfilate, in modo da avere una fonte diretta di informazioni circa le variazioni della moda e non limitarsi così a svolgere una mera attività di imitazione. Stesso scopo, oltre a quello di promuovere la presenza nel mercato cinese, ha avuto la realizzazione nel 1996 di un centro commerciale e di uno show room a Xindji, presso Pechino, da parte di alcune imprese: Patrizia, Sant'Anna, Troisi, Martucci, Bello e Deviconcia.

Inoltre, per far fronte al mutato scenario internazionale e alla crescente concorrenza che lo caratterizza, alcune imprese stanno sperimentando una sorta di decentramento internazionale di alcune fasi produttive, attraverso la costituzione di accordi di *joint venture* con imprenditori locali. Tali forme di collaborazione

sono già funzionali in Cina e Turchia, mentre sono alla fase progettuale per altre aree asiatiche.

Nonostante le difficoltà ricordate, attualmente circa il 36% della produzione distrettuale è destinata all'esportazione, ma prima di entrare nel merito dei flussi commerciali solofrani si rendono necessarie due puntualizzazioni: in primo luogo, va osservato che l'analisi che segue, attinente ai flussi import/export del distretto, si basa in realtà su dati propri della provincia di Avellino, i quali, data l'elevata percentuale di industrie conciarie presenti nel territorio distrettuale (86,9%), si identificano quasi completamente con l'import/export solofrano; in secondo luogo, sono da specificare le aree geografiche nelle quali sono stati raggruppati i mercati esteri e la loro estensione territoriale. Le suddivisioni che seguono sono le medesime utilizzate dall'ISTAT.

L'Europa è stata divisa in tre gruppi, il primo dei quali è costituito dall'Unione Europea a 15. L'idea di prendere in considerazione l'Unione a 25 è stata scartata non solo perché la sua costituzione è troppo recente. L'allargamento dell'Unione Europea verso i Paesi dell'Europa centro orientale, i quali costituiscono il secondo gruppo di Paesi europei³, fornirà impulso per una futura estensione delle esportazioni in tale area di mercato, ma al momento attuale la rilevanza di questi Paesi è ancora minima. Il terzo e ultimo gruppo, generalmente definito "Altri Paesi europei"⁴ comprende in realtà anche la Turchia in virtù della sua prossimità non solo geografica al continente europeo.

I Paesi asiatici sono stati divisi in Medio Oriente, Asia centrale e Asia orientale non solo in relazione alla minore o maggiore distanza geografica dal contesto europeo, ma anche a seconda della loro rilevanza. I Paesi dell'Asia centrale, infatti, rivestono un'importanza minore rispetto alle altre due aree le quali, per contro, giocano un ruolo cruciale l'una per le importazioni, l'altra per le esportazioni del polo campano.

Un ragionamento simile è stato effettuato per separare in due gruppi i Paesi del continente americano: l'America settentrionale comprende unicamente gli Stati Uniti e il Canada; già il Messico rientra nel contesto dell'America centro meridionale. Sebbene geograficamente non del tutto corretta, questa suddivisione si giustifica in termini economici.

Secondo lo stesso principio l'Africa settentrionale designa in special modo i Paesi bagnati dal mar Mediterraneo e quindi a più diretto contatto con l'Italia (Marocco, Algeria, Tunisia, Libia e Egitto); il gruppo degli Altri Stati africani individua l'Africa sub-sahariana, sebbene al suo interno una posizione predominante sia assunta dal contesto più prettamente sudafricano (Namibia, Switzerland, Sud Africa).

L'Oceania, infine, comprende unicamente Australia e Nuova Zelanda.

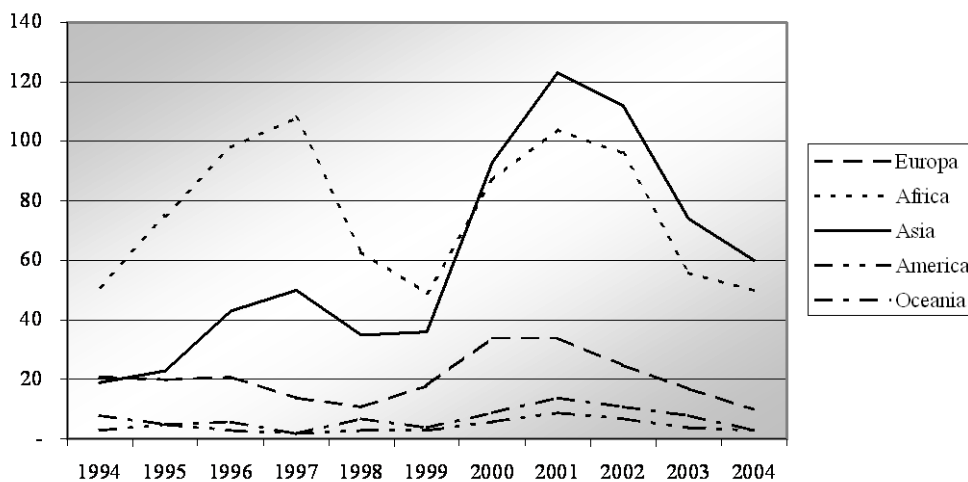
Soffermandoci primo di tutto sull'import distrettuale. Va sottolineato che il territorio avellinese non presenta una morfologia tale da permettere ampi pascoli per animali da pellame come gli ovini e i caprini. Ne consegue la necessità del polo di reperire altrove le materie prime per la produzione e il conseguente

³ L'Europa centro orientale comprende: Albania, Bielorussia, Bosnia-Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Estonia, Lettonia, Lituania, Ex Repubblica Jugoslavia di Macedonia, Moldavia, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia e Montenegro, Slovacchia, Slovenia, Ucraina e Ungheria.

⁴ Gli Altri paesi europei comprendono: Andorra, Cipro, Città del Vaticano, Gibilterra, Islanda, Isole Faeroer, Liechtenstein, Malta, Norvegia, Svizzera e Turchia.

bisogno di importare le pelli grezze da conciare e lavorare. Dall'analisi dei flussi di importazioni del distretto degli ultimi dieci anni risulta evidente una preminenza dell'impiego di pelli di origine africana e asiatica.

Import distrettuale per aree geografiche (ml di €)

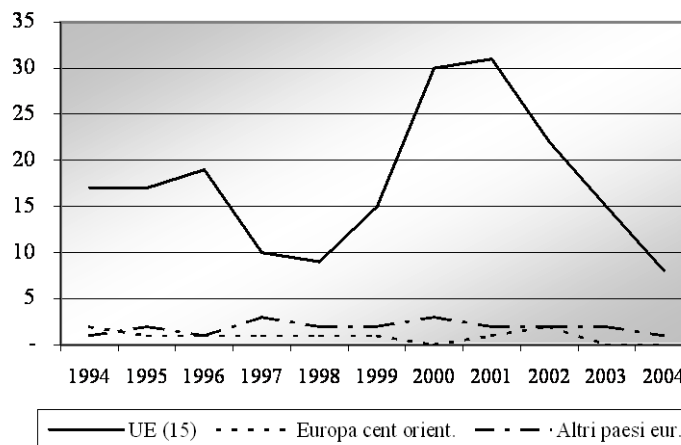


Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ISTAT.

Le aree geografiche considerate sono eccessivamente vaste perché si possa giungere a delle conclusioni significative.

Per questo motivo si è proceduto a scomporre le macroaree nei rispettivi sottogruppi e ciò ha permesso di identificare i gruppi di Paesi protagonisti dei flussi in questione. Nel contesto europeo la maggior parte di pelli grezze proviene dai Paesi dell'Unione (6,7% dell'import totale); questo dato contrasta con quanto emerge dall'analisi dell'import nazionale

Import dall'Europa (ml di €)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ISTAT.

per il settore, in base alla quale sono i Paesi dell'Europa centro orientale i principali fornitori di pelli per l'industria conciaria italiana. Va però osservato che la produzione di pelli che si realizza a Solofra concerne unicamente pelli piccole, ossia ovi-caprine, e non anche pelli bovine che, per contro, costituiscono più del 70% delle pelli lavorate in Italia. Mentre per questo tipo di pelli l'Europa centro orientale rappresenta un ottimo mercato di approvvigionamento, da cui la sua importanza per l'industria conciaria nazionale, i principali Paesi di riferimento per

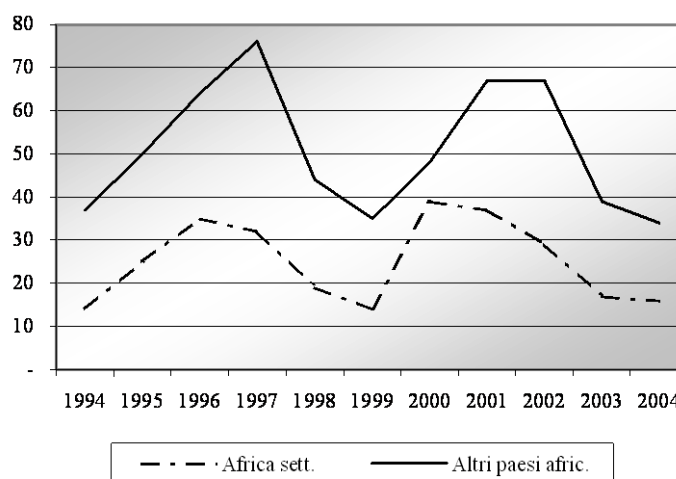
la fornitura di pelli piccole sono, nel contesto europeo, i Paesi dell'Unione e, in particolar modo, il Regno Unito. La spiegazione della differenza che si riscontra tra il locale e il nazionale anche per ciò che concerne altri mercati risiede dunque nella specializzazione del distretto nella concia delle pelli piccole.

Molto più rilevanti dei Paesi europei sono gli Stati dell'Africa subsahariana (27,1% del totale import) e i Paesi asiatici, più precisamente il Medio Oriente (43,9% del totale). Per quanto concerne i primi, ne va rilevata una certa instabilità espressa dall'andamento altalenante

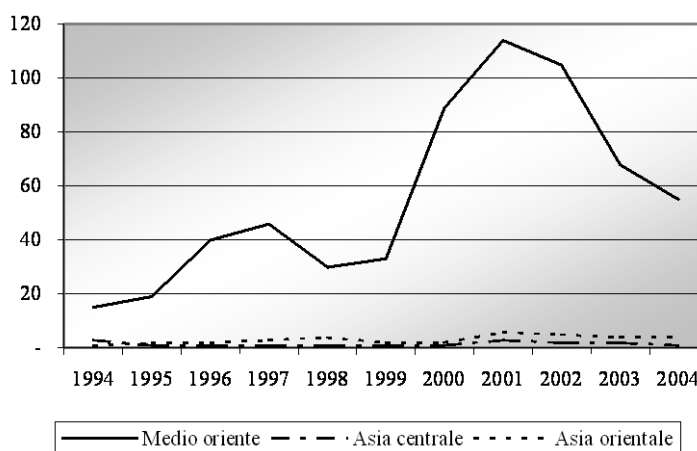
dell'import che si è manifestata alla fine degli anni '90: le importazioni hanno subito un netto crollo per poi risalire cospicuamente e nuovamente crollare. In realtà la riduzione delle importazioni che si sta verificando dal 2001 non riguarda unicamente i Paesi africani, ma risulta generalizzata. Persino dai Paesi del Medio Oriente, area che costituisce il mercato più importante per Solofra, il flusso di import sta sperimentando un calo senza precedenti.

Le motivazioni sono individuabili nel rafforzamento dell'euro e nella maggiore concorrenza internazionale. Paesi come la Turchia, il Sud Africa, la Cina, che in passato rivestivano il ruolo di meri Paesi fornitori di materie prime, oggi non solo riforniscono le imprese solofrane anche di prodotti semilavorati, ma competono con queste per ciò che concerne il commercio dei prodotti finiti propriamente detti. Ne consegue un calo di produzione che, naturalmente, si ripercuote sui flussi di importazioni, oltre che sull'ammontare esportato.

Import dall'Africa (ml di €)

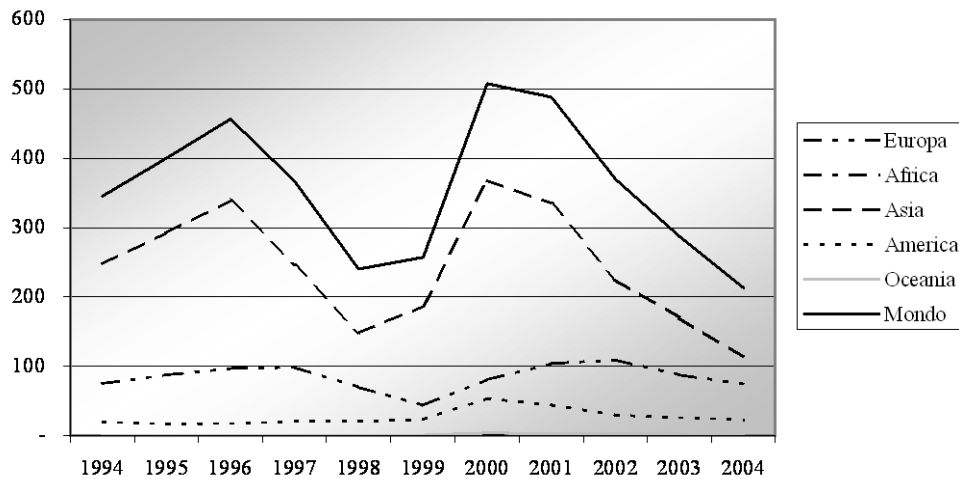


Import dall'Asia (ml di €)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ISTAT.

Export distrettuale per aree geografiche (ml di €)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ISTAT.

Dall'andamento storico dell'export solofrano è palese come dal 2000 i flussi internazionali in uscita stiano di fatto crollando a valori inferiori a quelli di un decennio precedente. Appare chiaro che prosegue la crisi del distretto solofrano sui mercati esteri: il calo delle importazioni di materie prime è stato accompagnato da un'altrettanto preoccupante riduzione delle esportazioni, implicando così un più generale calo del volume di affari. L'osservazione delle esportazioni nazionali per ripartizione geografica mostra infatti che la quota percentuale delle regioni meridionali si è di molto ridotta rispetto al passato.

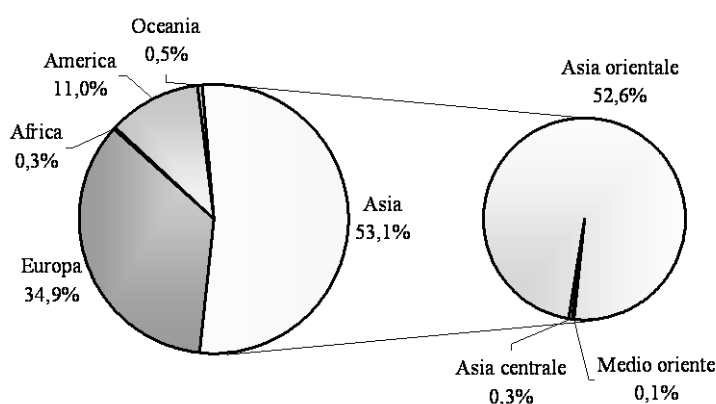
Export conciario per ripartizione geografica (%). Gen.-giu.2004/Gen.-giu.2005

Settore di attività economica	Ripartizioni geografiche				
	Italia nord-occidentale	Italia nord-orientale	Italia centrale	Italia meridionale	Italia
Cuoio e prodotti in cuoio	12,2	37,2	40,9	9,6	100,0

Fonte: Le esportazioni delle Regioni italiane, gennaio-giugno 2005, ISTAT, settembre 2005.

Si sta verificando una situazione simile a quella avutasi nel triennio 96-98, sebbene in misura molto più accentuata e, anche in questo caso, l'export totale è lo specchio di quello diretto verso i Paesi asiatici: la linea rappresentante l'ammontare totale dell'export distrettuale segue le medesime oscillazioni, positive e/o negative, della linea che raffigura le esportazioni in Asia.

Export distrettuale per aree geografiche (2004)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ISTAT (2001).

Quest'area geografica, più precisamente l'Asia orientale, costituisce il principale mercato di sbocco delle pelli solofrane: più della metà delle esportazioni distrettuali, il 52,6%, è diretto ai mercati dell'Estremo Oriente.

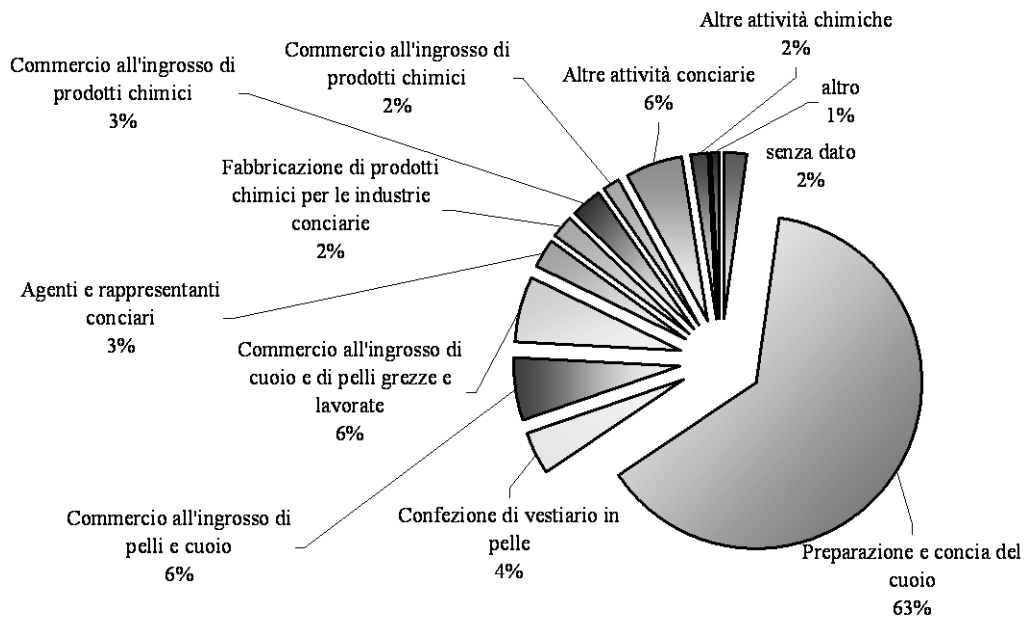
Tra i Paesi di quest'area, particolare rilievo è assunto da Hong Kong, Corea del sud, Taiwan e Cina. Questo mercato merita particolare attenzione date le variazioni che ha subito negli ultimi anni grazie allo sviluppo, nel proprio contesto economico, di un'industria conciaria particolarmente funzionale. Ciò ha permesso alla Cina di trasformarsi, in breve tempo, da mero Paese importatore di prodotti finiti a principale concorrente del distretto sul mercato internazionale.

La seconda area di sbocco della produzione solofrana, assorbendo il 34,9% dell'export distrettuale, è costituita dall'Europa complessivamente intesa. Le differenziazioni tra le aree in cui il continente europeo è stato ripartito non sono rilevanti come per l'import, ma acquistano un certo spessore. Il gruppo degli Altri Paesi europei assorbe quasi la metà delle esportazioni dirette in Europa (48,6%), mentre l'Unione Europea a 15 è destinataria del 35,9%; la porzione minore (15,4%), infine, è diretta ai Paesi dell'Europa centro orientale di cui, quindi, è confermato lo scarso peso per le imprese del distretto di Solofra.

Fisionomia delle imprese esportatrici

Su 644 imprese che compongono il distretto di Solofra, quelle che, secondo il database SDOE, detengono relazioni con l'estero sono 235, ossia circa il 36,5% del totale. Le attività svolte da queste imprese si ripartiscono secondo le percentuali rappresentate dal grafico seguente: come evidente, quasi $\frac{2}{3}$ delle imprese opera nel settore della preparazione e concia del cuoio e nella fabbricazione di semilavorati in pelle, avvalorando la caratterizzazione settoriale del territorio.

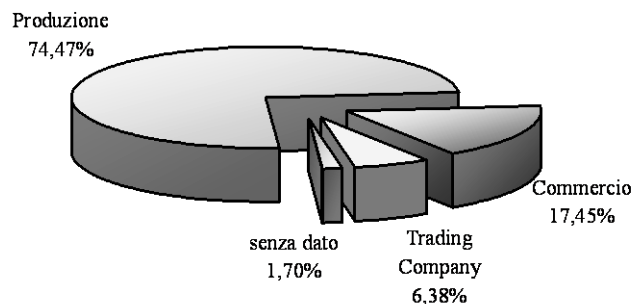
Imprese del distretto per attività



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati SDOE

La rimanente quota è composta da imprese che si collocano in relazione più o meno stretta con il settore di specializzazione: oltre il 25% del totale opera infatti in simbiosi con le imprese manifatturiere, svolgendo attività di confezione e/o di commercializzazione dei prodotti realizzati; l'8,5% è costituito da industrie e imprese di commercializzazione di prodotti chimici. La relazione esistente con il settore di specializzazione è evidente, i prodotti chimici fabbricati e venduti essendo ausiliari per le industrie tessili e del cuoio. Dal quadro delineato risulta confermata l'esistenza di una vera e propria filiera della concia.

Settori di attività



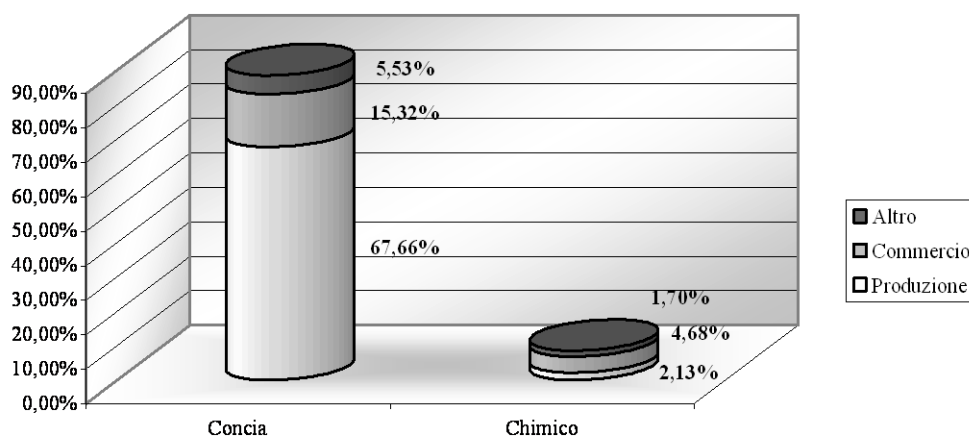
Fonte: elaborazioni dell'autore su dati SDOE.

La circostanza per cui Solofra si presenta in qualità di distretto in senso effettivo è testimoniata non solo dall'analisi dei settori industriali presenti sul territorio, ma anche e soprattutto dalle complementarietà che caratterizzano le

relazioni tra gli stessi e quelle al loro interno. Osservando i settori di attività delle imprese distrettuali si evidenzia una cospicua prevalenza delle aziende operanti nell'ambito della produzione. Queste però, pur essendo le più numerose, non costituiscono la totalità del panorama imprenditoriale, dal momento che il 24% opera nell'ambito commerciale; di questa porzione il 6% si qualifica come "trading company".

Volendo puntualizzare ulteriormente questa osservazione, è possibile dividere la filiera conciaria nelle sue due principali componenti, il settore conciario in senso stretto e quello chimico: mentre nell'ambito del settore di specializzazione, così come ci si poteva attendere, l'attività di produzione risulta prevalente, la situazione è capovolta nel settore chimico, a testimonianza della posizione complementare e del ruolo di supporto giocato dall'industria chimica nel distretto.

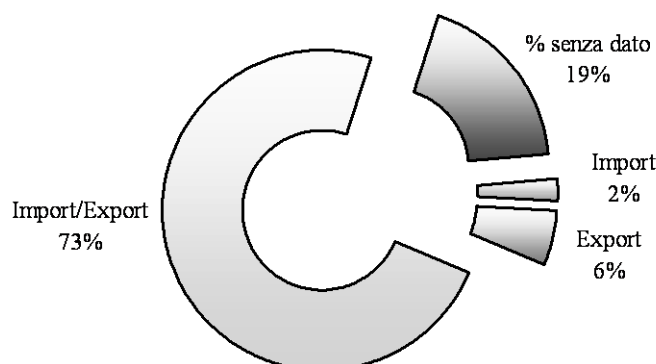
Composizione settoriale delle imprese SDOE sulla base delle attività svolte (%)



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati SDOE.

Entrando nel merito dell'internazionalizzazione delle imprese rientranti nel database SDOE, è d'obbligo soffermarsi prima di tutto sulla tipologia di relazioni internazionali che caratterizza ciascuna impresa. Al riguardo, va messo in evidenza che purtroppo l'analisi manca dei dati riguardanti una porzione non irrilevante di aziende, il 18.7%. Del restante 81.2%, oltre il 73% ha costruito relazioni di import/export ed il 5.5% relazioni di solo export.

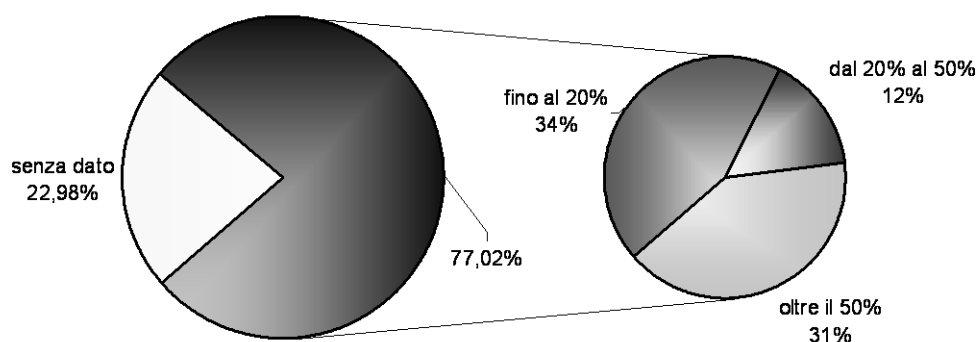
Qualifica delle imprese del distretto



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati SDOE.

L'analisi seguente, concernendo la propensione all'export, è ovviamente stata effettuata su questo ammontare di imprese, le quali hanno assertedo di avere una propensione all'export così come mostrato nel grafico seguente.

Imprese per percentuale di export sulla produzione

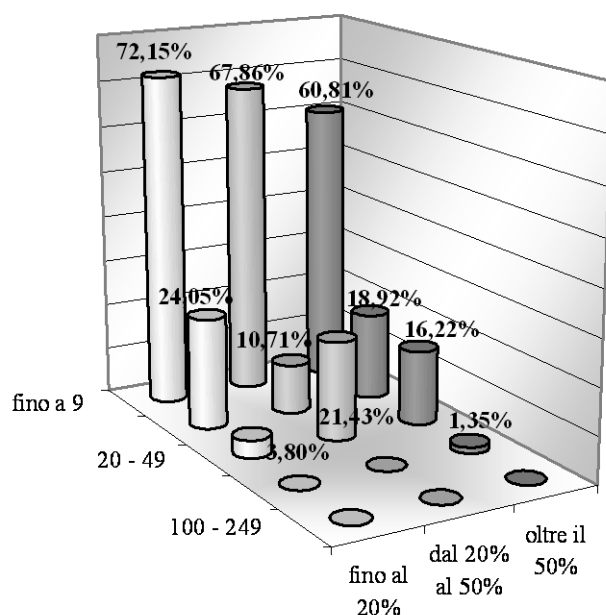


Fonte: elaborazioni dell'autore su dati SDOE.

La percentuale di imprese caratterizzata da una propensione all'export superiore al 20% è maggiore di quella con una propensione inferiore a tale valore. Più nello specifico, l'ammontare di imprese la cui propensione all'export è superiore al 50% rappresenta il 31,5% del totale, percentuale che compensa di molto la ridotta propensione del 34%: prima di tutto la denominazione "oltre il 50%" è eccessivamente generica, in secondo luogo, se quasi la stessa percentuale di imprese ha una propensione all'export superiore al doppio della precedente (oltre il 50% rispetto a meno del 20%), risulta facilmente deducibile l'elevata propensione totale del distretto.

Il distretto nel suo complesso esporta una percentuale della propria produzione superiore al 36%. Ebbene, se un numero di imprese pari a $\frac{1}{3}$ del totale riesce ad esportare più di un terzo della produzione dell'intero distretto, ciò significa che la propensione di queste poche imprese all'esportazione è molto elevata, e che l'ammontare di produzione realizzata per l'estero è plausibilmente superiore a quella realizzata per il mercato nazionale.

Imprese SDOE per classe di addetti e propensione all'export



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati SDOE

Ciò che invece non risulta evidente è la fisionomia delle imprese che realizzano queste esportazioni. A rigore di logica ci si attenderebbe che siano le aziende di più grandi dimensioni e/o quelle realizzanti un fatturato più elevato le autrici di tale export, ma l'analisi smentisce in parte questa assunzione: sono soprattutto le piccole imprese ad individuare all'estero i propri mercati di riferimento. Dall'analisi risulta che per ciascuna delle tre classi di propensione all'export una percentuale superiore al 60% è costituita da imprese con un numero di addetti inferiore alle 9 unità, ossia da imprese di piccolissime dimensioni. Al crescere dell'azienda tali percentuali si riducono drasticamente, anche di oltre un terzo, ma tale crollo si arresta nel passaggio alla classe successiva. Mentre la seconda classe di addetti (10 – 19 unità) presenta percentuali che si scostano ampiamente da quelle rilevate per le piccolissime imprese, la propensione all'export delle imprese il cui numero di addetti oscilla tra le 20 e le 49 unità è, nel complesso, pari a quella della classe di poco inferiore per dimensione: mentre la percentuale delle imprese con una propensione inferiore al 20% si riduce drasticamente, quella delle imprese la cui propensione è inferiore al 50% praticamente raddoppia; il numero delle imprese con una propensione superiore a tale soglia risulta pressoché stabile.

2.3.3. Considerazioni

A questo punto è possibile stilare un quadro riassuntivo volto a individuare sommariamente, da un lato, i punti di forza e debolezza del polo conciario campano, dall'altro, le opportunità e le minacce che caratterizzano l'attuale congiuntura.

Il distretto solofrano rientra nell'ambito del bacino idrografico del fiume Sarno, per il quale dal 1995 è stato dichiarato lo stato di emergenza socio-economico ambientale. Ciò ha comportato costanti indagini (il cui oggetto è sia l'impianto di depurazione esistente che le aziende) volte a determinare la natura delle acque derivanti da alcune fasi di lavorazione, le cosiddette acque di spruzzo, e il loro smaltimento. Nell'attuale situazione di mercato, se le imprese saranno gravate di ulteriori costi a causa di un conflitto di interpretazione sulla classificazione di alcuni reflui, risulterà a rischio la tenuta produttiva dell'intero comprensorio.

Tra i principali fattori del vantaggio competitivo di questo distretto vanno menzionati: l'integrità dei cicli produttivi delle aziende, l'ampia disponibilità di risorse umane con eccellente cultura manifatturiera, l'interdipendenza funzionale tra le imprese; elementi che nel corso dei decenni hanno aiutato a smorzare gli effetti negativi provenienti da una certa inadeguatezza del sistema distributivo, da una scarsa cultura di impresa e una ridotta disponibilità di materie prime del territorio.

Circa il più ampio contesto in cui le imprese distrettuali operano, queste stanno affrontando difficoltà sempre maggiori dovute al rafforzamento dell'euro e all'incremento della concorrenza internazionale. Alcuni Paesi esteri, e la Cina in particolare, costituiscono la principale minaccia per il distretto soprattutto se lo sviluppo di un proprio sistema conciario sarà seguito da un futuro innalzamento del livello qualitativo. La qualità, la sua accentuazione e promozione, anche attraverso innovazioni che investano il prodotto differenziandolo da quello realizzato all'estero, al momento rappresenta forse l'unica opportunità per le imprese solofrane di conservare le proprie quote di mercato, o di mantenersi sul mercato collocandosi in particolari nicchie. Un'altra opportunità, che però non è presa in considerazione dalle imprese distrettuali, consiste nell'implementare un'internazionalizzazione di fatto, ossia non limitata unicamente all'aspetto commerciale. In quest'ottica, la delocalizzazione avviata da alcune imprese potrebbe costituire il primo passo verso un più ampio processo di internazionalizzazione che permetterebbe alle imprese solofrane di beneficiare di una serie di vantaggi e opportunità non più limitate al fattore qualità.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> - Integrità dei cicli produttivi - Interdipendenza funzionale tra le imprese - Buona performance sui mercati internazionali - Elevato valore aggiunto - Tecnologia avanzata e differenziazione di prodotto per le imprese maggiori - Capacità di seguire le variazioni della moda - Disponibilità di risorse umane - Unico distretto conciario campano - Elevata specializzazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Asimmetrie tecnico-produttive tra grandi e piccole imprese - Concorrenza internazionale - Inadeguatezza del sistema distributivo - Scarsa collaborazione tra le imprese - Scarsa cultura di impresa - Assenza di una cultura di distretto e intensa concorrenza interna - Ridotta disponibilità di materie prime - Terzismo
	<ul style="list-style-type: none"> - Delocalizzazione produttiva all'estero⁵
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> - Qualità delle produzioni effettuate - Differenziazione del prodotto - Internazionalizzazione non solo commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrenza internazionale - Rafforzamento dell'euro sul dollaro - Innalzamento dei costi per il disinquinamento

⁵ La delocalizzazione produttiva si configura come fattore di criticità, avendo una duplice valenza: da un lato, infatti, essa comporta una riduzione dei costi di produzione con tutti i vantaggi ad essa connessi per l'impresa; dall'altro causa la dispersione del know-how e del capitale sociale minando, in tal modo, la logica stessa di Distretto Industriale.

2.4 La concentrazione del settore Tessile-Abbigliamento-Conciario: il distretto di Grumo Nevano

Il distretto campano n. 5 “Grumo Nevano, Aversa e Trentola Ducenta” rappresenta il distretto con la più ampia estensione territoriale, comprendendo ben 21 Comuni di cui **8 appartenenti alla provincia di Napoli** (Casandrino, Frattamaggiore, Casavatore, Grumo-nevano, Melito di Napoli, Arzano, Casoria, Sant' Antimo) e 13 a quella Caserta (Teverola, Sant' Arpino, Lusciano, Cesa, Frignano, Aversa, San marcellino, Trentola-ducenta, Parete, Orta di Atella, Villa di Briano, San Tammaro, Succivo).

Esso si sviluppa su una superficie di 155 kmq, con una popolazione complessiva che raggiunge di 422.845 abitanti di cui 248.459 residenti nel napoletano (pari all'8% degli abitanti della provincia di Napoli) e 174.386 residenti nel casertano (pari al 20% degli abitanti della provincia di Caserta), ed una densità piuttosto elevata pari a 2724 abitanti per kmq.

I centri urbani maggiori si addensano intorno a due principali sub-aree: quella della provincia di Napoli rappresentata dai sistemi insediativi di Casoria, Arzano e Melito con un popolazione superiore ai 77.000 abitanti per il primo, di circa 38 mila per il secondo e di 34 mila per il terzo; quella della provincia di Caserta che ha il suo centro propulsivo nel comune di Aversa la cui popolazione conta più di 56 mila abitanti.

I Comuni ed il territorio del Distretto Industriale- Anno 2001

Comune	Superficie (Kmq)	Popolazione (numero)		Superficie (Kmq)	Popolazione (numero)
Aversa	8,73	56.043	Trentola-Ducenta	6,63	14.129
Cesa	2,79	7.459	Villa di Briano	8,52	5.664
Frignano	9,92	8.507	Arzano	4,68	37.988
Lusciano	4,52	13.124	Casandrino	3,25	13.245
Orta di Atella	10,69	13.082	Casavatore	1,62	19.884
Parete	5,72	10.325	Casoria	12,03	77.546
San Marcellino	4,64	11.708	Frattamaggiore	5,32	15.072
San Tammaro	36,82	4.400	Grumo Nevano	2,92	18.883
Sant'Arpino	3,20	13.390	Melito di Napoli	3,72	34.148
Succivo	6,96	6.850	Sant'Antimo	5,84	31.693
Teverola	6,72	9.705			

Fonte: Istat, Censimento - 2001

Il Distretto di Grumo esprime un sistema industriale piuttosto sviluppato caratterizzato dalla presenza di un elevato numero di imprese che qualificano l'aggregato manifatturiero. Quest'ultimo, infatti, secondo gli ultimi dati forniti dal sistema camerale, raggiunge la numerosità imprenditoriale di 3.944 imprese, pari al 13% del totale delle imprese del distretto e all'8% del totale manifatturiero regionale, che complessivamente si traducono in opportunità di impiego per 11.438 addetti. Un peso particolare, inoltre, rivestono le iniziative imprenditoriali nel settore delle costruzioni che pesano sul totale distrettuale per una percentuale (15%) superiore a quella media regionale (11%). Su tutti prevale il settore commerciale la cui percentuale sul totale universo distrettuale (43%) distanzia di

sei punti percentuali il dato regionale (37%) già, peraltro, notevolmente superiore alla media nazionale (28%).

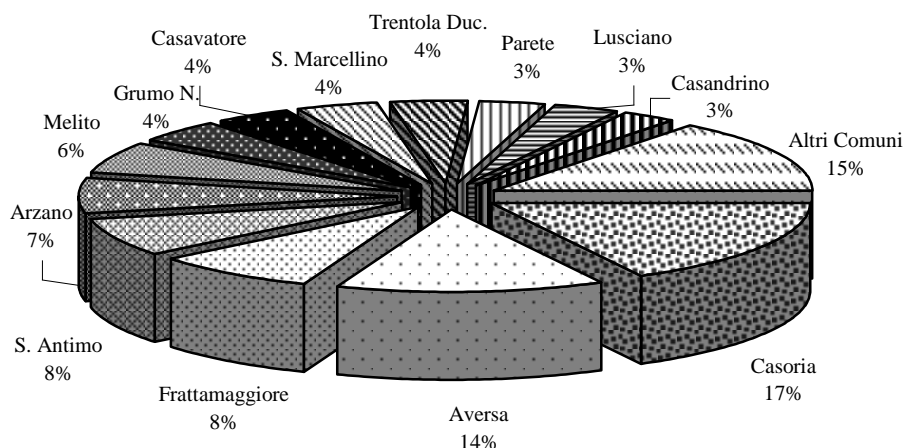
Le imprese attive e gli addetti per settori di attività economica - Giugno 2005

	DISTRETTO		CAMPANIA		ITALIA	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Agricoltura, caccia e silvicoltura e pesca	2.354	n.d.	80.626	25.789	969.802	629.676
Estrazione di minerali	10	n.d.	273	1.007	4.240	23.337
Attività' manifatturiere	3.944	11.438	47.982	125.762	639.802	3.300.985
Prod.e distrib.energ.eletr.,gas e acqua	7	n.d.	223	2.357	2.962	35.370
Costruzioni	4.521	n.d.	51.253	76.697	710.226	1.123.419
Comm.ingr.e dett.-rip.beni pers.e per la casa	12.721	n.d.	168.767	134.169	1.418.041	1.879.521
Alberghi e ristoranti	1.059	n.d.	21.422	20.059	250.270	391.012
Trasporti,magazzinaggio e comunicaz.	885	n.d.	15.576	34.287	195.308	444.073
Intermediaz.monetaria e finanziaria	362	n.d.	7.496	7.532	98.144	179.695
Altri Servizi	2.984	n.d.	53.240	92.486	771.167	1.462.076
Imprese non classificate	653	n.d.	5.917	7.997	33.927	290731
TOTALE	29.500	n.d.	452.775	528.142	5.093.889	9.759.895

Fonte: Infocamere

La distribuzione territoriale delle imprese evidenzia come siano soprattutto due i comuni attorno ai quali si concentra la maggiore parte delle imprese dell'area: Casoria (17%) ed Aversa (14%). In ordine di rilevanza vanno, inoltre, segnalati altri tre comuni, peraltro tutti appartenenti alla provincia napoletana. Ci si riferisce al comune di Frattamaggiore ed a quello di Arzano, direttamente limitrofi a Casoria, le cui percentuali raggiungono rispettivamente il 7% e l'8% dell'intera popolazione d'impresa dell'area, e a quello di Sant'Antimo (8%) a ridosso tra il territorio napoletano e quello di Caserta.

Le imprese attive per Comuni -Giugno 2005



Fonte: Infocamere

I Comuni principali (Casoria ed Arzano), inoltre, si qualificano soprattutto per la presenza di un tessuto industriale ben sviluppato, in particolare nel settore manifatturiero e delle costruzioni, oltre che per la spiccata consistenza delle attività terziarie il cui peso sul rispettivo totale comunale per entrambi supera la media dell'intera area distrettuale. Le imprese attive nel settore primario, mentre risultano del tutto inestinti con riferimento al comune di Casoria, raggiungono, invece, una consistenza più significativa in quello di Aversa rappresentando rispettivamente il 4% del totale comunale e l'8% del totale agricolo del distretto.

Le imprese attive per settori di attività economica nei comuni del Distretto –Giugno 2005

	Agricoltura, caccia e silvicoltura e pesca	Estrazione di minerali	Attività manifatturiere	Prod.e distrib.energ.eletr.,gas e acqua	Costruzioni	Comm.ingr.e dett.-rip.beni pers.e per la casa	Alberghi e ristoranti	Trasporti,magazzinaggio e comunicaz.	Intermediaz. monetaria e finanziaria	Altri Servizi	Imprese non classificate	TOTALE
Aversa	180	1	423	1	562	1.826	203	86	76	505	172	4.035
Cesa	17	0	37	0	130	123	6	2	6	24	8	353
Frignano	100	0	42	0	192	229	15	13	1	31	22	645
Lusciano	305	0	85	0	156	268	39	7	9	52	13	934
Orta	79	0	67	1	147	240	10	11	7	58	10	630
Parete	375	0	36	0	200	258	25	25	8	46	24	997
S. Marcellino	241	0	94	0	255	457	31	34	4	60	23	1.199
S. Tammaro	65	0	32	0	32	117	7	5	1	24	2	285
S. Arpino	43	0	126	0	128	290	23	10	6	54	28	708
Succivo	58	0	34	0	77	144	14	5	6	47	9	394
Teverola	60	1	71	0	165	261	32	18	11	59	22	700
Trentola Duc.	303	2	97	0	187	416	26	15	5	62	22	1.135
Villa di Briano	136	0	34	0	191	137	14	16	2	29	14	573
Arzano	16	0	421	1	161	984	86	99	24	233	20	2.045
Casandrino	13	0	233	2	91	352	29	26	5	64	15	830
Casavatore	5	1	192	0	66	661	59	64	10	149	21	1.228
Casoria	44	2	734	0	666	2.350	183	276	63	659	83	5.060
Frattamaggiore	122	1	310	0	202	1.266	87	46	53	310	45	2.442
Grumo N.	30	0	352	1	75	583	28	29	15	131	22	1.266
Melito	102	1	232	0	195	896	87	50	27	191	37	1.818
S. Antimo	60	1	292	1	643	863	55	48	23	196	41	2.223
TOTALE	2.354	10	3.944	7	4.521	12.721	1.059	885	362	2.984	653	29.500

Fonte: Infocamere

Sviluppando ancora più in dettaglio l'analisi della struttura manifatturiera del Distretto, si individua la netta prevalenza dei settori del tessile ed abbigliamento e del conciario che si manifesta sia attraverso la presenza massiccia di imprese sia in termini di numeri di addetti. Con riferimento alle prime, nel distretto, al giugno 2005, sono registrate come attive ben 687 imprese pari complessivamente al 17% dell'intera popolazione manifatturiera del distretto e all'11% del totale delle imprese tessili della regione; le seconde, invece, numericamente di poco inferiori (649), rappresentano il 16% dell'intero aggregato manifatturiero distrettuale e ben il 23% dell'intera popolazione delle imprese conciarie della regione. Raggiunge, invece, percentuali più elevate la contribuzione delle imprese in oggetto al totale degli addetti del settore manifatturiero del distretto: le percentuali si attestano rispettivamente al 20% per il settore tessile ed al 27% per quello conciario. Una discreta presenza industriale si riscontra anche nel settore metallurgico (13% del totale manifatturiero distrettuale ed 11% del totale degli occupati del comparto), mentre da un punto di vista occupazionale si rileva il dato del settore cartotecnico, che anche se non caratterizzante l'area (appena il 5% della popolazione di imprese del distretto), occupa il 10% degli addetti del settore manifatturiero del distretto con un peso sul totale degli addetti regionali del relativo comparto pari al 15%.

Struttura del settore manifatturiero per comparti di attività – Giugno 2005

	Alimentari Bevande e Tabacco		Tessili e abbigliamento		Conciorio e fabbri. di prodotti in cuoio		Legno e prodotti in legno		Pasta-carta, carta e cartone....		Coke, raffinerie di petrolio.....		Prodotti chimici e di fibre sintetiche		Articoli in gomma e materie plastiche		Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi		Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo		Macchine ed apparecchi meccanici		Macchine ed apparecchiatur e elettriche,		Mezzi di trasporto		Altre industrie manifatturier e		TOTALE		
	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.
Aversa	84	98	26	153	135	514	27	24	21	61	0	0	3	1	2	8	23	40	31	78	21	79	22	14	0	0	28	37	423	1.107	
Cesa	9	4	7	5	3	0	5	0	0	0	0	0	0	0	2	9	1	0	4	0	1	5	2	1	1	0	2	0	37	24	
Frignano	17	8	8	24	1	0	4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	6	1	0	0	1	0	0	0	1	0	42	33	
Lusciano	16	14	2	0	26	62	11	9	1	0	0	0	2	7	0	0	3	0	19	26	0	0	2	1	0	0	3	4	85	123	
Orta	14	11	11	14	9	6	4	6	1	1	0	0	8	11	1	5	4	16	11	3	0	0	2	1	0	0	2	0	67	74	
Parete	8	1	2	0	0	0	4	5	4	2	0	0	0	0	0	0	1	0	8	2	1	2	3	2	0	0	5	26	36	40	
S. Marcellino	34	34	16	5	0	0	18	12	3	0	0	0	0	0	0	0	7	6	12	4	0	0	2	1	0	0	2	0	94	62	
S. Tammaro	6	4	1	0	1	7	4	14	1	1	0	0	1	0	0	0	4	62	4	1	3	22	1	0	1	0	5	0	32	111	
S. Arpino	30	17	34	170	13	53	15	42	6	5	0	0	0	6	1	0	4	3	10	40	6	1	5	2	0	0	2	8	126	347	
Succivo	7	0	11	0	0	0	2	4	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	7	5	1	0	2	0	0	0	1	1	34	10	
Teverola	16	83	9	58	6	201	4	3	6	11	0	0	0	0	1	0	3	4	13	58	2	20	2	2	1	0	8	9	71	449	
Trentola Duc.	27	22	3	0	5	6	29	65	3	4	0	0	0	0	2	0	2	1	11	6	4	0	4	2	1	0	6	0	97	106	
Villa di Briano	7	1	8	0	0	0	5	11	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	8	5	2	1	0	0	0	0	0	0	34	18	
Arzano	55	49	64	400	72	309	21	69	31	772	0	0	5	77	9	93	32	95	65	290	19	72	18	66	1	0	29	46	421	2.338	
Casandrino	18	38	62	146	56	539	11	27	7	10	0	0	0	0	3	5	10	120	26	94	8	101	13	92	4	0	15	42	233	1.214	
Casavatore	52	55	18	17	19	92	9	16	10	67	0	0	1	7	5	35	10	12	37	99	1	6	16	103	0	0	14	26	192	535	
Casoria	100	114	89	154	73	174	59	70	48	51	1	8	11	93	17	33	31	86	129	384	36	78	59	99	6	22	75	69	734	1.435	
Frattamaggiore	77	40	95	583	28	253	12	38	19	46	3	14	1	0	2	1	5	8	22	14	6	7	17	19	1	0	22	77	310	1.100	
Grumo N.	22	6	140	288	134	578	5	5	13	52	0	0	3	0	1	0	2	0	10	23	8	4	10	8	0	0	4	1	352	965	
Melito	32	45	33	186	38	237	18	12	12	27	0	0	3	35	6	10	18	68	27	37	15	63	10	22	3	0	17	26	232	768	
S. Antimo	54	86	48	106	30	63	29	65	14	5	0	0	2	1	3	7	30	62	47	94	1	0	9	9	1	1	24	80	292	579	
Totale Distretto	685	730	687	2.309	649	3.094	296	497	202	1.115	4	22	42	238	55	206	197	583	507	1.264	135	461	200	444	20	23	265	452	3.944	11.438	

	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.
Napoli	4.714	7.221	3.822	9.212	1.660	7.552	1.616	2.761	1.767	4.439	61	218	356	1.389	395	1.751	1.136	2.563	3.636	9.804	907	2.259	1.767	4.366	506	3.354	2.443	3.261	24.786	60.150
Salerno	2.598	6.901	1.074	3.464	173	737	1.085	1.903	603	1.886	18	175	99	807	180	1.287	781	2.857	1.583	4.793	479	1.732	670	1.636	163	659	795	1.303	10.301	30.140
Caserta	1.529	1.888	624	1.809	374	1.598	543	594	250	467	7	49	73	1.010	75	498	369	908	970	2.546	238	851	467	1.092	52	322	441	805	6.012	13.437
Avellino	941	1.759	556	1.920	563	3.424	391	912	173	331	6	29	49	478	56	349	265	1.085	685	2.476	135	736	239	873	19	472	256	342	4.334	15.186
Benevento	684	848	352	1.839	39	284	252	369	105	128	4	13	20	66	25	63	194	598	427	916	84	185	197	324	17	13	149	203	2.549	5.849
Campania	10.466	18.617	6.428	18.244	2.809	13.595	3.887	6.539	2.898	7.251	96	484	597	3.750	731	3.948	2.745	8.011	7.301	20.535	1.843	5.763	3.340	8.291	757	4.820	4.084	5.914	47.982	125.762

Fonte: Infocamere

Sotto il profilo dinamico, il confronto con i dati 2001 sebbene evidenzia una contrazione della popolazione imprenditoriale del distretto per entrambi i settori (tessile- abbigliamento e conciario) che si attesta su valori medi (-14% per entrambi i settori) inferiori a quelli regionali. In controtendenza il dato medio degli addetti cresciuti soprattutto nel settore tessile (+112%) dove, peraltro, si registra la maggiore contrazione della base imprenditoriale. Tale dinamica mette in luce la tendenza verso una crescita dimensionale delle imprese del settore comune all'intero universo regionale.

Dinamiche tendenziali dei settori tessile/abbigliamento e conciario – variazione dati 2001/2005

	DB - industrie tessili e dell'abbigliamento		DB 17 - industrie tessili		DB 18 - confezione di articoli di vestiario; preparazione e tintura di pellicce		DC - industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari	
	Impr.	Add.	Impr.	Add.	Impr.	Add.	Impr.	Add.
Totale Distretto	-14%	34%	-27%	112%	-12%	28%	-14%	75%
Napoli	-89%	-71%	-85%	-18%	-90%	-78%	-82%	-64%
Salerno	-73%	-13%	-52%	-32%	-78%	-4%	-87%	-60%
Caserta	361%	547%	197%	230%	415%	665%	221%	465%
Avellino	-27%	20%	-25%	46%	-28%	15%	-11%	41%
Benevento	112%	153%	30%	168%	154%	149%	203%	198%
Campania	-27%	34%	-28%	40%	-26%	32%	-24%	30%

Fonte: Istat e Infocamere

Per quanto attiene alla specializzazione produttiva del distretto è possibile riscontrare come questa si caratterizzi anche con riferimento ad una specifica localizzazione territoriale. Attualmente il settore tessile-abbigliamento si concentra soprattutto nell'area a nord di Napoli ed in particolare nei comuni di Grumo Nevano, Frattamaggiore, Casoria, Arzano Casandrino, mentre quello conciario si divide tra la zona grumese e quella aversana. Nei comuni a nord di Napoli sono localizzati, infatti, 450 imprese, rappresentanti il 68% del totale tessile abbigliamento del distretto, che occupano circa 1500 addetti (68% della popolazione tessile del distretto). Nell'ordine sono soprattutto i primi tre comuni (Grumo Nevano, Frattamaggiore e Casoria) a distinguersi per la numerosità d'impresе rispettivamente pari al 20% al 14% ed al 13% della popolazione industriale. In termini occupazionali, invece, i primi due comuni conservano le posizioni di testa sebbene in ordine invertito (al primo posto Frattamaggiore 25% ed in posizione secondaria Grumo- 12%) mentre, è Arzano l'altra realtà di rilievo con un'occupazione che raggiunge il 17% degli addetti del tessile ed abbigliamento del distretto. Tale risultato inoltre è prevalentemente riferibile al comparto abbigliamento per il quale Arzano concentra una percentuale di addetti pari al 18% del totale distrettuale di categoria, così come emerge l'assoluta preminenza di Frattamaggiore nel settore tessile dove la percentuale di imprese raggiunge il 24% della popolazione tessile distrettuale e ben il 48% dei relativi addetti. Per il settore conciario i due comuni principali (Grumo ed Aversa) concentrano il 42% della popolazione conciaria dell'area condividendo la stessa percentuale, pari al 35%, degli addetti del comparto. Una discreta presenza di

imprese conciari si riscontra inoltre nei comuni di Arzano e di Casoria e di Casandrino; in quest'ultimo inoltre rilevante il dato sulla presenza occupazionale che raggiunge percentuali (17%) pari a quelle dei comuni maggiori.

Imprese ed addetti del tessile/abbigliamento e del conciario per comuni del Distretto - Giugno 2005

	Industria tessile		Industria abbigliamento		Totale tessile ed abbigliamento		Industria conciaria	
	Impr.	Add	Impr.	Add.	Impr.	Add	Impr.	Add
Aversa	6	0	20	153	26	153	135	514
Cesa	0	0	7	5	7	5	3	0
Frignano	/	/	8	24	8	24	1	0
Lusciano	/	/	2	0	2	0	26	62
Orta	4	2	7	12	11	14	9	6
Parete	0	0	2	0	2	0	0	0
S. Marcellino	4	0	12	5	16	5	/	/
S. Tammaro	/	/	1	0	1	0	1	7
S. Arpino	4	3	30	167	34	170	13	53
Succivo	1	0	10	0	11	0	/	/
Teverola	/	/	9	58	9	58	6	201
Trentola Duc.	1	/	2	0	3	0	5	6
Villa di Briano	1	0	7	0	8	0	0	0
Arzano	13	16	51	384	64	400	72	309
Casandrino	8	16	54	130	62	146	56	539
Casavatore	4	0	14	17	18	17	19	92
Casoria	10	14	79	140	89	154	73	174
Frattamaggiore	23	77	72	506	95	583	28	253
Grumo N.	4	0	136	288	140	288	134	578
Melito	7	30	26	156	33	186	38	237
S. Antimo	4	4	44	102	48	106	30	63
TOTALE	94	162	593	2147	687	2.309	649	3.094

Fonte: Infocamere

Il polo tessile-abbigliamento è in larga misura composto da aziende di piccola dimensioni, in media 3,4 addetti per impresa con valori che diventano ancora più inconsistenti per il comparto del tessile: appena 2,1 addetti in media a fronte dei 3,6 registrati in quello dell'abbigliamento.

Il dato, proprio perché medio, non è in grado di fotografare l'intera realtà dell'area. L'area, infatti, specializzata nella confezione di capi di abbigliamento soprattutto maschili (capispalla e pantaloni) e, in minor parte, in quello femminile (gonne), presenta caratteristiche di elevata eterogeneità. Da un lato, è possibile individuare, infatti, imprese di maggiori dimensioni che rappresentano spesso realtà di eccellenza anche in ambito internazionale, realizzano produzioni di altissima qualità prodotte con marchio proprio; dall'altro, un numero molto più consistente di imprese più piccole, che producono in pronto moda o in programmato, sia in conto proprio sia in conto terzi, e che si collocano prevalentemente su una fascia di mercato compresa tra una qualità media ed una bassa. Tra quelle di piccole dimensioni alcune, inoltre, presentano un'elevata specializzazione per "fase" del processo produttivo.

Distribuzione per sotto-comparti -Settore tessile (DB 17) – Giugno 2005

	Industrie tessili		Preparazione e filatura di fibre di lino		Fabbricazione di filati cucirini		Tessitura		Tessitura di filati di altre materie tessili		Finissaggio dei tessili		Confezionamento di articoli tessili, escluso vestiario		Altre industrie tessili		Fabbricazione di tappeti		Fabbricazione di spago, corde, funi e reti		Fabbricazione di tessuti non tessuti e di articoli in tali materie		Fabbricazione di altri tessuti		Fabbricazione di tessuti a maglia		Fabbricazione di articoli di maglieria		Fabbricazione di articoli di calzetteria		Fabbricazione di pullover, cardigan e altri articoli		TOTALE (DB 17)	
	17		17.14		17.16		17.2		17.25		17.3		17.4		17.5		17.51		17.52		17.53		17.54		17.6		17.7		17.71		17.72			
	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.
Aversa	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	6	0	
Cesa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Frignano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Lusciano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Orta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2
Parete	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S. Marcellino	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0
S. Tammaro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S. Arpino	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	1	0	4	3	
Succivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
Teverola	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Trentola Duc.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Villa di Briano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Arzano	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	9	14	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	16
Casandrino	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	1	0	0	3	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	16
Casavatore	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
Casoria	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	9	0	0	1	1	0	0	0	1	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	10	14
Frattamaggiore	2	18	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	3	5	1	1	1	0	7	26	1	0	4	1	0	0	1	6	0	19	0	0	23	77
Grumo N.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
Melito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	6	1	0	1	21	0	0	0	0	7	30	
S. Antimo	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
TOTALE	7	20	1	1	1	0	3	0	2	0	18	18	16	20	1	1	3	1	9	26	2	1	23	28	1	0	3	27	0	19	4	0	94	162

Fonte: Infocamere

Distribuzione per sotto-comparti - Settore Abbigliamento (DB 18)

	Confezione di articoli di abbigliamento		Confezione di vestiario in pelle		Confezione di vestiario in tessuto ed accessori		Confezioni di indumenti da lavoro		Confezione di abbigliamento esterno		Confezione di biancheria intima		Confezione di altri articoli di abbigliamento e accessori		Preparazione e tintura di pellicce		TOTALE (DB 18)	
	18		18.1		18.2		18.21		18.22		18.23		18.24		18.3		Imp.	Add.
	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.		
Aversa	0	0	0	0	2	0	0	0	16	150	0	0	0	1	2	2	20	153
Cesa	0	0	0	0	4	5	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	7	5
Frignano	1	3	0	0	0	0	0	0	6	21	0	0	1	0	0	0	8	24
Lusciano	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Orta	0	0	0	0	1	7	0	0	6	5	0	0	0	0	0	0	7	12
Parete	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0
S. Marcellino	0	0	1	0	4	0	0	0	6	5	0	0	1	0	0	0	12	5
S. Tammaro	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
S. Arpino	0	0	0	0	13	62	0	0	16	72	1	33	0	0	0	0	30	167
Succivo	1	0	0	0	3	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	10	0
Teverola	0	0	0	0	3	36	1	0	3	22	1	0	1	0	0	0	9	58
Trentola Duc.	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Villa di Briano	0	0	0	0	2	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	7	0
Arzano	1	0	3	1	11	80	0	0	26	264	5	10	4	20	1	9	51	384
Casandrino	3	3	3	9	16	30	0	0	25	83	0	0	6	5	1	0	54	130
Casavatore	0	0	5	1	1	0	0	0	5	9	1	1	2	4	0	2	14	17
Casoria	3	7	17	9	11	1	1	1	19	24	12	23	12	11	4	64	79	140
Frattamaggiore	1	3	1	0	21	145	1	0	39	343	1	0	8	15	0	0	72	506
Grumo N.	6	48	1	1	36	34	0	0	89	198	0	0	4	6	0	1	136	288
Melito	2	5	1	0	3	19	0	0	11	17	1	2	6	112	2	1	26	156
S. Antimo	2	1	3	0	10	38	0	0	26	63	0	0	1	0	2	0	44	102
TOTALE	20	70	35	21	141	457	3	1	314	1276	22	69	46	174	12	79	593	2147

Fonte: Infocamere

Anche nel settore conciario è possibile rilevare la forte specializzazione produttiva nel prodotto calzaturiero mentre un minor peso rivestono le imprese collocate nelle attività a monte del processo produttivo. Nel distretto, infatti, risultato del tutto marginale il peso delle imprese operanti sia nella produzione di tessuti, sia in quella di pellame, configurando pertanto un tipico caso di approvvigionamento esterno di materie prime per le imprese del comparto. Nello stesso comparto, inoltre, sussistono differenziazioni qualitative del prodotto, in relazione all'area di riferimento. Infatti, nella zona grumese si producono calzature da donna di qualità medio – bassa, in quella aversana si realizzano, invece, calzature da uomo di qualità media e medio – fine. Le stesse imprese si differenziano inoltre per struttura e qualificazione gestionale.

Distribuzione per sotto-comparti -Settore Conciario (DC)

	Preparazione e concia del cuoio; fabbricazione di articoli da viaggio, etc.		Preparazione concia del cuoio		Fabbricazione di articoli da viaggio, borse, marocchineria e selleria		Fabbricazione di calzature		TOTALE DC	
	19		19.1		19.2		19.3		Imp	Add.
	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp	Add.
Aversa	/	/	2	22	1	0	132	492	135	514
Cesa	/	/	0	0	0	0	3	0	3	0
Frignano	/	/	0	0	0	0	1	0	1	0
Lusciano	/	/	0	0	1	0	25	62	26	62
Orta	/	/	0	0	0	0	9	6	9	6
Parete	/	/	0	0	0	0	0	0	0	0
S. Marcellino	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
S. Tammaro	/	/	1	7	0	0	0	0	1	7
S. Arpino	/	/	0	0	0	0	13	53	13	53
Succivo	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Teverola	/	/	0	0	0	0	6	201	6	201
Trentola Duc.	/	/	0	0	0	0	5	6	5	6
Villa di Briano	/	/	0	0	0	0	0	0	0	0
Arzano	2	0	5	16	19	37	46	256	72	309
Casandrino	0	0	1	123	4	26	51	390	56	539
Casavatore	0	2	1	5	5	16	13	69	19	92
Casoria	0	0	5	0	31	20	37	154	73	174
Frattamaggiore	0	0	0	0	3	0	25	253	28	253
Grumo N.	0	0	3	0	1	20	130	558	134	578
Melito	0	0	4	1	6	5	28	231	38	237
S. Antimo	0	0	3	19	0	0	27	44	30	63
TOTALE	2	2	25	193	71	124	551	2.775	649	3.094

Fonte Infocamere

La dimensione media delle imprese, sebbene si attesti su valori superiori a quelli riscontrati nel comparto tessile, rimane comunque nell'ordine delle piccolissime dimensioni raggiungendo la media di 4,7 addetti per impresa. Anche in questo caso è possibile, infatti, rilevare la presenza di un universo di imprese estremamente frammentato con pochi casi di imprese, di dimensioni più rilevanti, posizionate su nicchie di prestigio e molte aziende, soprattutto di dimensioni più di piccole, che realizzano una produzione molto più standardizzata e di qualità modesta.

2.5 Alcune realtà d'impresa nel territorio campano

2.5.1. La “Carsten’s Suede & Leather S.r.l.”

La conceria “Carsten’s Suede & Leather” è una delle principali concerie del distretto industriale di Solofra. Nata alla fine degli anni '80 come ditta specializzata nel commercio di pelli, l'impresa si è rapidamente sviluppata accrescendo sia le proprie dimensioni aziendali sia il numero dei mercati di destinazione dei propri prodotti. Grazie all'alta qualità dei pellami offerti e a un *customer service* personalizzato e accurato di cui si dirà in seguito, l'impresa è riuscita ad accedere da protagonista nel mercato mondiale delle pelli per abbigliamento e accessori, verso cui si è rivolta sin dalla sua origine.

L'incremento delle vendite verificatosi nel decennio precedente ha portato i vertici aziendali ad effettuare un investimento di larga portata il quale, concretizzatosi nella realizzazione di un nuovo e più ampio stabilimento produttivo, ha riguardato l'attività stessa dell'impresa. Nei primi anni di vita l'impresa commercializzava moltissimo, essendo quella commerciale la sua principale attività e la produzione investendo unicamente un 10% delle attività aziendali. In passato l'azienda acquistava i pellami grezzi dai fornitori esteri e li faceva lavorare dalle concerie solofrane minori, le quali dunque operavano in conto terzi. Data la crescita delle quantità domandate e il conseguente incremento del fatturato, l'impresa ha ritenuto opportuno e conveniente effettuare sempre più in prima persona la realizzazione dei propri prodotti, internalizzando la produzione allo scopo di poterla meglio controllare e garantire. È in questa ottica che si colloca la realizzazione del nuovo stabilimento che, da un lato, ha di fatto capovolto la situazione originaria rendendo la produzione la principale attività dell'impresa (90% del totale) e, dall'altro lato, ha ridotto in maniera cospicua la sua necessità di rivolgersi ai terzisti locali.

La sua funzione commerciale non è però andata perduta: ancora oggi l'impresa è presente con propri uffici negli altri distretti conciari italiani, ad Arzignano in particolare, al fine di svolgere una sorta di attività di tramite, acquistando su richiesta le pelli domandate presso i propri fornitori e vendendole alle concerie locali.

Prodotti, clienti e mercati

L'impresa copre tutta la gamma di pellami per l'abbigliamento, dalle pelli ovi-caprine ai cervi, dai vari stampati agli shearling. Sebbene non si limiti alla lavorazione delle sole nappe, queste costituiscono il principale prodotto realizzato soprattutto in virtù della maggiore domanda che lo caratterizza. È d'obbligo una distinzione: le nappe realizzate rientrano in due distinte categorie, quelle per abbigliamento e quelle per calzature. Queste ultime rappresentano solamente il 5% della produzione aziendale e sono dirette in massima parte al mercato nazionale; le nappe per abbigliamento invece sono quasi esclusivamente realizzate per i mercati esteri: la percentuale di produzione destinata oltralpe oscilla tra il 90 ed il 95%.

Il prodotto maggiormente realizzato è costituito dalle nappe per abbigliamento e, più specificamente, da quelle di colore nero per la loro maggiore domanda. Le altre

tipologie realizzate, ossia i colorati e soprattutto gli stampati, essendo prodotti particolari e poco richiesti, sono realizzati quasi esclusivamente dietro ordinazione.

Il principale mercato di riferimento per la conceria “Carsten’s” è costituito dagli Stati Uniti ove viene esportato il 50% della produzione; seguono per incidenza i Paesi del Sud-est asiatico, Hong Kong, Corea e Cina in special modo, destinazione del 30-35% della produzione aziendale; un altro 5-10% è esportato nei Paesi europei: Spagna, Portogallo e Francia rappresentano i principali sbocchi, mentre scarsa rilevanza assume l’export diretto al Regno Unito.

Poiché le nappe per abbigliamento non sono di fatto un prodotto finito, l’impresa non annovera tra i suoi clienti famiglie né piccoli o grandi distributori, ma essenzialmente stilisti e grandi confezionisti soprattutto americani. Questi ultimi in particolare acquistano le nappe italiane per poi dirottarle in Corea e Paesi limitrofi dove, all’interno di propri stabilimenti, confezionano le pelli sfruttando la manodopera locale a basso costo. Ottenuto il prodotto finito, questo viene smistato nei vari negozi e supermercati dell’abbigliamento degli stessi acquirenti americani. Come palese, non si tratta solamente di stilisti e confezionisti dal momento che a monte vi è una struttura ben organizzata, tipica di un’impresa commerciale di livello internazionale, che permette una commercializzazione del prodotto in tutto il globo. I reali clienti della conceria “Carsten’s” non sono identificabili propriamente quali creatori di moda, ma piuttosto come commercianti la cui rete globale rende conveniente all’impresa in questione trattare con loro piuttosto che implementare una propria rete commerciale diretta ai Paesi ove le pelli sono di fatto lavorate dopo la concia. La circostanza per cui tale scelta sia stata effettuata nonostante il passato commerciale della conceria fa supporre un peso non indifferente giocato nel mercato globale dai clienti americani.

Attività e risorse distintive

Essendo nata come un’impresa di commercializzazione molte attività di logistica, sia in entrata che in uscita, sono state a lungo sotto il diretto controllo dell’impresa, a differenza delle operations in senso stretto: la produzione era infatti svolta dalle altre concerie locali dietro commissione dell’impresa analizzata. In seguito alla sempre maggiore attenzione indirizzata alla fase produttiva molte attività logistiche sono state delegate mentre altre internalizzate: sono delegate a terzi le attività di trasporto, mentre quelle riguardanti il prodotto, dal confezionamento al magazzinaggio dei lavorati, sono svolte dall’impresa stessa. Sono quindi distinguibili due fasi nella vita economica dell’impresa: la prima era caratterizzata da un’intensa attività commerciale con il conseguente accento posto sulle attività logistiche, ossia di gestione di ordini, di magazzinaggio, di acquisto, commissione e vendita; la seconda e attuale fase vede invece prevalenti le attività produttive e quelle di marketing e servizi, attività completamente interne alla struttura aziendale.

Attualmente l’impresa in questione ha un unico titolare, il quale si occupa espressamente dei contatti internazionali che l’azienda detiene sia con gli acquirenti sia coi fornitori, escludendo in tal modo, ove possibile, l’intermediazione di tramiti o agenti. Il numero di addetti è specchio dell’importanza e del peso assunto dalla conceria nel contesto solofrano: coi suoi 160 dipendenti l’impresa costituiva senza dubbio una realtà importante del distretto. Costituiva perché la crisi degli ultimi anni ha reso necessario un ridimensionamento della struttura aziendale che si è inevitabilmente ripercossa sul numero di dipendenti: dalla seconda metà del 2004 il 43% della forza lavoro è stata messa in mobilità. I dipendenti attuali sono in larga misura occupati nella

produzione, mentre tra gli impiegati vanno annoverati i vari responsabili, uno per ciascuna attività di direzione, dalla gestione finanziaria alla progettazione.

In passato l'impresa si distingueva molto dalle altre concerie solofrane. L'organizzazione che la caratterizzava, la sua posizione di commissionatrice rispetto alle concerie minori, così come la qualità dei prodotti offerti la collocavano senza dubbio al di sopra della media distrettuale. Attualmente, invece, l'impresa si posiziona su un livello medio. Le ragioni di questa minore rilevanza non sono da ricercarsi in una sorta di retrocessione qualitativa dei prodotti o delle politiche aziendali, quanto nel mutato contesto internazionale che, da un lato, esclude a priori la possibilità di puntare sulla quantità, così come avveniva in passato, dall'altro, ha ridotto il vantaggio competitivo che l'impresa deteneva dal punto di vista commerciale. Come accennato sopra, in passato l'impresa aveva costruito una vera e propria filiera di fatto con grosse commesse dai clienti esteri, affiliazioni a terzi e un'attività commerciale efficiente che le permetteva di realizzare grossi fatturati derivanti o dalle grosse quantità prodotte e vendute o dal livello qualitativo offerto, vero tratto distintivo della propria produzione in ambito distrettuale e non solo. Il processo di globalizzazione, con il conseguente incremento della concorrenza e la crisi che ne è seguita, non hanno più reso fattibile una siffatta strategia commerciale. L'impresa è stata sempre più spinta a rivedere prima di tutto la propria collocazione all'interno del mercato e ciò ha comportato una variazione radicale del comportamento commerciale: la riduzione della quantità prodotta, in parte voluta, in parte determinata dal mercato, ha spostato l'accento sull'aspetto qualitativo, comportando sia un'elevazione del livello sia un'estensione della gamma di prodotti offerti. Al momento attuale quindi è la qualità il vero punto di forza dell'impresa, il fattore su cui la stessa punta per superare la crisi.

Sviluppo internazionale dell'impresa

L'impresa, sin dal suo primo anno di vita, si è rivolta al mercato internazionale. Le motivazioni di quella che potrebbe apparire una prematura estensione del mercato di riferimento vanno ricercate essenzialmente in due fattori: l'atmosfera internazionale che si respira a Solofra e le attitudini specifiche del management. La produzione di pelli è di per sé un tipo di attività economica rivolta verso i mercati esteri, sia perché i principali acquirenti sono di origine asiatica o americana, sia perché la domanda interna è insufficiente ad assorbire l'ammontare di produzione realizzata o realizzabile: un'impresa operante in questo settore, salvo il caso in cui le proprie caratteristiche non le consentano di svolgere che un'attività di terzismo, avrà un'elevata probabilità di entrare in contatto con imprese estere, siano esse acquirenti o fornitrici.

L'impresa ha cominciato la propria attività sul finire degli anni '80, ossia in una fase di grosso sviluppo economico per il distretto solofrano e di sempre maggiore apertura verso i mercati esteri; si è posta inoltre nel contesto locale come impresa commerciale, necessariamente rivolta quindi verso l'estero in qualità di tramite tra le concerie minori e gli acquirenti internazionali. Risulta evidente come una siffatta impresa, commerciale, operante in un mercato come quello delle pelli, debba guardare ai mercati esteri e come la motivazione di questa propensione vada essenzialmente ricercata nell'esportazione.

La scelta del mercato di riferimento, nel qual caso gli Stati Uniti, è stata determinata essenzialmente dalle dimensioni e potenzialità del mercato o, più precisamente, dei clienti americani. È stato già evidenziato come questi acquistino le nappe realizzate dall'impresa per lavorarle nei propri stabilimenti, molti dei quali sono

siti nei Paesi asiatici. Ciò comporta che la reale destinazione della produzione aziendale è costituita dal sud-est asiatico, sebbene giunga in oriente sotto bandiera americana. La prevalenza data a questo canale di export piuttosto che alle vendite dirette ai compratori asiatici è giustificata dalla posizione di leader del mercato dei clienti americani che, unita all'elevato grado di sviluppo internazionale, li segnala quali mediatori ideali per la diffusione delle pelli italiane nel mondo e, inoltre, lascia intravedere una strategia di fondo dell'impresa volta a garantire la qualità del prodotto anche nelle fasi di lavorazione successive.

È in quest'ottica che si colloca l'apertura di una filiale, o meglio di un ufficio commerciale a New York, negli Stati Uniti, avvenuta a inizio secolo, quale vetrina cui i clienti americani possono continuamente accedere per osservare le nuove produzioni ed effettuare le loro ordinazioni. Quale strumento di contatto continuo con stilisti e distributori americani, l'apertura della filiale ha un duplice scopo: la voluta prossimità geografica mira all'intensificazione delle vendite sul mercato ove la nappa per abbigliamento è più richiesta e ad agevolare la recezione, non solo in termini temporali, delle richieste e delle variazioni del mercato.

L'apertura di una filiale simile nel sud-est asiatico, in Cina per esempio, non è stata effettuata né tanto meno rientra nei progetti dell'impresa per il minore peso, in termini sia di clientela che di qualità garantita, giocato dai Paesi asiatici rispetto al contesto americano.

Contesto internazionale e strategie competitive

La concorrenza internazionale si è andata continuamente intensificando negli ultimi anni al punto da aver generato una vera e propria crisi del settore. La produzione dell'impresa in questione, negli ultimi quattro anni, si è ridotta all'incirca del 50% sia a causa della nuova congiuntura internazionale che ha caratterizzato il mercato in seguito agli avvenimenti dell'11 settembre, gli Stati Uniti essendo il principale sbocco estero delle produzioni aziendali, sia per la crescente concorrenza esercitata *in primis* dalla Cina. Per ciò che concerne questo Paese, va osservato il rapido sviluppo che lo ha investito: solamente nel 2000 la Cina costituiva uno sbocco di primaria importanza per le imprese solofrane; oggi invece importa anche pelli grezze e le concia in loco, dando vita a nappe per abbigliamento che, per quanto possano essere di qualità poco elevata, inondano il mercato mondiale coi loro prezzi altamente competitivi; prezzi determinati essenzialmente dal minore costo della manodopera e dall'assenza di costi per la sostenibilità ambientale (l'impresa sostiene un costo mensile pari a 35-40mila euro per il disinquinamento locale, nonostante la presenza in sede di depuratori). Solamente per rendere un'idea di quanto marcatamente si sia ridotta la produzione, basta far riferimento alla variazione tra il fatturato realizzato al 2000 e quello realizzato nel 2004, variazione di segno negativo superiore al 50%. Tale riduzione ha spinto i vertici aziendali a dimezzare il numero dei propri addetti e potrebbe comportare future difficoltà nel rapporto con le banche per la concessione di crediti, sebbene al momento simili problemi non sussistano.

Anche grazie alle sue dimensioni l'impresa ha potuto reggere e far fronte alla difficile congiuntura. A differenza di altre concerie minori, l'azienda in questione ha beneficiato dei vantaggi derivanti dall'aver instaurato contatti diretti con clientela e fornitori. L'impresa infatti, specie per ciò che concerne le vendite, non si serve di agenti o mediatori, ma ha sempre puntato alla realizzazione di relazioni dirette coi propri clienti, soprattutto maggiori. Il titolare, responsabile dell'organizzazione dell'export, è

continuamente impegnato in viaggi all'estero, nei Paesi asiatici e soprattutto negli Stati Uniti, il cui fine non è unico: all'osservazione dei mercati di riferimento dell'impresa e del loro andamento si sommano la continua ricerca di nuovi clienti, necessaria al fine di ampliare il giro di affari, e il mantenimento di buoni, e diretti rapporti con quelli attuali. In relazione al principale sbocco commerciale va poi ricordato il ruolo svolto dall'ufficio commerciale di New York, quale finestra diretta sia dell'impresa sul mercato statunitense, sia dei clienti americani verso l'impresa.

Per ciò che concerne le importazioni e dunque il contatto coi fornitori, l'impresa presenta un duplice canale di approvvigionamento. Alcuni contatti sono tenuti direttamente dal titolare, responsabile anche dell'import, tramite numerosi viaggi nei Paesi di origine delle pelli lavorate, ossia Iran, Libano e Siria per l'area medio-orientale, Regno Unito per l'Europa, Marocco e Sud Africa nel continente africano e Nuova Zelanda per le pelli di maggiore qualità. La principale fonte di materie prime è però costituita dagli intermediari e agenti italiani, i quali, leader del mercato, rappresentano esclusivamente i fornitori esteri. La loro sede è sita nella città di Genova, ma data la rilevanza del contesto solofrano, sono sempre presenti nel distretto. I continui contatti e la presenza in loco rendono molto semplice e rapido effettuare le ordinazioni necessarie alla produzione da parte dell'impresa, ed essere tempestivi e affidabili nelle consegne da parte dei fornitori. Queste le principali caratteristiche dell'offerta dei fornitori apprezzate dall'impresa; minore rilevanza ha invece il prezzo anche in virtù del sempre più marcato accento posto sull'aspetto qualitativo del prodotto.

Attualmente viene realizzata unicamente nappa del valore minimo di 3 €, la lavorazione di nappe di valore inferiore, come avviene in Cina, non essendo più conveniente. Alla base di questa strategia commerciale vi è ovviamente il nuovo e più competitivo contesto internazionale, in risposta al quale l'impresa sta puntando al consolidamento delle proprie quote di mercato, prima che alla ricerca di nuovi sbocchi commerciali. Al momento è possibile affermare che non vi sia alcuna spinta verso nuovi mercati, l'attenzione dei vertici aziendali essendo volta essenzialmente ad attaccare i mercati ove l'impresa è già presente con prodotti nuovi, innovativi e differenti. Attraverso la differenziazione del prodotto e l'elevazione del livello qualitativo l'impresa mira a divenire un'impresa di nicchia che offre *top quality* nonostante la possibilità di realizzare in quantità.

2.5.2. La “Conceria Bello”

La conceria “Bello”, coi suoi circa venti addetti, è una delle concerie solofrane ad aver raggiunto un’importante posizione nel mercato mondiale della pelle. Nata alla metà degli anni ottanta, il suo iter evolutivo è stato caratterizzato da un’iniziale fase di ingresso nel mercato locale attraverso lo svolgimento di attività di fornitura per le concerie maggiori. La sempre maggiore conoscenza del settore in tal modo acquisita ha permesso all’impresa di compiere una rapida evoluzione che, da azienda fornitrice, le ha consentito non solo di divenire committente verso altre concerie, ma anche di controllare al proprio interno l’intero ciclo di produzione.

Nella conceria infatti il ciclo di produzione è completo, partendo dalla concia del grezzo per finire con il prodotto finito, pronto per la vendita ai confezionisti. L’organizzazione aziendale che la contraddistingue, fondata sulla ripartizione tra i titolari delle principali attività dell’impresa, comporta tutta una serie di vantaggi identificabili essenzialmente nei fattori tempo e quantità: l’impresa può contare, da un lato, su una capacità produttiva molto elevata che le consente di rispettare qualunque quantitativo richiesto; dall’altro, su un’efficiente gestione dei rapporti coi fornitori che le permette di rispettare i termini di consegna.

Prodotti, clienti e mercati

La conceria produce un’ampia gamma di pellami ovini con un vasto assortimento di colori e finiture, sia classiche che moderne. Le linee standard sono studiate con la collaborazione di uno stilista, ma l’azienda è anche in grado di eseguire lavorazioni su specifiche richieste del cliente. Tale flessibilità oggi non è più un tratto distintivo e all’avanguardia, poiché la gran parte delle concerie ha sviluppato la possibilità di realizzare prodotti personalizzati secondo le più svariate richieste dei clienti.

Il principale mercato cui l’impresa si rivolge è quello manifatturiero per abbigliamento, cui segue quello per calzature che, sebbene abbia una minore incidenza, sta acquistando una rilevanza sempre maggiore per l’impresa. La nappa per abbigliamento costituisce dunque il prodotto principale della conceria e, come per le altre imprese del distretto, essa viene prodotta soprattutto di colore nero, essendo la tipologia più richiesta. I colorati e gli stampati sono realizzati dietro ordinazioni, che possono essere anche molto specifiche.

La produzione è destinata in larga misura, oltre il 50%, all’estero e per la restante parte al mercato nazionale. I principali Paesi verso cui sono destinati i prodotti aziendali sono quelli dell’Estremo Oriente, tra cui meritano particolare menzione Corea, Hong Kong e Cina; seguono i mercati europei di Francia, Spagna e Germania. La tipologia di clienti serviti dalla conceria non è univoca, dal momento che la stessa non fa riferimento solamente ad alcune grandi trading company, per quanto il peso di queste sia cospicuo, ma tra i propri clienti annovera anche attività di confezionamento locali, nazionali ed estere, grossisti di un certo calibro, oltre a importanti firme della moda italiana.

Attività e risorse distintive

Tutte le principali attività sono svolte all'interno dell'impresa. L'articolato vertice aziendale, infatti, permette ai titolari di gestire in prima persona gran parte delle attività senza bisogno di delegarle a terzi. Ciò nonostante, alcune operazioni, specie quelle di logistica in entrata e in uscita, sono svolte da imprese esterne con le quali la conceria in questione detiene rapporti di mutua collaborazione; si tratta in primo luogo del trasporto e della consegna ai clienti. L'affidabilità delle stesse rende, se non controproducente, superflua l'ipotesi di un controllo diretto o di una mera interferenza nelle loro attività. Discorso analogo è fattibile per l'acquisto, il trasporto e la consegna delle materie prime, per le quali attività la conceria fa riferimento ad agenti, la cui sede è sita nell'Italia settentrionale, ma che sono presenti quasi costantemente nel distretto.

Tutto il processo di produzione è sotto il diretto controllo dei titolari, i quali dirigono i vari reparti dello stabilimento. Ogni fase del ciclo del prodotto è di conseguenza monitorato da un rappresentante dei vertici aziendali: dall'acquisto del grezzo alla produzione vera e propria, dall'amministrazione alla commercializzazione, ogni attività è diretta e controllata da uno dei titolari. Dato il numero di soci, l'esito di una siffatta organizzazione è duplice: l'assenza di delegazioni a rappresentanti o manager permette, da un lato, una presenza diretta e concreta dei dirigenti, con il conseguente maggior controllo che ne scaturisce; dall'altro lato, una coordinazione delle varie attività a un livello apprezzabile, favorito in parte dalle relazioni familiari che legano i titolari.

L'impresa attualmente non può affermare di godere di qualche tipo di vantaggio rispetto alle altre concerie solofrane, né di differenziarsi da queste su aspetti importanti quali l'organizzazione interna o le caratteristiche dei prodotti realizzati. Nell'attuale congiuntura, infatti, tutte le principali concerie del distretto stanno abbracciando la medesima politica: qualità e differenziazione. Sono proprio questi, di fatto, gli aspetti su cui anche la conceria in questione punta: l'accentuazione delle caratteristiche qualitative e soprattutto l'estensione della varietà dei prodotti offerti, sia in termini di colori che di stampa, costituiscono i punti di forza su cui l'impresa sta al momento costruendo la sua competitività.

Sviluppo internazionale dell'impresa

Sebbene l'impresa abbia cominciato la propria attività come fornitrice per le concerie maggiori, il suo sviluppo internazionale è stato relativamente rapido e favorito indubbiamente dalla facilità con cui chi operi nel settore conciario a Solofra possa stabilire contatti con intermediari esteri. In breve, il passaggio dall'attività di fornitrice per concerie locali a quella simile ma per clienti esteri è stato rapido e relativamente semplice. Importante al riguardo è stata anche la circostanza per cui la conceria in questione non è un'impresa individuale sul cui titolare gravano tutti gli impegni dell'attività svolta, ma un'impresa a conduzione familiare con un'organizzazione e una ripartizione dei compiti ben precisa e distinta. Il ruolo svolto dai vertici aziendali e le relazioni intercorrenti tra i suoi membri sono stati determinanti allo sviluppo dell'azienda.

Ruolo di rilievo è stato svolto anche dalle relazioni che l'impresa, nonostante la sua evoluzione, ha mantenuto con le altre concerie locali; relazioni di concorrenza, ma anche di collaborazione, che hanno permesso all'impresa di entrare a far parte di un team di concerie fautrici, nel 1996, di un vero e proprio centro commerciale e di uno

show room nella città di Xindji, nei pressi di Pechino, in Cina. L'iniziativa, volta a sviluppare la presenza del *made in Italy* e soprattutto dei prodotti aziendali sul mercato dell'Estremo Oriente più importante per le imprese interessate, è intervenuta pochi anni prima della crisi che ha investito il settore alla fine degli anni novanta e, indubbiamente, ne ha ridotto la portata per le imprese protagoniste.

Contesto internazionale e strategie competitive

Situazione in parte differente si sta verificando negli ultimi anni dal momento che l'attuale crisi del settore conciario risulta non solo più marcata, ma anche contestualmente diversa. A distanza di quasi dieci anni, il clima competitivo internazionale è completamente mutato e, soprattutto, il maggiore mercato di sbocco, la Cina, si è trasformato nel principale concorrente. Mentre in passato, per estendere il mercato, si è puntato molto sulla riduzione della distanza, anche fisica, che intercorreva tra impresa e cliente principalmente attraverso due politiche, differenziazione del prodotto e costruzione dello show room, la congiuntura attuale ha limitato l'efficacia di queste strategie competitive e ha spinto l'impresa non più ad estendere la gamma dei propri prodotti, ma a differenziarli da quelli delle altre concerie. Il riferimento non è alle altre imprese solofrane, le quali stanno di fatto abbracciando la medesima politica, ma al contesto più ampio del mercato internazionale: se il cavallo di battaglia delle imprese cinesi è il prezzo, quello delle concerie italiane sarà la qualità. In quest'ottica non sono più auspicabili politiche differenti legate al prezzo e divengono cruciali quelle attinenti alla qualità.

Al riguardo acquista importanza l'origine delle pelli lavorate. Queste provengono soprattutto dai Paesi dell'Africa mediterranea e dal Medio Oriente, ma è da aggiungere la recente introduzione dell'origine neo-zelandese, che rientra nella più ampia politica aziendale volta alla promozione dell'aspetto qualitativo. Le pelli grezze sono fornite da intermediari e agenti italiani i quali sono costantemente presenti nel territorio distrettuale a tale scopo. Essi, rappresentanti di molti fornitori esteri, sono leader del mercato delle pelli grezze e hanno la propria sede nell'Italia settentrionale. La ricerca della qualità rende il prezzo dei prodotti offerti non determinante per la scelta dei fornitori. Al contrario, le caratteristiche maggiormente apprezzate sono riconducibili proprio nella loro facile e rapida reperibilità; qualità che comportano, di conseguenza, un'elevata tempestività nelle consegne.

Il fine dell'accentuazione e promozione della qualità non è solamente quello di accrescere la domanda nei mercati ove l'impresa è già presente, ma anche quello di entrare e servire nuovi e differenti segmenti di mercati. Da un lato, si intende rafforzare ed espandere la presenza nel settore e nei mercati storici puntando appunto su una sempre più attenta selezione della qualità; dall'altro lato, si cerca di far fronte alla difficile congiuntura allargando il target di riferimento. La differenziazione della produzione cui si è più volte fatto riferimento è volta ad estendere la schiera di clienti oltre il manifatturiero per abbigliamento, al fine di far sempre maggior riferimento al settore degli accessori e della calzatura. A differenza di altre imprese del distretto, quindi, l'attuale congiuntura sta spingendo la conceria in questione anche verso produzioni destinate ad altri mercati. La variabile di marketing interessata è la medesima, il prodotto, ma la strategia è differente: da un alto se ne accentua la qualità, dall'altro lo si differenzia per mercato di destinazione.

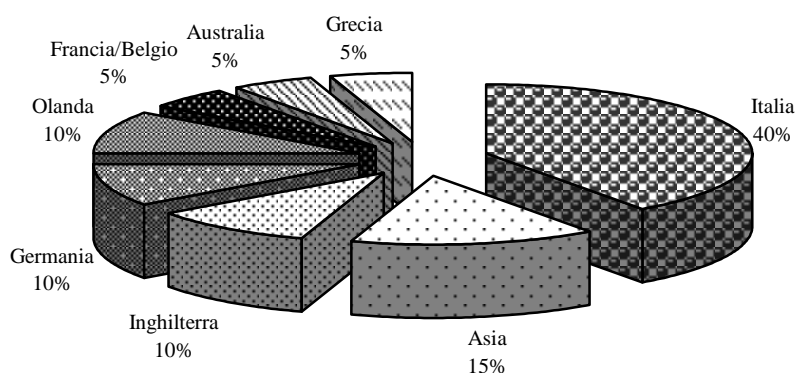
2.5.3. La “Dema S.r.l.”

Profilo dell'impresa: Prodotti, Clienti, Mercati

La DEMA S.rl è una azienda calzaturiera con sede in provincia di Caserta, a Cesa. L'azienda nasce su iniziativa familiare (i soci fondatori sono rappresentati, infatti, essenzialmente dalla famiglia De Simone) come piccola impresa calzaturiera di pochi addetti, proiettata prevalentemente sul mercato nazionale. La DEMA si configura sin dalla sua costituzione come un'impresa dinamica che ha individuato nello sviluppo e nella crescita la propria *mission*: oggi conta, infatti, circa 40 dipendenti, un portafoglio prodotti ampio, diversificato e personalizzato ed una presenza sui mercati internazionali che si estende dall'Europa all'Estremo Oriente.

I prodotti della Dema sono rappresentati da calzature tradizionali, prive di connotazioni spiccatamente tecnologiche e senza identità di marca. Tuttavia la forte vocazione dell'impresa alla soddisfazione dei clienti e la gestione spiccatamente orientata allo sviluppo hanno consentito una forte personalizzazione dei modelli rispetto a differenti esigenze di consumo e di utilizzo espresse a livello internazionale. La calzatura Dema riesce a rispondere in maniera soddisfacente sia alla domanda di consumatori quali quelli sovietici, che richiedono imbottiture calde in pelliccia per fronteggiare il clima rigido, sia alla domanda di forme e decori delicati provenienti dalle meno aggressive e più minute donne giapponesi. La progressiva specializzazione su *un prodotto* che ha risposto alle esigenze dei mercati internazionali ha inciso molto sulla composizione del fatturato aziendale che dalla dimensione esclusivamente italiana si è riequilibrato in un rapporto di 40% di vendite nazionali ed un 60% di vendite estere distribuiti tra Asia ed Europa.

Distribuzione del fatturato aziendale rispetto ai Paesi/Aree geografiche di vendita



Fonte: Dati Aziendali

Le principali categorie di *clienti*, intesi quali soggetti ai quali l'impresa vende i prodotti e non semplicemente quali utilizzatori del prodotto, sono diverse a seconda del contesto geografico di riferimento: in Italia ci si rivolge particolarmente al piccolo dettaglio ed alla Grande Distribuzione Organizzata mentre all'estero accanto a tale

tipologia di clienti un ruolo di primo piano è svolto dalle società di commercio internazionale e dalle Trading Company. Anche in relazione alla modalità di raccordo con il mercato l'azienda presenta un percorso evolutivo ben scandito. Fino al 1996 la totalità della produzione, destinata esclusivamente al mercato nazionale, aveva come categoria di clienti principali i grossisti nazionali, ma se da un lato ciò consentiva all'impresa di realizzare forti vendite, dall'altro, ciò implicava forti vincoli di prezzo con altrettante ripercussioni sulla qualità del prodotto. In tale contesto, la totalità della produzione risultava affidata a due soli agenti di vendita, deputati alla gestione ed allo sviluppo dei rapporti con la totalità dei clienti: una tale organizzazione di vendita oltre a rilevare la debolezza di una struttura troppo rigida, comportava degli altissimi rischi commerciali e relazionali derivanti dal potere tacito assunto dagli agenti. Una eventuale interruzione del rapporto da parte di questi ultimi avrebbe potuto spostare in ogni momento quote di clienti (e, quindi, quote di fatturato) dalla Dema ad altri concorrenti. A fronte di tali problematiche, acuite da crescenti fenomeni di insolvenza presentatisi soprattutto nel Sud Italia, nel periodo tra il 1996 ed il 2000 l'azienda riorganizza la propria organizzazione di vendita rivedendo le modalità di raccordo con il mercato.

In primo luogo, la Dema opera una svolta strategica decidendo di rivolgersi al piccolo dettaglio e posizionandosi su fasce di prezzo più alte di prima ed avviando la produzione di un prodotto qualitativamente migliore. L'azienda amplia la gamma dei prodotti predisponendo un campionario più vasto ed in grado di offrire sia un prodotto classico sia sportivo. Parallelamente viene progressivamente aumentato il numero degli agenti di riferimento, con un'organizzazione per aree geografiche, al fine di ripartire i rischi derivanti dalla concentrazione dei rapporti con i clienti. L'azienda ha così definito con chiarezza il suo canale distributivo, che può essere definito un canale "corto", in quanto si rivolge direttamente al dettagliante nel caso del mercato nazionale, mentre in quello internazionale l'impresa ricorre ad "agenti" di vendita. Con quest'ultimo vengono stipulati contratti di rappresentanza che da un lato, garantiscono l'agente sull'esclusività del prodotto nella zona di riferimento, dall'altro, lo impegnano a non rappresentare prodotti sostitutivi.

Attualmente, in relazione ai mercati esteri, ed in particolare all'Europa, l'impresa vanta rapporti con tre agenti plurimandatari che garantiscono all'impresa di non rappresentare prodotti concorrenti con uguali caratteristiche della calzatura Dema ed ai quali l'azienda assicura l'esclusiva del prodotto. A tali agenti sono affidati rispettivamente il Nord Europa⁶ (Belgio, Olanda, Francia), il mercato tedesco ed il mercato inglese. Eccezione rispetto alla modalità di raccordo attraverso agenti è rappresentata dalla Spagna, area commerciale in cui sono individuati i cosiddetti *clienti direzionali* cioè dei dettaglianti con i quali l'impresa ha contatto e rapporto non intermediato.

Nell'ambito del processo di riorganizzazione intrapreso, inoltre, l'azienda, ha deciso di interrompere i suoi rapporti commerciali con il Sud Italia, rinunciando in tal modo ad una quota di mercato domestico, sia per motivi di carattere finanziario e di politica aziendale, sia perché con l'avvento dell'euro il mercato calzaturiero ha attraversato un trend negativo, contribuendo in maniera rilevante alla ricerca di nuovi mercati di riferimento.

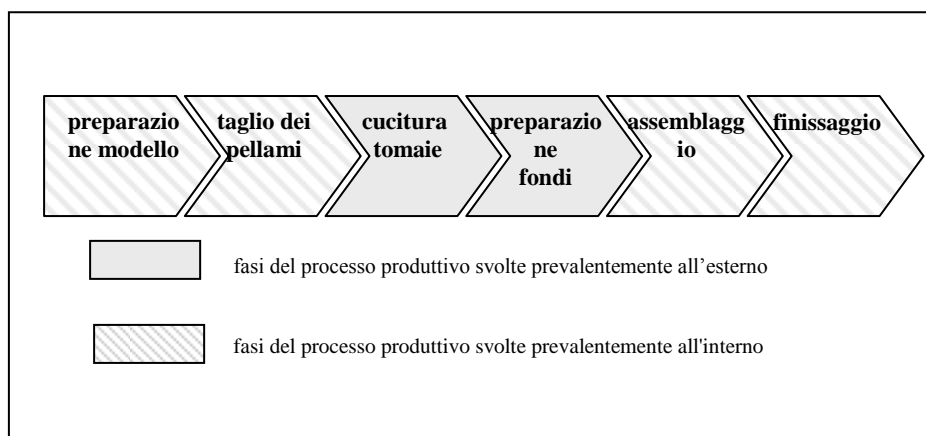
⁶ L'individuazione di Francia, Olanda e Belgio come Nord Europa è una identificazione di aree geografica ufficialmente operata dalla Dema srl.

Le attività e le risorse aziendali

All'interno della filiera calzaturiera la Dema si configura come un calzaturificio, cioè, come un'impresa che costruisce la calzatura assemblando le varie componenti (Fondi, tomaie, tacchi, fibbie, fodere, etc..) prodotte dai diversi attori della filiera⁷.

Sul piano dell'organizzazione delle attività, l'impresa svolge al proprio interno sia le attività di logistica (in uscita ed in entrata), sia le attività direzionali sia quelle di marketing, seppure, in relazione a queste ultime con alcune eccezioni. Le attività di marketing, intese nella realtà in oggetto prevalentemente quali attività di pubblicità, sono demandate, per lo più ad agenzie specializzate, per la partecipazione a fiere (acquisizione stand, predisposizione materiale espositivo), per lo sviluppo di campagne di comunicazione etc...Tuttavia tali iniziative di *outsourcing* sono piuttosto rare e riflettono progetti di investimento molto ingenti a monte. In relazione alle *Operations*, ossia al processo produttivo in senso stretto, le peculiarità del prodotto calzaturiero richiedono ancora una forte componente artigianale ed un gran numero di passaggi di lavorazioni per cui l'azienda, per motivi di efficienza ha esternalizzato la fase del cucito ed utilizza fondi prodotti da altri.

Le Operations alla Dema s.r.l.



Fonte: nostra elaborazione su dati Aziendali

⁷ La grande varietà degli attori presenti nella filiera può essere ricondotta a tre principali tipologie di imprese che coprono le attività che dal trattamento dei pellami grezzi conducono all'ottenimento del prodotto finito: le imprese conciarie, le imprese *componentiste* ed i calzaturifici. Le prime svolgono le attività inerenti il trattamento e la lavorazione delle pelli; detengono conoscenze e competenze per quanto concerne sistemi di concia, ottenimento di colori, qualità dei materiali, tecniche di rifinitura dei pellami. Le imprese componentiste sono specializzate nella produzione di parti e sottoparti e nella produzione di accessori e giunteria e rappresentano il fenomeno più evidente del decentramento produttivo all'interno del settore. I calzaturifici sono ... i veri costruttori delle calzature; assemblano tra loro le componenti prodotte all'interno e/o acquistate realizzando il prodotto finito. Queste imprese sono il cuore della filiera in quanto costituiscono una sorta di serbatoio, nel quale convergono gli output di tutti gli attori che vi operano, unitamente ai flussi informativi che si propagano sia in maniera verticale, orizzontale e trasversale sia all'interno del circuito filiera sia dal mercato. All'interno dei calzaturifici vengono svolte quelle attività che nel ciclo di sviluppo del prodotto hanno una maggiore valenza strategica; in particolare risultano quasi sempre interne le fasi di preparazione del modello e le fasi di assemblaggio e finissaggio che consentono il controllo della qualità sul prodotto finito.

All'interno del calzaturificio vengono svolte quelle attività che nel ciclo di sviluppo del prodotto hanno una maggiore valenza strategica: dalla fase di preparazione del modello alle fasi di assemblaggio e finissaggio che consentono il controllo della qualità sul prodotto finito. La fase di cucitura della tomaia è delegata ad altri operatori della filiera (ossia terzisti) specializzati e selezionati sulla base della qualità della manodopera nonché della puntualità e del rispetto dei termini di consegna. Il criterio della qualità rispecchia la cultura aziendale della Dema che, presentandosi sui mercati sprovvista della forza di un marchio commerciale, punta sull'idea del *made in Italy* e, cioè, sull'offerta di un fascio di attributi che contemplano in prima luogo l'utilizzo di pellami tradizionali ben identificabili con la tradizione ed il gusto italiani, e, su un piano non secondario, la finezza e la precisione delle lavorazioni. Per quanto concerne il criterio della puntualità, tale componente di servizio si configura quale elemento essenziale per la scelta degli interlocutori internazionali con cui relazionarsi, per i quali la prima caratteristica distintiva di un rapporto di fornitura è rappresentata dalla puntualità delle consegne (prima ancora del prezzo).

Per quanto concerne lo sviluppo di attività in partnership, la Dema, al pari delle altre imprese del distretto e, in generale del settore a livello italiano, non attua generalmente progetti in collaborazione con altre imprese. Tuttavia, attualmente l'azienda ha sviluppato una forma, seppure molto elementare, di *comakership* con un'impresa produttrice giapponese. L'iniziativa comune coinvolge anche il cliente con il cui marchio è commercializzato il prodotto finito (Marella) e consiste nello sviluppo di una calzatura che abbia alcuni attributi e caratteristiche richiesti dal cliente secondo un proprio progetto.

Per quanto concerne la filiera produttiva l'azienda ha optato per la concentrazione delle attività di produzione della calzatura uomo/donna in un unico stabilimento, al fine di monitorare costantemente ciascuna fase del processo produttivo. Tale scelta rivela ancora una volta la strategia aziendale di affermarsi sui mercati internazionali facendo leva sull'attributo del *made in Italy*.

Le principali "risorse distintive" dell'impresa si configurano strettamente connesse alle attività operative in senso stretto e, precisamente, alle attività di assemblaggio e finissaggio delle calzature. Per quanto riguarda le risorse necessarie allo svolgimento di attività logistiche (sia in uscita che in entrata) quali consegna ai clienti, trasporto, l'impresa si rivolge essenzialmente a degli operatori specializzati, che garantiscono la piena efficienza del servizio.

La specializzazione delle risorse distintive riscontrata nelle imprese, d'altra parte, perviene, come si vedrà in seguito, alla modalità di internazionalizzazione seguita dalla Dema e, in genere dalle imprese del distretto che si concreta principalmente, in una esportazione di prodotti finiti all'estero.

Il processo di internazionalizzazione

L'azienda ha avviato il processo di sviluppo internazionale nel 2002 affacciandosi al mercato Asiatico e calibrando rapidamente, grazie alla flessibilità che ha sempre caratterizzato la Dema, la propria offerta rispetto alle esigenze palesate dalla domanda locale. Il processo d'internazionalizzazione si è esteso anche alla più vicina Europa, con la penetrazione nel 2003 dei mercati inglese, francese, belga, greco e tedesco, per poi approdare nel 2004 al mercato russo. Attraverso contatti instaurati in fiera e tuttora in via di sviluppo sono stati inoltre avviati rapporti commerciali verso l'Australia, gli Emirati Arabi Uniti e l'Austria.

L'impresa utilizza quale modalità di ingresso nei paesi esteri l'esportazione diretta, seguendo una strategia che può essere definita di esplorazione finalizzata all'accumulazione di esperienze e di conoscenze sui mercati esteri. Tale strategia, considerata la tipologia e la dimensione dell'impresa, risulta utile per il consolidamento delle capacità necessarie per competere e allo stesso tempo, può costituire uno scivolo per l'impresa verso la sperimentazione successiva di una modalità di internazionalizzazione più impegnativa. La Dema ha intrapreso tale modalità di internazionalizzazione per garantirsi il rapporto diretto con i clienti e per evitare il rischio della *perdita di controllo* connesso all'esportazione indiretta. In realtà, l'azienda, dopo la ridefinizione delle politiche commerciali attuata nel periodo 1996 - 2000 e allo scopo di assicurarsi la sopravvivenza in un mercato massimamente aggredito dalla concorrenza cinese, ha optato per una strategia generale che le consenta di tenere il controllo delle proprie attività e dei propri clienti allo scopo di sviluppare rapporti duraturi e solidi. La scelta dell'esportazione diretta riflette sul piano internazionale la preferenza accordata al canale distributivo breve rispetto alla modalità di raccordo con il mercato tramite grossista.

Per quanto concerne le motivazioni che hanno spinto l'impresa verso alcuni paesi anziché altri, occorre notare che la gran parte dei mercati sono stati avvicinati o in qualità di subfornitori di grandi marchi rinomati a livello internazionale o sulla base di contatti occasionali sviluppatasi in sede di fiere di settore. Le fiere calzaturiere costituiscono uno snodo importante all'interno della filiera. In tali occasioni si attivano enormi scambi di flussi informativi che offrono opportunità di sviluppo alle imprese, sia in termini di sviluppo di nuovi prodotti (alle fiere partecipano infatti tutti gli attori della filiera non solo gli opifici, che propongono le novità in termini di materiali, colori, tecniche) sia in termini di sviluppo delle vendite. Una motivazione forte all'internazionalizzazione nella specifica realtà indagata è stata riscontrata nelle modalità di pagamento estere che si presentano molto più celeri e garantite (il 90% dei pagamenti avviene con lettere di credito, una modalità di pagamento garantita dalle banche) che garantiscono flussi di cassa costanti e pianificati.

Il punto di forza della Dema nel suo processo di internazionalizzazione è rappresentato dalla estrema flessibilità nell'adeguamento della propria offerta rispetto alle esigenze palesate nei diversi mercati obiettivo e, quindi, quasi paradossalmente, dal suo *anonimato commerciale*. Infatti, la commercializzazione di prodotti che non vantano un proprio marchio e, quindi, un proprio stile distintivo, in questo caso specifico costituisce fonte di vantaggio competitivo e favorisce la diffusione delle calzature Dema su scala globale.

Il contesto competitivo

Nel processo di espansione oltre i confini nazionali, l'azienda ha strategicamente individuato i rischi che questo comporta. Il forte orientamento ai mercati esteri, induce in genere, all'abbandono di alcune competenze e tecnologie tipicamente locali o può spingere, a mantenere in vita in Italia alcune produzioni a forte intensità di lavoro che certamente non potranno resistere alla concorrenza esercitata dai paesi a basso costo di manodopera. La Dema, come detto in precedenza, ha effettuato una precisa scelta al riguardo puntando sull'aumento della competitività attraverso il *made in Italy*, ricercando, allo stesso tempo ed in maniera costante, un buon compromesso fra prezzo e qualità al fine di recuperare quote di mercato anche nelle fasce di prezzo meno elevate e di maggior ampiezza. Tuttavia in Italia, in relazione allo specifico segmento di clientela

cui l'azienda si rivolge, la tendenza registrata privilegia il prezzo rispetto alla qualità nelle discriminanti d'acquisto mentre il mercato estero tende ad essere più esigente, richiedendo una qualità più elevata. Tale circostanza, connessa al sistema di valori, alla cultura ed al particolare momento di storia economica vissuto dal paese nel quale si localizza la domanda, giustifica la politica di differenziazione attuata dalla Dema non solo in relazione al prodotto, ma anche ai prezzi.

In relazione alla pressione concorrenziale, esiste una differenza in ambito di concorrenza internazionale caratterizzata dal duplice fronte della concorrenza con aziende estere e di quella con aziende italiane.

Per quanto riguarda i rapporti con le imprese estere, il settore calzaturiero italiano presenta maggiori vantaggi che risultano connessi alle materie prime utilizzate ed alle rifiniture del pellame. Le aziende estere, per lo più quelle cinesi, rumene, brasiliane, possono copiare il prodotto finito, ma per loro è più difficile accedere a materie prime di alta qualità, in quanto tecnicamente, non hanno in loco concerie con relative competenze per la lavorazione delle pelli, per cui risulta più facile lavorare alcuni articoli base, come il camoscio, la crosta scamosciata, la nappa o il capretto base. Nel caso in cui tali concorrenti esteri decidano di competere su articoli diversi devono necessariamente comprare in Italia i materiali. L'approvvigionamento dalle concerie italiane comporta tuttavia delle complicazioni, sia di natura logistica sia propriamente gestionale ed amministrativo; ad esempio, le concerie italiane rispetto a quella cinese chiedono pagamento anticipato. Per tali motivi le imprese estere caratterizzate da costi del lavoro decisamente più bassi preferiscono insistere su segmenti più bassi.

Diverso si pone il discorso per la concorrenza sui mercati internazionali da parte delle imprese italiane. In tale ambito i principali competitor di Dema si individuano nelle seguenti imprese: Confort Shoes, Inconfort, Tremb, Stocton, e Frat.lli Lepori.

Il principale elemento di differenziazione della Dema rispetto alle sue principali concorrenti risiede nel prezzo praticato: decisamente più alto. Le imprese concorrenti, infatti producono semilavorati all'estero, in particolare in Romania e in Tunisia e per assemblare il prodotto nell'opificio italiano. In particolare, sul mercato domestico dove prevale la tendenza della domanda verso calzature dai prezzi molto contenuti, la Dema si differenzia dai concorrenti per l'elevato livello di servizi accessori rispetto all'offerta: i servizi di affidabilità.

Per quanto concerne l'andamento della quota di mercato, nel 2003 si è registrata una leggera flessione nel volume di affari (in parte dovuta all'ingresso dell'Euro che ha neutralizzato molti vantaggi derivanti dal cambio) ampiamente recuperata con un incremento del 20% nel 2004 e del 20% del 2005. Il recupero registrato negli ultimi due anni, in particolare, dipende al fatturato sui mercati esteri. In questo caso, quindi, il processo di internazionalizzazione ha avuto degli impatti positivi immediatamente visibili in termini di performance dell'impresa.

La Dema srl fino ad oggi non ha utilizzato una particolare politica promozionale, in quanto si affida per lo più ad agenti plurimandatari, che si distinguono per una elevata esperienza nei rapporti con i dettaglianti, per cui allo stato attuale la pubblicità non costituisce un mezzo per ampliare le vendite. L'unica scelta promozionale, è la decisione di partecipare a fiere di settore con cadenza semestrale che si svolgono a Milano e a Mosca, attraverso le quali l'azienda viene in contatto diretto con i potenziali clienti.

Un forte riconoscimento per l'azienda si è avuto in occasione della fiera del comparto calzaturiero di Tokyo svoltasi nell'ottobre 2004. Un vernissage di eccellenza, denominato Shoes from Italy, nel quale Dema si è trovata in compagnia di altre 14

aziende del settore della Campania, a testimoniare la capacità del prodotto locale di competere in materia d' internazionalizzazione, anche al di là delle sue caratteristiche e dimensioni strutturali.

Alla luce delle considerazioni effettuate in relazione al percorso di internazionalizzazione seguito e delle scelte distributive operate, si comprende che fino allo stato attuale l'impresa non ha sviluppato un processo di pianificazione dell'internazionalizzazione puntuale e formalizzato, ma si è indirizzata ai mercati esteri spinta dalla necessità di ottimizzazione dei flussi finanziari e dalla necessità di conquistare nuovi spazi e nuove quote anche in virtù della decisione di abbandonare l'area del Sud Italia, problematica per l'insolvenza nei pagamenti dei clienti.

Sino ad oggi non sono state effettuate in azienda analisi di attrattività secondo procedure formalizzate e cadenzate nel tempo. Attualmente invece, a segnare ulteriormente il processo evolutivo che ha caratterizzato l'impresa negli ultimi anni, la Dema, anche grazie al continuo contatto con gli agenti plurimandatari che forniscono informazioni di feedback e di indirizzo sulle tendenze dei mercati, ha iniziato un processo formalizzato di pianificazione dell'internazionalizzazione svolto su base triennale.

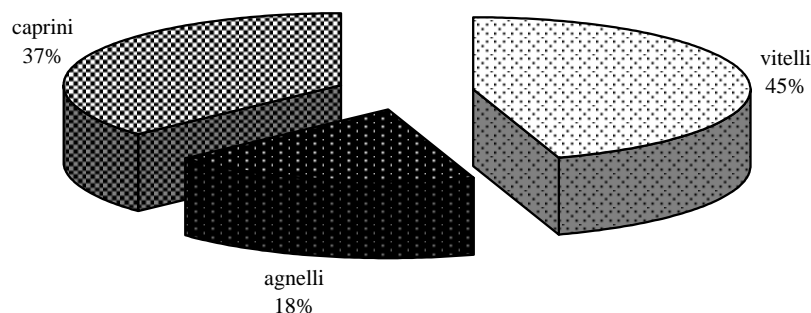
Sulla base delle analisi svolte e degli input ricevuti dagli agenti, l'azienda conta di migliorare la sua politica promozionale, attraverso nuove forme di pubblicità, per poi potersi affacciare su nuovi mercati, in particolare quello statunitense. A tal proposito l'azienda sta svolgendo un' attenta analisi del mercato in questione, per formulare una strategia di marketing per l' ingresso in tale paese, che tenga conto dell'ambiente, delle esigenze e gusti dei consumatori della concorrenza. I principali problemi rispetto a tale progetto sono di carattere economico, dal momento che i maggiori costi da sostenere per collocare i prodotti nel mercato statunitense finiscono per ripercuotersi sulla competitività degli stessi prodotti.

2.5.4. La “Russo di Casandrino S.p.A.”

Profilo dell'impresa

La Russo di Casandrino S.p.A. nasce nel 1964 dai F.lli Russo, imprenditori presenti da ben quattro generazioni nel settore conciario. L'azienda inizialmente diversificata su più attività della filiera produttiva- da un lato la produzione di pellame e dall'altro la realizzazione di capi di abbigliamento e di guanti -dal 1968 con un processo di riconversione e razionalizzazione produttiva specializza la propria attività esclusivamente sulla lavorazione delle pelli. Tale attività che in un primo tempo si indirizza principalmente alla concia di pelli di ovini e di caprini si amplia, successivamente, alla lavorazione delle pelli bovine (vitello), attualmente la principale componente del fatturato aziendale.

La gamma di prodotti e distribuzione fatturato



Fonte: Nostra elaborazione su dati Aziendali

Tale specializzazione ha fatto sì che oggi l'impresa rappresenti un punto di riferimento indiscusso nel panorama nazionale ed internazionale nella produzione di pellame di alta qualità destinato al settore della trasformazione calzaturiera e della pelletteria. La scelta di operare nel segmento di altissima qualità ha consentito di annoverare tra i suoi clienti i principali marchi della moda nazionale ed internazionale. Vi è un'eccellenza ricercata a valle della filiera con le aziende manifatturiere clienti, tutte particolarmente di grandi competenze e con target molto elevati.

L'azienda concentra la sua attività di produzione in un unico stabilimento ubicato nel comune di Casandrino che si estende su una superficie di circa 20.000 mq dove un'organizzazione di tipo industriale assicura la produzione di circa 10.000 pelli al giorno. In tale stabilimento, attrezzato con le moderne tecnologie ed in grado di realizzare l'intero ciclo produttivo in modo da consentire un controllo costante della qualità, le attività aziendali vedono il coinvolgimento di circa 140 addetti. L'impresa, inoltre, si avvale della prestazione in esclusiva di un gruppo di imprese satelliti per la lavorazione di alcune tipologie di prodotti. Caratteristica della filosofia aziendale è la

cura per il prodotto e l'attenzione particolare alla soddisfazione della clientela che si coniuga con la particolare lungimiranza alle innovazioni sia di prodotto sia di processo. Esse si inseriscono, infatti, in un sistema organizzativo e gestionale ispirato ed orientato alla qualità che ha portato l'azienda ad essere uno delle prime imprese del settore ad ottenere la certificazione secondo gli standard Iso.

Ottimizzazione e creatività nei processi di concia, nel rispetto delle vigenti normative europee ambientali, mediante un rigoroso controllo della qualità dei prodotti e dei processi rappresentano gli elementi identificativi della cultura azienda.

La diffusione generale di una percezione più consapevole del vero valore del made in Italy, basato non solo sull'estro e sulla creatività, ma sulla qualità insita nei processi produttivi alimentata da una costante attenzione allo sviluppo tecnologico costituiscono i cardini su cui è costruita l'intera politica aziendale che ne ha decretato lo sviluppo e l'accreditamento nel mondo del lusso internazionale.

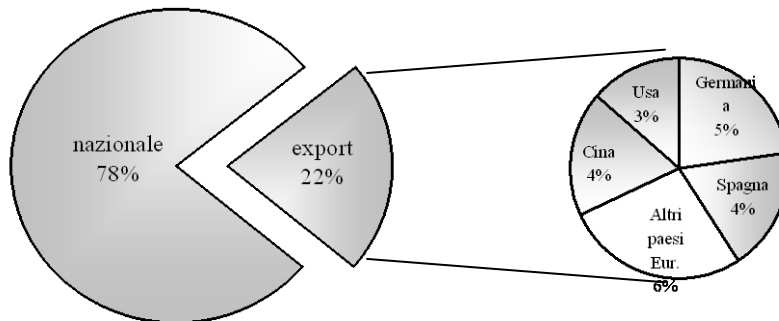
Prodotti, Clienti, Mercati

La Russo di Casandrino produce pellami per calzature e pelletteria di alta qualità su pellami ovini, caprini e bovini. Offre un vasto campionario di articoli in varie tagli, spessore e colore. E' organizzata per soddisfare richieste ad hoc sia per nuovi articoli sia per colori esclusivi dei suoi clienti. La scelta aziendale di non operare nel segmento della pelle di abbigliamento rappresenta una ulteriore conferma della strategia aziendale di operare nella fascia di mercato di altissima qualità. La produzione di pelle per abbigliamento risulta, infatti, sempre più appannaggio di paesi terzi che competono soprattutto su un posizionamento di prezzo non sostenibile da parte delle imprese italiane a causa dei maggiori costi di produzione legati soprattutto alla manodopera.

L'azienda vanta tra la sua clientela i marchi più prestigiosi del lusso, italiani ed internazionali. Circa il 70% della produzione aziendale viene, infatti, acquistata dai grandi brand della moda quali Gucci, Louis Vuitton, Ferragamo, Prada, Fendi, Sergio Rossi, Bottega Veneta, Prada, Baldinini e molte altre prestigiose aziende del lusso. La particolare tipologia della clientela aziendale, ampia e altamente posizionata (il portafoglio cliente comprende, infatti, circa 150 dei principali operatori del settore) proietta l'impresa, pertanto, tra le principali realtà del mercato internazionale della moda. La qualità del pellame Russo raggiunge infatti attraverso l'attività di trasformazione dei propri clienti tutti i principali mercati del lusso in tutti e cinque continenti.

Benché solo in minima parte il fatturato aziendale sia direttamente realizzato sui mercati esteri (22%) tra cui si evidenziano soprattutto la Germania (5%) e la Spagna (4%) per i paesi europei, e la Cina (4%) e gli Stati Uniti (3%) per le altre aree geografiche, buona parte della produzione aziendale raggiunge in modo indiretto i mercati internazionali.

Distribuzione fatturato per aree geografiche



Fonte: Nostra elaborazione su dati Aziendali

A riprova del respiro prevalentemente internazionale del prodotto dell'impresa è la pratica aziendale di fatturare in sospensione d'iva. L'impresa proprio perché vende ad aziende del lusso, la maggior parte delle quali italiane, che a loro volta rappresentano le principali esportatrici della moda nel mondo⁸ si trova ad essere esportatrice indiretta di ben il 90% della produzione aziendale.

Le attività ed i processi aziendali

Il profilo aziendale sopra evidenziato evidenzia una realtà di assoluto rilievo sia nello specifico settore di appartenenza (conciario) sia, e in maniera ancora più preponderante, nella specifica filiera in cui l'impresa inserisce (filiera del lusso) con le proprie attività e competenze impiegate. A contatto con le principali "firme" ed avvalendosi di un team interno affiancato da stilisti esterni, l'impresa è in grado di interpretare le esigenze del consumatore finale, dando vita a prodotti inimitabili per il loro pregio. Dedizione alla tradizione, tendenza alla innovazione, ricerca e controllo della qualità, rappresentano i principi ispiratori della politica aziendale. L'impresa ha, infatti, conseguito un'alta specializzazione nella concia del vitello, continuando a sentire, negli anni, lo stimolo a procedere nella ricerca di tecniche particolari soprattutto per migliorare la qualità e le caratteristiche del pellame prodotto. Fondamentale, in questo senso, è stata la capacità dell'impresa di sviluppare un network esteso di imprese, cui affida in esclusiva alcune lavorazioni più o meno critiche della gamma aziendale, creando economie di scala e mantenendo, all'interno dell'azienda, soprattutto quelle attività, quali la lavorazione del vitello, che da sempre costituiscono la specializzazione aziendale.

L'impresa ha, infatti, terziarizzato la concia dei capretti presso due aziende localizzate a Solofra, rinomata realtà industriale nel settore della concia, mentre la lavorazione di alcune pelli speciali è affidata ad altre due imprese esterne localizzate fuori dal territorio campano, ad Arzignano nel Veneto, che si connota per essere un'altra

⁸ Ferragamo un'impresa cliente della Russo realizza circa l'85% del suo fatturato sui mercati statunitensi.

importante area di specializzazione nella lavorazione del pellame. Tutte le aziende sopramenzionate sono legate alla società da rigorosi rapporti di esclusiva.

Completano, inoltre, il network aziendale alcune realtà artigianali dell'area le cui competenze vengono impiegate per la realizzazione di prodotti ad hoc su richiesta della clientela più esigente che necessitano di alcune lavorazioni speciali di rifinitura (ad esempio la lissatura ossia la lucidatura della pelle) realizzabili solo da maestranze molto qualificate.

La ricerca della qualità e dell'eccellenza di prodotti viene perseguita anche attraverso un'organizzazione ed una gestione aziendale perfettamente integrata ed ottimizzata rispetto a tutte le fasi del ciclo operativo. Tutti i prodotti sono, infatti, realizzati con il migliore pellame grezzo disponibile sul mercato che viene sottoposto a stringenti selezioni e scrupolosi test interni effettuati presso il laboratorio chimico-fisico presente all'intero della struttura aziendale. Un team qualificato di dieci esperti responsabili delle attività di controllo della qualità assicurano infatti un monitoraggio costante dei processi e dei prodotti, dalle materie prime ai prodotti finiti, garantendo il rispetto dei più stringenti standard tecnici funzionali ed ambientali.

La fase di approvvigionamento rappresenta un'attività altrettanto strategica per l'impresa stante la tipicità del prodotto la cui qualità all'origine figura quale componente imprescindibile della qualità del prodotto finito⁹. Gli acquisti, infatti, sono direttamente gestiti dal vertice aziendale costituito dai componenti della famiglia Russo la cui esperienza rappresenta un patrimonio di inestimabile valore ed una risorsa difficilmente trasferibile o imitabile¹⁰. La Qualità perseguita in tutte le fasi dei processi aziendali, dall'acquisizione degli ordini, all'acquisto dei materiali, fino alla consegna del prodotto finito al cliente, risponde ad un triplice obiettivo aziendale: la piena soddisfazione del cliente, il miglioramento continuo ed il raggiungimento di prestazioni economiche superiori.

La ricerca continua e l'innovazione rappresentano inoltre la principale componente attraverso la quale l'impresa persegue la sua politica di qualità e di eccellenza nel business. All'interno della struttura aziendale il laboratorio chimico-fisico oltre alle attività di controllo della qualità dei prodotti e dei processi lavora a stretto contatto con il reparto di produzione fornendo il supporto tecnico-scientifico ad un'apposita unità pilota presente all'interno della struttura responsabile della ricerca di nuovi prodotti.

Nelle attività operative a valle l'orientamento alla qualità si estrinseca nella scelta aziendale di gestire e sviluppare relazioni e rapporti diretti con la propria clientela. Ad una rete selezionata di agenti sono affidate, infatti, le vendite aziendali sia in Italia sia all'estero. Tali agenti distribuiti sulle principali aree di vendita, di cui quattro in l'Italia (Veneto, Emilia Romagna, Marche) ed 10 all'estero (Germania, Austria, Olanda, Grecia, Francia, Gran Bretagna, Portogallo, Spagna, Cina e USA), anche se non operano in esclusiva per l'impresa sono legati all'impresa da consolidate relazioni. Essi rispondono appieno all'obiettivo aziendale di presidiare il mercato assicurandosi la

⁹ I prodotti trasformati dall'azienda sono soprattutto di origine estera, Grecia e Spagna e Portogallo per le pelli ovine e caprina e Francia, Germania e Austria per quello bovino. Le pelli italiane vengono acquistate solo in minima parte a causa del loro qualità più scadente determinata soprattutto dall'elevata frammentazione ed inefficienza delle strutture di macellazione presenti nel territorio

¹⁰ Per una buona qualità della pelle un allevamento bovino richiede particolari cure e accorgimenti relativamente al trattamento dell'animale in vita e anche dopo poiché il momento della macellazione è critico per l'operazione di scuoiatura. Migliore è la qualità della pelle all'origine come prodotto naturale grezzo, senza difetti fisici o biologici, e maggiore sarà il prezzo sul mercato e maggiore la quantità di valore che può essere aggiunta durante il processo della lavorazione.

competenza tecnica di professionisti in grado di rappresentare adeguatamente la stessa impresa e di posizionare il proprio prodotto ad un livello alto per qualità ed assistenza fornita.

Il consolidamento della presenza sui mercati internazionali rappresenta inoltre una prerogativa sempre più imprescindibile dagli obiettivi di sviluppo aziendale. Nel 2005 infatti l'azienda ha inaugurato a Shanghai l'apertura del suo primo show-room internazionale. La scelta indirizzata ad un maggior coinvolgimento di risorse nei mercati esteri risponde infatti alla crescente attenzione riservata dall'azienda all'implementazione di modalità di internazionalizzazione più strategiche sulla spinta anche della configurazione internazionale verso la quale sta sempre più evolvendo l'intera filiera del lusso.

La strategia e le politiche aziendali

La Russo di Casandrino rappresenta oggi un'azienda leader del settore, capace di interpretare la sfida di un mercato sempre più esigente, che sposta l'attenzione dal semplice prodotto "made in italy" alla valorizzazione ed alla ricerca di prodotti dalle prestazioni e dallo stile inimitabili. La soddisfazione del cliente *must* della politica aziendale si sviluppa sul rispetto di alcuni elementi "chiave".

L'impresa opera in un contesto caratterizzato da una competizione crescente dove alla maggiore concentrazione che si presenta dal lato della domanda corrisponde una maggiore sensibilità alla qualità del prodotto finito ed una elevata attenzione al rapporto qualità/prezzo. In tale scenario diventa prioritario, per il mantenimento della posizione raggiunta e per l'acquisizione di nuove aree di mercato, fare della qualità del prodotto/servizio una strategia aziendale operando nell'ottica di uno sviluppo che tenga conto di tutte le componenti anche di carattere ambientale particolarmente critiche per il settore.

L'intera organizzazione è strutturata in modo da promuovere e favorire la soddisfazione continua della clientela ed un orientamento costante alla qualità dei prodotti e dei processi. La struttura organizzativa, infatti, non è definita formalmente e stabilmente dalla direzione ma si costruisce attorno alle relazioni che si creano nella realtà tra i diversi momenti della vita aziendale. I meccanismi di coordinamento tra le funzioni non sono predefiniti ed accentrati ma flessibili e partecipativi; essi sono costituiti da relazioni orizzontali dirette, decisioni congiunte e gruppi di lavoro interfunzionali. In tal contesto il personale è concepito come risorsa principale da coinvolgere e motivare al miglioramento continuo dei processi. Ciascun soggetto è chiamato con le proprie conoscenze ed esperienze allo sviluppo delle performance aziendali e al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il sistema aziendale, dunque può essere visto come una rete interna di soggetti legati da relazioni di cooperazione continua inseriti in una struttura flessibile che persegue il duplice obiettivo di soddisfare le esigenze dei soggetti interni e di creare valore per i clienti.

Lo sviluppo di relazioni interfunzionali trova, inoltre, quale momento di istituzionalizzazione e di sviluppo nelle pratiche aziendali legate allo sviluppo ed alla realizzazione di innovazioni di prodotto e di processo. La gestione dell'innovazione assume, infatti, un ruolo centrale da non essere lasciata al caso ma da essere pianificata, articolata ed inserita in modo continuativo nei processi aziendali. La ricerca continua su nuovi colori e nuove tipologie di pelle rappresenta infatti l'attività principale attorno alla quale l'impresa definisce la propria politica di prodotto. La particolarità della produzione dell'impresa legata infatti al mondo del lusso e quindi alla creatività e alla

temporaneità delle mode proposte spinge l'azienda allo sviluppo di innovazioni continue. Questa attività infatti si concretizza nella realizzazione due volte l'anno del nuovo campionario formalizzato nella "cartella colori" in cui sono presentate le nuove tonalità e i nuovi pellami che caratterizzeranno le diverse creazioni delle imprese della moda. La ricerca e la realizzazione di nuovi prodotti, dalla fase di ideazione a quella di sperimentazione, viene svolta da un team aziendale cui partecipano in maniera perfettamente integrata i clienti/stilisti esterni. La particolare attenzione e cura riservata allo sviluppo delle relazioni con i clienti sono alla base della definizione della politica di prodotto aziendale la quale non può prescindere da una profonda conoscenza delle loro esigenze ed aspettative. Attraverso attività di lavoro in joint -impresa/cliente - le formulazioni proposte dai propri clienti vengono tradotte in specifiche tecniche e fisiche di prodotto in grado di rispondere alle attese estetiche e funzionali dei prodotti finali (borse, scarpe, etc) in cui il pellame sarà tramutato nelle trasformazioni successive.

All'attività di sviluppo del prodotto l'impresa inoltre affianca anche un'attività di ricerca più complessa. Attraverso la ricerca continua e la sperimentazione di nuove combinazioni di colori e di nuovi trattamenti di verniciatura l'impresa è in grado di fornire ai suoi stessi clienti "progetti di prodotto" anticipando e contribuendo a definire le tendenze che caratterizzeranno le loro collezioni future.

La cartella colori, inoltre, rappresenta anche il principale veicolo di comunicazione dell'immagine e del prodotto aziendale. Concepita per presentare i colori e le tipologie di prodotto che caratterizzano la produzione dell'impresa viene predisposta due volte l'anno in occasione del lancio della nuova collezione in modo da facilitare la consultazione agli addetti ai lavori.

Il monitoraggio costante delle tendenze dei mercati e la capacità di tradurre tali tendenze in specifiche di prodotto rappresentano pertanto la linfa vitale che alimenta tutte le attività ed i processi aziendali.

A tale fine la partecipazione alle principali fiere di settore sia nazionali sia internazionali (tra le principali "Linea Pelle Italia", Linea Pelle Asia, Trend Selection, etc.) e la gestione della rete capillare di agenti di vendita, affidata per i mercati esteri ad una specifica risorsa aziendale, l'export manager, si individuano quali azioni qualificanti di presidio e di attenzione costante riservati alle novità provenienti dai mercati di vendita soprattutto di quelli dei Paesi "makers" (U.S.A - Francia - Italia - Inghilterra).

Nello specifico la partecipazione alle fiere di settore si inserisce in una strategia aziendale dal profilo più ampio che travalica i meri confini di politica di marketing. Se da un lato esse rappresentano il canale di distribuzione primario adottato dall'impresa finalizzato a posizionare l'immagine del prodotto aziendale su un piano di unicità ed eccellenza a sostegno della conservazione di una presenza forte sui principali mercati di vendita, dall'altro, esse rappresentano un'occasione unica di confronto con i più importanti e qualificati operatori della filiera con i quali poter avviare e/o consolidare nuove e più stringenti relazioni sulle quali poggiano le principali leve del dinamismo innovativo dell'impresa.

3. Il settore agro-alimentare

3.1 Dimensioni e caratteristiche del settore in Campania

Il settore alimentare italiano rappresenta un insieme composto e variegato di imprese che complessivamente, al 2001, conta circa 67 mila unità produttive con un'occupazione che raggiunge 447 mila addetti. Dal punto di vista strutturale, il settore è costituito da una moltitudine di piccole aziende: meno del 10% dell'intero universo (circa 6.700) sono da considerare "industriali", cioè con un numero di addetti superiore alle 9 unità. L'industria alimentare italiana rappresenta il secondo comparto manifatturiero del Paese (12% del valore aggiunto), dopo il settore metalmeccanico e può essere considerato un vero e proprio centro propulsore della filiera agroalimentare, visto che acquista e trasforma oltre il 70% del prodotto agricolo nazionale. I caratteri strutturali ed operativi dei numerosi comparti che caratterizzano la struttura produttiva dell'intero settore sono estremamente eterogenei tra loro¹¹, così come eterogenea è spesso la situazione nei diversi contesti territoriali italiani.

Nel Mezzogiorno l'agro-industria, pur confermando una posizione subalterna rispetto al comparto metalmeccanico, ha un peso quasi doppio rispetto all'Italia in termini di valore aggiunto (il VA del settore agricoltura e industria di trasformazione - sul settore primario e secondario - è pari a circa al 40%, contro il 21% dell'Italia). I parametri di riferimento dell'intero settore sono rappresentati da una struttura produttiva composta da circa 2 mila imprese con più di 10 dipendenti, che impiegano complessivamente 115 mila addetti, con un fatturato di circa 20 miliardi di euro (21,6% dell'Italia) e quasi 3 miliardi di euro di esportazioni. Il peso strutturale dell'area è inoltre qualificato dalla presenza di sistemi economici locali, specializzati e flessibili, in grado di assicurare condizioni di vantaggio attraverso la messa a valore delle risorse e delle competenze fortemente radicate al contesto territoriale. I principali distretti alimentari individuati dall'Istat, infatti, sono localizzati nel meridione e, in particolare, nelle regioni Puglia, Campania e Basilicata, sebbene anche le regioni settentrionali dell'Emilia Romagna e della Lombardia presentino localizzazioni altrettanto significative.

¹¹ Il primo settore alimentare italiano è il lattiero-caseario con 13,5 miliardi di euro di fatturato nel 2004 pari al 12,9% del totale. Seguono il dolciario con 9,8 miliardi (9,3%), il vinicolo con 7,2 miliardi (6,8%) e la trasformazione della carne con 7,1 miliardi (5%).

I principali distretti alimentari in Italia

Regione	Distretto	Specializzazione
Veneto	Delta del Po	Agroalimentare- Ittico
Trentino Alto Adige	San Daniele del Friuli	Produzione di prosciutti
Lombardia	Crema, Cremona e Lodi	Lattiero-Caseario
Emilia Romagna	Parma-Langhirano	Agroalimentare-(salumi, lattiero-caserio- conserve
Marche	San benedetto del Tronto	settore ittico e agroalimentare
Abruzzo	Casola-Fara san. Martino	Pasta
Campania	Nocera	Conserviero
Puglia	Bari	Pasta e olio
Basilicata	Metapontino	Ortofrutta
Sicilia	Pachino	Ortofrutta
Sardegna	Nord della Sardegna	Lattiero-Caseario

Fonte: il club dei distretti

Tra le regioni meridionali, la Campania rappresenta una realtà produttiva di assoluto rilievo. L'industria agroalimentare, con un fatturato di 3,69 miliardi di euro, pari al 34,7% del totale manifatturiero, colloca la Campania al secondo posto dopo la Puglia nella graduatoria delle principali regioni meridionali.

L'industria agro- alimentare nel Mezzogiorno - Anno 2004

	Fatturato Agro-industria (dati in miliardi di euro)	Peso agroindustria regionale
Campania	3,69	34,7%
Puglia	3,75	40,8
Sicilia	3,37	45,5
Calabria	1,82	60,2
Mezzogiorno	16,19	39,5
Italia	49,31	20,9

Fonte: Studi e Ricerche Mezzogiorno, 2005

Essa rappresenta una realtà molto dinamica (+ 18% la crescita del fatturato stimata nel 2004) e strutturalmente organizzata. La compagine produttiva, benché sia costituita quasi prevalentemente da piccole imprese (l'80% del totale alimentare conto meno di 9 addetti) si presenta tra le più industrializzate del Mezzogiorno. La diffusione delle società di capitale è superiore a quella riscontrata nelle altre regioni meridionali ed esse presentano anche una dimensione media più elevata, così come più elevato è il peso delle imprese con un numero di addetti superiore alle 100 unità (21).

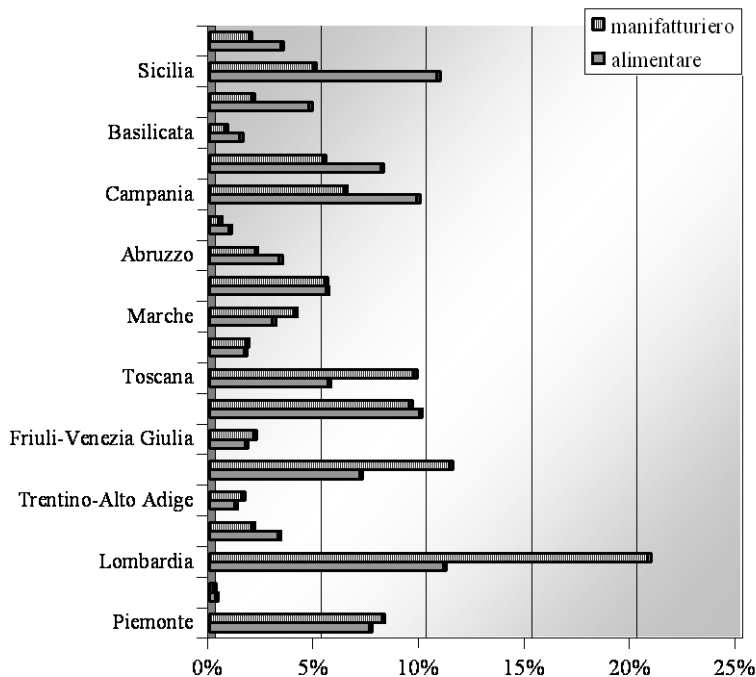
La distribuzione delle imprese per forma giuridica nel Sud e nel Mezzogiorno d'Italia – Anno 2001

	Impresa individuale		Società di persone		Società di capitali		Società cooperativa, esclusa cooperativa sociale		Altra forma d'impresa		Totale	
	Impr.	Add.	Impr.	Add.	Impr.	Add.	Impr.	Add.	Impr.	Add.	Impr.	Add.
Tot. Italia Meridionale	11.776	25.589	4.190	18.673	2.315	30.448	574	4.928	20	166	18.875	79.804
Abruzzo	1.210	2.781	672	3.097	246	4.620	71	1.695	3	12	2.202	12.205
Molise	355	790	148	691	71	1.086	21	658	1	1	596	3.226
Campania	4.056	7.873	1.448	6.247	921	13.893	132	732	6	19	6.563	28.764
Puglia	3.348	8.468	1.049	5.137	744	7.778	263	1.343	7	131	5.411	22.857
Basilicata	637	1.419	214	877	65	929	35	210	1	1	952	3.436
Calabria	2.170	4.258	659	2.624	268	2.142	52	290	2	2	3.151	9.316
Tot. Italia insulare	6.333	14.514	2.000	8.434	823	9.544	276	2.028	10	46	9.442	34.566
Sicilia	5.112	11.237	1.326	5.318	583	6.597	179	1.044	5	8	7.205	24.204
Totale Italia	35.461	87.627	20.901	101.747	8.289	213.600	2.206	43.147	79	664	66.936	446.785

Fonte: Istat, 2001

La Campania risulta, inoltre, la regione con il più elevato livello di specializzazione economica con un contributo delle aziende al settore agroalimentare quasi doppio rispetto a quello registrato nell'intero aggregato manifatturiero.

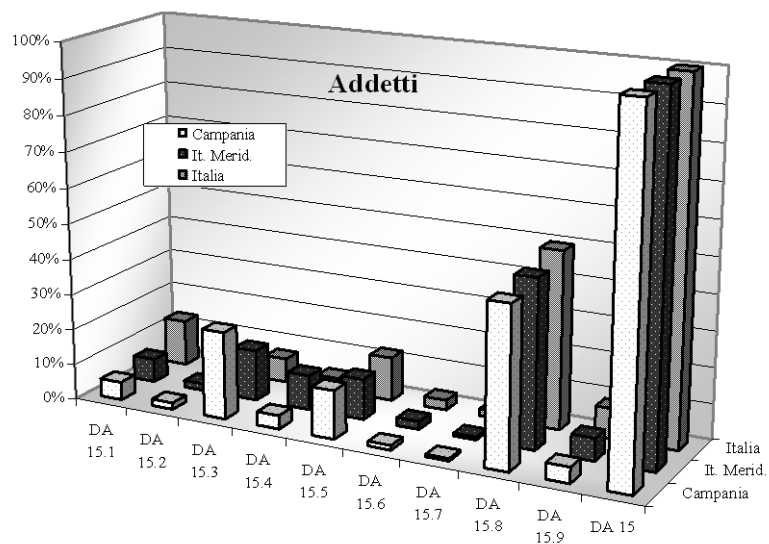
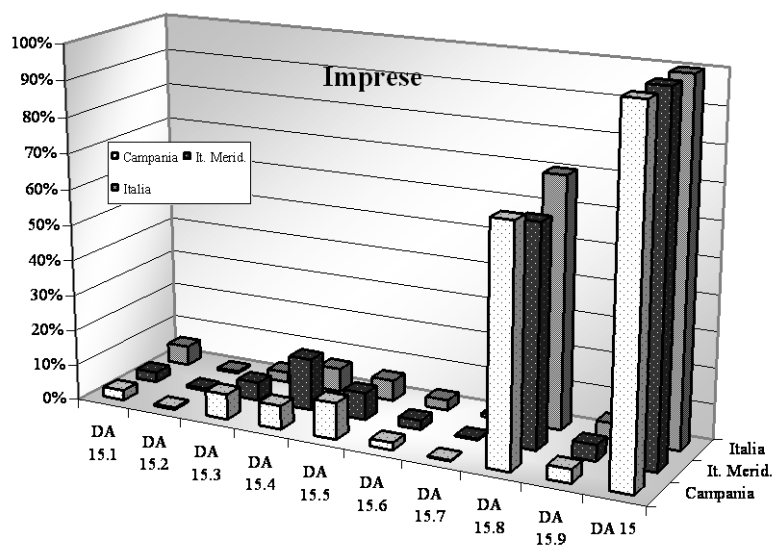
Contribuzione delle regioni italiane alla struttura produttiva nazionale- Anno 2001



Fonte: Istat, 2001

La specializzazione produttiva del territorio rileva, anche il profilo tipico della produzione alimentare dell'area. Ai primi posti tra le attività produttive regionali si segnalano, per numerosità della relativa popolazione industriale, oltre all'aggregato composito "altri prodotti alimentari" (c.a. DA 15.8), l'industria lattiero casearia (c.a. DA 15.5 / 10% del totale alimentare) e quella conserviera (c.a. DA 15.3 / 7%). Quest'ultima, inoltre, con una percentuale di addetti pari al 25% dell'intero settore alimentare, rappresenta il secondo comparto per occupazione.

Distribuzione per sottocomparti dell'industria alimentare in Campania - Anno 2001



Fonte: Istat 2001

3.2. L'internazionalizzazione dell'industria alimentare in Campania: il commercio con l'estero

La qualificazione economico-strutturale dell'industria agroalimentare campana viene confermata anche dalla tradizionale vocazione internazionale che connota l'intero aggregato. Sulla base dei risultati di alcune recenti ricerche l'indice di aperta internazionale del comparto agroalimentare in Campania (dato dal totale in valore dell'export sul valore aggiunto di tutto il settore) risulta, infatti, il più elevato tra quelli registrati dalle altre regioni meridionali e superiore a quello medio del Mezzogiorno.

Indice di apertura internazionale

Campania	0,85
Puglia	0,49
Sibillai	0,48
Calabria	0,28
Mezzogiorno	0,57

Fonte: Studi e Ricerche Mezzogiorno, 2005

I dati riferiti all'industria alimentare fanno rilevare, infatti, come essa rappresenti una delle principali voci dell'export regionale. Il settore si colloca al secondo posto per valore di esportazione della produzione manifatturiera regionale, con una percentuale pari al 20% contro una media nazionale appena pari al 6% (al primo posto l'industria di produzione dei mezzi di trasporto che raggiunge il 30%) ed al primo per la relativa contribuzione al totale delle esportazioni nazionali. L'industria alimentare campana contribuisce, infatti, per il 9% al totale delle esportazioni nazionali di prodotti alimentari (valore che si eleva al 67% se considera la sola area meridionale) mentre, per l'industria di produzione dei mezzi di trasporto, la percentuale sul totale di categoria nazionale si attesta al più basso valore del 6%. Le importazioni di prodotti alimentari concentrano, invece, il 13% del totale import regionale mostrando anche in questo caso una percentuale superiore a quella media nazionale (8%).

Esportazioni ed importazioni per settore di attività (valori in milioni di euro) – Anno 2004

	Italia		Italia Meridionale		Campania	
	Imp.	Exp	Imp.	Exp	Imp.	Exp
DA-Prodotti alimentari, bevande e tabacco	19.594	15.689	2.268	2.101	945	1.402
DA 15 – Prodotti alimentari e bevande	18.068	15.673	1.855	2.095	862	1.397
DA 16 Prodotti del tabacco	1.526	16.096	413	6	83	5
DB-Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento	14.536	26.326	1.218	1.689	587	413
DC-Cuoio e prodotti in cuoio, pelle e similari	6.147	12.727	716	1.274	299	458
DD-Legno e prodotti in legno	3.507	1.381	246	80	111	47
DE-Pasta da carta, carta e prodotti di carta; prodotti dell'editoria e della stampa	6.375	6.203	355	374	145	208
DF-Coke, prodotti petroliferi raffinati e combustibili nucleari	4.747	6.282	780	84	313	9
DG-Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali	38.664	27.442	2.191	1.600	796	570
DH-Articoli in gomma e materie plastiche	6.022	10.698	467	1.047	115	346
DI-Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	3.033	9.042	238	534	103	126
DJ-Metalli e prodotti in metallo	29.706	27.387	2.085	2.177	1.121	354
DK-Macchine ed apparecchi meccanici	21.180	57.801	1.368	1.585	362	305
DL-Macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	37.397	25.872	1.697	1.695	798	525
DM-Mezzi di trasporto	40.303	31.734	3.001	5.084	1.631	2.057
DN-Altri prodotti delle industrie manifatturiere	4.658	15.262	356	1.557	194	120
TOTALE	235.869	273.846	19.254	22.979	7.520	6.940

Fonte: Istat, Coeweb

Napoli e Salerno rappresentano le province principali per quanto attiene alla generazione dei flussi in entrata ed in uscita sia con riferimento all'intero aggregato manifatturiero sia alla specifica voce merceologica della categoria DA. Tuttavia, come emerge dalla tabella successiva, con riferimento alle stesse province, è possibile evidenziare due situazioni contrapposte per quanto concerne i due aggregati appena considerati: se Napoli, infatti, è al primo posto per i flussi sia in import sia in export dei prodotti manufatti (il 56% ed il 57% del totale regionale) è la provincia di Salerno la principale responsabile delle esportazioni di prodotti alimentari regionali (57% contro il 29% di Napoli).

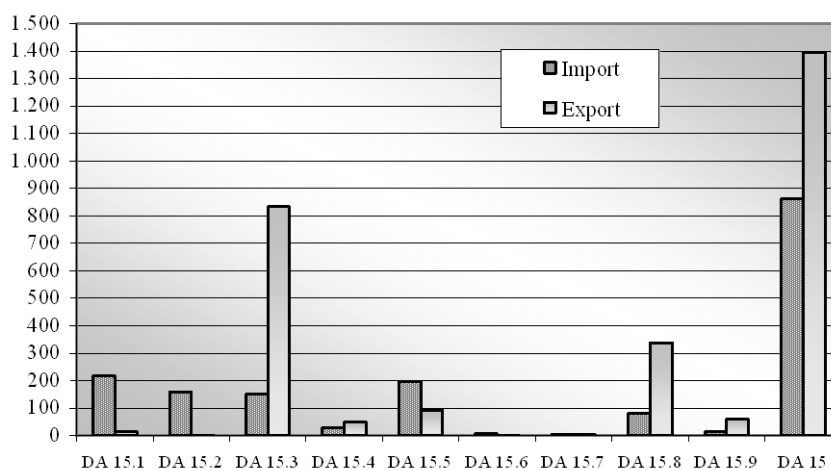
Incidenza dei flussi internazionali dei prodotti alimentari delle province campane - Anno 2004

	Incidenza “Prodotti alimentari, bevande e tabacco” provinciali su totale regionale		Incidenza “Totale manifatturiero provinciale” su totale regionale	
	import	export	Import	export
Caserta	15%	5%	13%	11%
Benevento	2%	2%	1%	1%
Napoli	51%	29%	56%	57%
Avellino	16%	7%	13%	9%
Salerno	16%	57%	17%	22%

Fonte: Istat, Coeweb

I caratteri di eterogeneità che qualificano, tuttavia, la produzione alimentare regionale sono espressamente rappresentati dalla differente situazione che caratterizza ciascun comparto di attività. Con riferimento all'intero territorio regionale è la categoria “Preparati e conserve di frutta e di ortaggi (DA 15.3)” a detenere il primato esclusivo delle esportazioni regionali. Essa, infatti, incide per il 60% sul totale export regionale e distanzia di ben 35 punti percentuali la seconda voce merceologica per ordine di importanza rappresentata dagli “Altri prodotti alimentari” (DA 15.8) (24% dell'export regionale). I trasformati di frutta ed ortaggi regionali rappresentano, inoltre, il 43% dell'intera esportazione nazionale della relativa categoria.

Distribuzione per comparti di attività dei flussi in export ad in import dell'industria alimentare in Campania (valori in milioni di euro) - Anno 2004

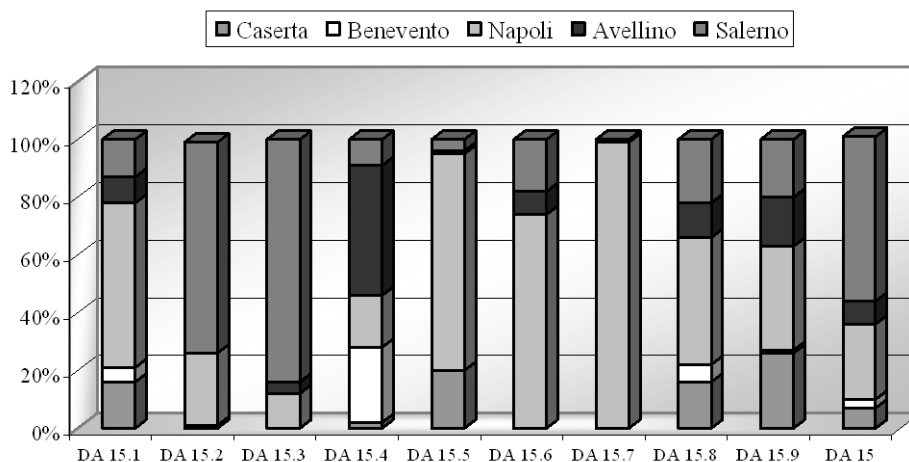


Fonte: Istat, Coeweb

La distribuzione territoriale riferita alla voce merceologica DA 15.3 rileva, inoltre, l'assoluto primato della provincia di Salerno, le cui esportazioni rappresentano rispettivamente l'84% dell'export regionale di categoria, l'88% del totale export provinciale di prodotti alimentari ed il 6% di quello regionale. Nella

provincia di Napoli, invece, la principale voce dell'export provinciale alimentare è rappresentata dalla categoria merceologica "Altri prodotti alimentari (DA 15.8) (41% contro il 27% dei trasformati di frutta ed ortaggi), la cui incidenza sul totale di categoria regionale raggiunge il 48%.

Contribuzione provinciale alle esportazioni dei diversi comparti alimentari – Anno 2004



Fonte: Istat, Coeweb

Le dinamiche tendenziali evidenziano, tuttavia, per il comparto in oggetto (DA 15.3) performance abbastanza negative. A partire dal 2003 le esportazioni fanno segnare, infatti, una riduzione costante (-6% la riduzione del 2004, confermata anche nel primo semestre del 2005 -5%), peraltro in linea con quella che ha interessato l'intero comparto alimentare regionale (-4%). Anche le importazioni sono state interessate, negli stessi anni, da una sostanziale riduzione che ha raggiunto livelli ancora più elevati: -9% nel 2004 e -49% nel primo semestre del 2005 rispetto allo stesso periodo del 2004. Esclusivamente all'intensità di tale riduzione è ascrivibile l'incremento che ha fatto segnare il saldo commerciale per i trasformati di frutta ed ortaggi sia nel 2004 sia nel primo trimestre del 2005 (rispettivamente +5% e +13%).

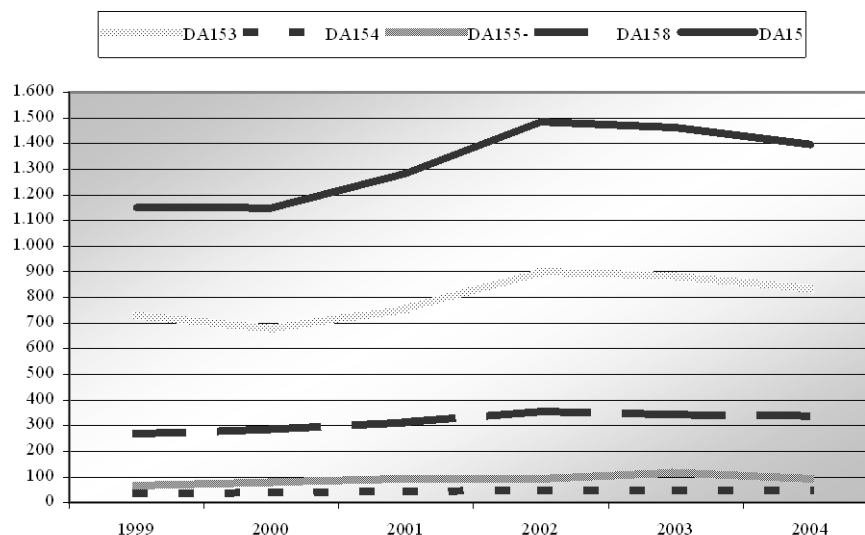
Dinamica tendenziale dei flussi in import ed export dei diversi comparti alimentari in Campania

	Var 01/02		Var 03/02		Var. 04/03		Var II tr. 05/II tr. 04	
	Imp.	Exp.	Imp.	Exp.	Imp.	Exp.	Imp.	Exp.
DA15.1-Carni e prodotti a base di carne	-5%	159%	-8%	20%	-19%	25%	-18%	-42%
DA15.2-Pesci conservati e trasformati e prodotti a base di pesce	-3%	-17%	0%	-85%	0%	-8%	1%	35%
DA15.3-Preparati e conserve di frutta e di ortaggi	41%	19%	12%	-2%	-9%	-6%	-36%	-5%
DA15.4-Oli e grassi vegetali e animali	5%	12%	30%	-6%	3%	6%	7%	29%
DA15.5-Prodotti lattiero-caseari e gelati	-8%	-2%	9%	27%	7%	-21%	-13%	-5%
DA15.6-Prodotti della macinazione, amidi e fecole	13%	-45%	-6%	-63%	-10%	23%	-26%	62%
DA15.7-Alimenti per animali	61%	80%	25%	48%	-12%	-4%	-35%	1%
DA15.8-Altri prodotti alimentari	8%	14%	26%	-4%	-9%	-1%	2%	-3%
DA15.9-Bevande	-2%	24%	7%	0%	25%	18%	-15%	-53%
DA15-Prodotti alimentari e bevande	2%	16%	4%	-2%	-6%	-4%	-14%	-6%

Fonte: Istat, Coeweb

Il dato nazionale, con riferimento al comparto in oggetto, rileva invece una riduzione meno consistente -2% sia nel 2004 sia nel primo semestre del 2005, a fronte di un aumento registrato invece nell'intero comparto alimentare (+ 5% nel 2004 e + 1% nel primo semestre 2005).

Andamento delle esportazioni dei principali comparti dell'industria alimentare in Italia (valori in milioni di euro)



Fonte: Istat, Coeweb

La riduzione sia nel 2003 sia 2004 per i prodotti trasformati di frutta ed ortaggi ha interessato, tra le principali aree provinciali, la provincia di Napoli che ha visto contrarre il valore delle sue esportazioni rispettivamente del 15% e del 9% e quella di Salerno per la quale la riduzione, nei due anni, è risultata meno

accentuata. Tale andamento risulta peraltro in linea con quello dell'intero settore alimentare che, per entrambe le province, nel 2004, ha fatto registrare una contrazione delle esportazioni rispettivamente del 14% nella provincia napoletana e del 5% in quella di Salerno.

I risultati relativi al primo semestre del 2005 mostrano invece una netta inversione di tendenza: la provincia di Napoli registra, infatti, dopo i due anni di contrazione, un incremento delle proprie esportazioni pari all'11% a fronte di una ulteriore perdita registrata nell'intero comparto alimentare (-6%); Salerno, invece, conferma il proprio trend negativo facendo registrare una percentuale di decremento superiore a quella degli anni precedenti (-7%), peraltro in linea con quella che ha interessato l'intero settore alimentare della provincia (-7%).

Dinamica tendenziale di flussi in import ed export dei preparati e conserve di frutta ed ortaggi nelle province Campane

	Var 02/01		Var. 03/02		Var. 04/03		Var II tr. 05/ II tr. 04	
	Imp.	Exp.	Imp.	Exp.	Imp.	Exp.	Imp.	Exp.
Caserta	-2%	-62%	9%	-40%	-3%	-8%	23%	-48%
Benevento	20%	211%	54%	-41%	99%	37%	-8%	40%
Napoli	40%	20%	13%	-15%	-3%	-9%	-23%	11%
Avellino	-42%	4%	56%	21%	-12%	1%	-31%	-7%
Salerno	55%	20%	9%	-0,3%	-12%	-6%	-46%	-7%

Fonte: Istat, Coeweb

L'analisi delle principali aree geografiche rileva come l'Europa rappresenti il principale mercato di vendita dei trasformati di frutta ed ortaggi campani (59%) ed in particolare dei prodotti provenienti dalla provincia napoletana, per la quale la percentuale raggiunge nel 2004 il valore del 62%. Si nota, inoltre, che mentre per quest'ultima è soprattutto il continente americano l'altra principale area di esportazione (21% del totale provinciali), per la provincia di Salerno essa è rappresentata invece dal continente africano (24%).

Aree geografiche di esportazione dei preparati e conserve di frutta ed ortaggi - Anno 2004

	Campania		Napoli		Salerno	
	import	export	import	Export	import	export
Europa	42%	59%	60%	62%	25%	58%
Africa	2%	22%	3%	11%	1%	24%
America	5%	8%	6%	21%	5%	6%
Asia	51%	8%	31%	5%	69%	9%
Oceania ed altri territori	0%	3%	0%	2%	0%	3%
Mondo	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Istat, Coeweb

Diverse risultano, inoltre, anche le performance tendenziali di ciascuna provincia rilevate rispetto alle aree geografiche di riferimento sopra richiamate. Il primo semestre del 2005 fa segnare per la provincia napoletana una netta ripresa delle esportazioni verso il continente americano (+17%) dopo la brusca flessione del 2003, contro un'ulteriore riduzione di quelle verso i paesi africani (-23%); in

crescita anche le esportazione verso l'Europa (+14%) e verso i paesi asiatici (+42%). Per Salerno invece la riduzione registrata nel primo semestre del 2005 interessa tutte le principali aree geografiche anche se con riferimento all'Europa mostra valori meno preoccupanti (-4%).

Dinamiche tendenziali dei flussi in import ed export dei preparati e conserve di frutta ed ortaggi per aree geografiche di provenienza/destinazione

	Var 03/02			Var 04/03			Var II tr. 05/ II tr. 04		
	Campania	Napoli	Salerno	Campania	Napoli	Salerno	Campania	Napoli	Salerno
	Export								
Europa	4%	-15%	6%	-7%	2%	-9%	-2%	14%	-4%
Africa	-9%	13%	-11%	-9%	-44%	-5%	-13%	-23%	-12%
America	-19%	-30%	-13%	4%	1%	10%	-6%	17%	-11%
Asia	-8%	-31%	-4%	1%	-19%	3%	-4%	42%	-12%
Oceania ed altri territori		25%	11%	-5%	-42%	3%	-1%	-8%	0%
Mondo	-2%	-15%	0%	-6%	-9%	-6%	-5%	11%	-7%
	Import								
Europa	4%	-15%	28%	-9%	-2%	-21%	-7%	-7%	-41%
Africa	149%	26%	577%	-36%	32%	-68%	-3%	8%	-16%
America	92%	26%	103%	-64%	-18%	-74%	-36%	1%	-47%
Asia	3%	177%	-13%	9%	-3%	13%	-47%	-44%	-48%
Oceania ed altri territori		46%		-6%	-28%	343%	-100%	0%	-100%
Mondo	12%	13%	9%	-9%	-3%	-12%	-34%	-23%	-46%

Fonte: Istat, Coeweb

Se ci si riferisce al dettaglio dei singoli paesi, ai primi posti nella graduatoria dei principali paesi di esportazione dei trasformati di frutta ed ortaggi compaiono il Regno Unito e la Germania con percentuali rispettivamente pari al 19% e al 13% delle esportazioni regionali. Se si considerano, inoltre, le singole province di Napoli e Salerno, le percentuali si attestano rispettivamente al 18% e al 13% per la prima ed al 20% e al 13% per la seconda.

Tra i paesi non europei sono il Giappone e gli Stati Uniti i primi mercati di vendita nella graduatoria generale, condividendo la stessa percentuale di export (5% del totale dell'export regionale dei prodotti in oggetto). Il Giappone, inoltre, rappresenta un'area di destinazione significativa soprattutto per la provincia di Salerno (6% del totale provinciale contro il 2% registrato rispetto alla provincia di Napoli); gli stati Uniti, invece, figurano tra i principali mercati di destinazione della provincia di Napoli con una percentuale pari al 16% del totale provinciale.

Le dinamiche tendenziali evidenziano, inoltre, performance alquanto differenti per i paesi in oggetto. La riduzione delle esportazioni regionali registrata nel 2004 si riferisce esclusivamente ai principali paesi europei (Regno Unito -3% e Germania -6%). Le esportazioni del Regno Unito, tuttavia, evidenziano una diminuzione solo per la provincia di Salerno (-17%) contro l'incremento registrato per quella di Napoli (+18%). Nei confronti del mercato tedesco sono invece le esportazioni della provincia di Salerno (-29%) le principali responsabili della performance negativa registrata a livello regionale a fronte della sostanziale invariabilità che ha interessato la dinamica delle esportazioni napoletane (-1%). In aumento, invece, il valore delle esportazioni regionali registrare sia nei confronti

del Giappone (+ 18%) sia degli Stati Uniti (+ 3%) entrambi confermati dalle performance delle singole province: + 21% l'incremento registrato nell'export di ciascuna provincia nei confronti del mercato nipponico e + 3% e + 4% i risultati rispettivi registrati da Napoli e Salerno nel mercato statunitense.

Principali Paesi di import ed export dei preparati e conserve di frutta ed ortaggi (valori in migliaia di euro) - Anno 2004

	Campania				Napoli				Salerno			
	Import		Export		Import		Export		Import		Export	
	Val.	Var% 04/03	Val.	Var% 04/03	Val.	Var% 04/03	Val.	Var% 04/03	Val.	Var% 04/03	Val.	Var% 04/03
MONDO	151,0		832,2		49,8		99,2		88,8		698,5	
Regno Unito	0,6	-22%	171,5	-13%	0,6	36%	19,5	18%	0,0	-98%	148,2	-17%
Germania	1,7	39%	115,4	-6%	1,2	17%	13,6	-29%	0,3	133%	95,9	-1%
Francia	11,2	11%	63,7	1%	7,0	20%	4,8	42%	2,3	-13%	49,8	1%
Giappone	0,0	-100%	46,4	18%	0,0		2,6	21%	0,0	-100%	41,5	21%
Stati Uniti	4,9	-69%	44,1	3%	1,3	-50%	17,2	3%	3,7	-72%	24,5	4%
Ghana	0,0	/	26,5	6%	0,0	/	1,3	-23%	0,0	/	25,2	9%
Nigeria	0,0	/	23,7	-44%	0,0	/	2,2	-62%	0,0	/	21,5	-41%
Belgio	2,7	3%	19,9	-20%	1,9	17%	3,5	31%	0,4	-47%	16,1	-27%
Togo	0,0	/	18,5	15%	0,0	/	0,3	-73%	0,0	/	18,2	22%
Angola	0,0	/	16,6	20%	0,0	/	2,7	-22%	0,0	/	13,9	35%
Paesi Bassi	5,7	26%	13,6	-22%	2,5	42%	1,8	34%	2,4	9%	11,6	-26%
Benin	0,0	/	13,4	-5%	0,0		0,1	-76%	0,0	/	13,3	-4%
Svezia	0,0	/	11,5	-10%	0,0		1,6	-8%	0,0	/	9,9	-10%
Grecia	11,8	-17%	10,8	0%	3,0	-16%	0,8	48%	6,4	-18%	9,3	-5%
Canada	0,2	84%	10,6	15%	0,2	138%	2,4	6%	0,0	-52%	6,9	39%
Costa d'Avorio	0,0	-100%	10,5	-17%	0,0	-100%	0,1	-90%	0,0	/	10,4	-14%
Danimarca	0,0	-100%	10,0	-15%	0,0	-100%	0,6	-61%	0,0	/	9,3	-9%

Fonte: Istat, Coeweb

3.3. La concentrazione spaziale del settore agro-alimentare in Campania: il distretto di Nocera

3.3.1. Il profilo imprenditoriale del distretto

La rilevanza regionale nel settore agroalimentare trova specifico riconoscimento nella presenza di uno dei più importanti distretti agroalimentari del meridione: il distretto di Nocera inferiore.

Istituito dalla Regione con la delibera di Giunta n. 59 del 2/6/97, comprende 20 comuni di cui **16 appartenenti alla provincia di Salerno** (Angri, Baronissi, Bracigliano, Castel San Giorgio, Corbara, Mercato San Severino, Nocera Inferiore, Nocera Superiore, Pagani, Roccapiemonte, Sarno, Scafati, Sant'Egidio del Monte Albino, San Marzano sul Sarno, San Valentino Torio, Tramonti) e **4 a quella di Napoli** (Gragnano, Lettere, Sant'Antonio Abate, Santa Maria La Carità).

Si sviluppa su una superficie di 293 kmq, con una popolazione complessiva che raggiunge di 377.895 abitanti di cui 65.409 residenti nel napoletano (pari al 2% degli abitanti della provincia di Napoli) e 312.486 residenti nel salernitano (pari al 35% degli abitanti della provincia di Salerno), ed una densità di 1.282 abitanti per kmq. I centri urbani maggiori sono Nocera Inferiore e Scafati con una dimensione demografica di circa 50.000 abitanti. Pagani e Sarno si attestano tra i 30.000 e i 40.000 abitanti; Mercato San Severino, Baronissi, Nocera Superiore e Castel San Giorgio tra i 10.000 e i 30.000; i restanti non raggiungono la soglia dei 10.000. Con riferimento ai Comuni napoletani, Gragnano è il centro urbano più popoloso, con circa 30.000 abitanti.

I Comuni e il territorio del Distretto Industriale – Anno 2001

Comune	Superficie (Kmq)	Popolazione (numero)	Comune	Superficie (Kmq)	Popolazione (numero)
Angri	13,75	30.602	Pagani	12,77	34.683
Baronissi	17,86	15.375	Roccapiemonte	5,22	9.127
Bracigliano	14,04	5.366	S. Egidio del M.te Albino	6,27	8.477
Castel San Giorgio	13,63	12.773	S. Antonio Abate	7,87	18.511
Corbara	6,66	2.534	S. Maria la Carità	4,2	11.198
Gragnano	14,56	29.790	San Marzano sul Sarno	5,15	9.715
Lettere	12,03	5.910	San Valentino Torio	9,03	8.874
Mercato San Severino	30,21	19.678	Sarno	39,95	31.256
Nocera Inferiore	20,85	48.418	Scafati	19,76	48.090
Nocera Superiore	14,71	23.456	Tramonti	24,74	4.062

Fonte: Istat, Censimento 2001

Il sistema territoriale può essere considerato un sistema a prevalente indirizzo agricolo - industriale. Su un totale di 28.803 imprese attive al giugno 2005 più di 5 mila unità appartengono al settore primario, con un'incidenza pari al 17,5% sul totale, in linea con la media regionale (17,8%) e leggermente inferiore agli standard nazionali (19%). Nel comparto manifatturiero la presenza di 3.771 imprese attive conferisce al distretto una maggiore vocazione industriale rispetto all'intero territorio regionale, dove la percentuale, in media, si attesta al più basso

valore del 10,6%. Dall'analisi del tessuto imprenditoriale del distretto tuttavia emerge l'elevata numerosità delle imprese attive nel settore del commercio con un peso (38,1%) di poco superiore a quello medio regionale (37,3%) ma nettamente superiore a quello nazionale (27,8%).

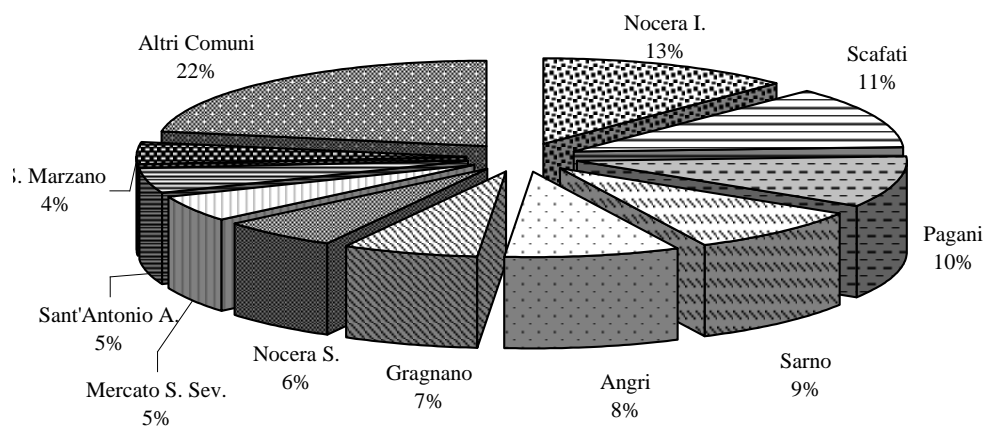
Le imprese attive e gli addetti per settori di attività economica - Giugno 2005

	DISTRETTO DI NOCERA		CAMPANIA		ITALIA	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Agricoltura, caccia e silvicoltura e pesca	5.048	n.d	80.626	25.789	969.802	629.676
Estrazione di minerali	15	n.d	273	1.007	4.240	23.337
Attività' manifatturiere	3.771		47.982	125.762	639.802	3.300.985
Prod.e distrib.energ.eletr.,gas e acqua	10	n.d	223	2.357	2.962	35.370
Costruzioni	2.944	n.d	51.253	76.697	710.226	1.123.419
Comm.ingr.e dett.-rip.beni pers.e per la casa	10.983	n.d	168.767	134.169	1.418.041	1.879.521
Alberghi e ristoranti	1.101	n.d	21.422	20.059	250.270	391.012
Trasporti,magazzinaggio e comunicaz.	1.354	n.d	15.576	34.287	195.308	444.073
Intermediaz.monetaria e finanziaria	454	n.d	7.496	7.532	98.144	179.695
Altri Servizi	2.974	n.d	53.240	92.486	771.167	1.462.076
Imprese non classificate	149	n.d	5.917	7.997	33.927	290731
TOTALE	28.803	n.d	452.775	528.142	5.093.889	9.759.895

Fonte: Infocamere

La distribuzione territoriale delle imprese attribuisce al comune di Nocera Inferiore la più elevata concentrazione di imprese (13% del totale regionale) seguito da quello di Scafati (11%) e da Pagani (10%).

Le imprese attive per Comuni- Giugno 2005



Fonte: Infocamere

Se si considerano, tuttavia, i diversi settori di attività è possibile evidenziare come Scafati (14%), Sarno (12%) ed Angri (10%) rappresentano nell'ordine i comuni con la più alta concentrazione di imprese attive nel settore agricolo; Nocera inferiore e Scafati si contendono, invece, il primato per le imprese industriali (rispettivamente l'11% del relativo totale di categoria) e, infine, nel settore dei servizi ai tre comuni principali si affianca quello di Angri (8% del totale delle imprese di servizi) che si presenta particolarmente attivo nel comparto dei servizi di trasporto e magazzinaggio (12% del relativo totale di categoria).

Le imprese attive per settori di attività economica nei comuni del distretto - Giugno 2005

	Agricoltura, caccia e silvicoltura e pesca	Estrazione di minerali	Attività manifatturieri e	Prod.e distrib.ener g.elettr.,gas e acqua	Costruzio ni	Comm.ingr.e dett.-rip.beni pers.e per la casa	Alberghi e ristoranti	Trasporti,mag azzino e comunicaz.	Intermediaz. monetaria e finanziaria	Altri Servizi	Imprese non classificate	TOTALE
Angri	480	0	330	0	221	855	90	157	33	250	9	2.425
Baronissi	62	0	134	1	141	424	31	39	23	138	4	997
Bracigliano	64	0	28	0	50	112	20	9	2	30	3	318
Castel San Giorgio	68	0	151	1	214	348	30	46	12	107	4	981
Corbara	31	0	17	0	17	47	10	11	3	13	1	150
Gragnano	233	3	307	3	224	739	126	70	26	202	33	1.966
Lettere	69	0	42	0	49	92	24	7	3	9	3	298
Mercato San Severino	108	2	194	1	218	581	61	66	36	176	3	1.446
Nocera inferiore	464	2	428	1	279	1.505	147	169	93	522	9	3.619
Nocera superiore	235	2	254	1	178	626	50	93	26	175	7	1.647
Pagani	376	1	332	0	201	1.338	85	152	40	308	9	2.842
Roccapiemonte	33	1	75	1	107	221	23	17	12	77	1	568
Sarno	584	3	312	0	307	946	65	99	30	225	7	2.578
Sant'Antonio Abate	279	0	203	1	164	457	51	95	14	117	27	1.408
Scafati	725	0	463	0	272	1.261	101	75	60	341	8	3.306
Sant'Egidio del Monte Albino	150	0	155	0	63	295	45	64	7	63	2	844
Santa Maria la Carità'	237	0	113	0	87	307	26	28	9	62	11	880
San Marzano sul Sarno	382	0	113	0	57	394	64	59	14	81	2	1.166
San Valentino Torio	346	1	69	0	51	351	29	83	7	52	6	995
Tramonti	122	0	51	0	44	84	23	15	4	26	0	369
Totale	5.048	15	3.771	10	2.944	10.983	1.101	1.354	454	2.974	149	28.803

Fonte: Infocamere

Con riferimento al comparto manifatturiero, l'industria alimentare rappresenta la componente più significativa dell'economia del territorio costituendo il "settore guida" nella definizione del distretto industriale. Il 28,3% del totale delle imprese del distretto è attivo nel comparto alimentare e bevande, contro il 21,8% del dato medio regionale, rappresentando allo stesso tempo il 10,8% del totale delle imprese alimentari della regione.

Particolarmente significativa è anche la presenza di un polo metallurgico (16,5% del totale delle imprese distrettuali e pari all'8,6% del totale regionale di categoria) e di un polo tessile (12,9 % sul totale imprese del distretto e 7,65 sul totale regionale di categoria), la cui concentrazione, per entrambi i comparti di attività, vede ai primi posti il comune di Scafati; limitatamente al settore tessile una posizione di rilievo è, inoltre, occupata anche dal comune di Gragnano.

Imprese ed addetti nei diversi comparti di attività del settore manifatturiero- Giugno 2005

	Alimentari Bevande e Tabacco		Tessili e abbigliamento		Conciario e fabbri. di prodotti in cuoio		Legno e prodotti in legno		Pasta-carta, carta e cartone....		Coke, raffinerie di petrolio...		Prodotti chimici e di fibre sintetiche		Articoli in gomma e materie plastiche		Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi		Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo		Macchine ed apparecchi meccanici		Macchine ed apparecchi elettriche,		Mezzi di trasporto		Altre industrie manifatturie re		TOTALE			
	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.
Angri	112	521	34	101	3	1	30	23	12	11	0	0	4	4	8	72	18	19	37	88	14	56	25	67	9	6	24	16	330	985		
Baronissi	17	70	13	73	2	7	21	51	5	8	0	0	2	1	2	4	11	23	28	82	7	49	11	7	0	0	15	39	134	414		
Bracigliano	15	36	0	0	0	0	5	4	1	25	0	0	0	0	0	0	1	0	3	13	1	0	2	0	0	0	0	28	78			
Castel S.G.	41	167	11	99	0	0	17	25	3	2	0	0	5	11	4	82	15	89	28	138	8	13	7	7	0	0	12	35	151	668		
Corbara	5	3	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	3	1	1	0	0	0	2	2	0	0	2	4	0	0	0	0	17	10		
Gragnano	77	346	83	135	4	6	22	20	14	29	0	0	4	3	0	0	9	7	39	97	10	67	29	22	8	58	8	4	307	794		
Lettere	19	11	11	8	0	0	3	5	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	17	0	0	1	1	0	0	3	1	42	43		
Mercato S. Sev.	39	84	18	43	2	9	46	89	8	10	1	3	3	6	2	4	8	13	29	133	6	38	17	10	2	2	13	11	194	455		
Nocera infe.	84	269	37	113	2	31	41	99	31	31	3	41	4	21	10	71	31	89	84	311	28	247	35	150	4	9	34	74	428	1.556		
Nocera super	73	415	13	20	1	0	15	37	16	73	1	0	2	16	8	80	25	214	43	538	10	27	17	14	3	13	27	128	254	1.575		
Pagani	94	192	29	20	1	0	44	111	14	27	1	42	2	28	5	19	12	15	58	118	16	49	25	34	4	43	27	52	332	750		
Roccapiemonte	21	17	2	2	0	0	6	20	6	47	1	4	0	0	2	28	12	10	11	53	4	45	7	9	0	0	3	5	75	240		
Sarno	117	341	42	78	8	38	28	36	17	16	0	0	1	0	5	13	17	41	46	102	3	5	5	13	0	0	23	6	312	689		
Sant'Anto. AbA.	80	284	30	38	2	0	15	14	7	7	1	0	0	0	1	0	7	5	32	89	10	20	8	5	1	0	9	69	203	468		
Scafati	116	383	87	168	14	68	25	102	25	101	1	9	3	14	12	103	19	98	85	250	24	60	25	59	1	19	26	38	463	1.472		
Sant'Egidio monte albino	47	147	20	45	1	0	15	71	5	2	0	0	2	8	2	3	4	11	33	158	11	20	8	10	0	2	7	8	155	485		
S. Maria la Car.	22	28	31	62	0	0	8	3	3	4	0	0	1	1	0	2	7	46	28	42	5	2	4	63	1	0	3	3	113	256		
San Marzano	47	126	14	28	0	10	8	6	4	2	0	0	0	0	2	0	2	16	19	59	6	8	4	5	0	0	7	2	113	262		
San Valentino	19	64	9	41	0	0	11	10	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1	11	33	7	23	3	3	2	8	3	1	69	184		
Tramonti	24	30	2	16	0	0	15	13	2	10	0	0	0	6	1	2	2	1	4	2	0	0	0	0	1	2	0	5	51	87		
Totale Distretto	1.069	3.533	486	1.090	40	170	378	739	174	405	9	99	36	120	66	483	205	698	623	2325	170	729	235	4834	36	162	244	434	3.771	11.471		
	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.
Napoli	4.714	7.221	3.822	9.212	1.660	7.552	1.616	2.761	1.767	4.439	61	218	356	1.389	395	1.751	1.136	2.563	3.636	9.804	907	2.259	1.767	4.366	506	3.354	2.443	3.261	24.786	60.150		
Salerno	2.598	6.901	1.074	3.464	173	737	1.085	1.903	603	1.886	18	175	99	807	180	1.287	781	2.857	1.583	4.793	479	1.732	670	1.636	163	659	795	1.303	10.301	30.140		
Caserta	1.529	1.888	624	1.809	374	1.598	543	594	250	467	7	49	73	1.010	75	498	369	908	970	2.546	238	851	467	1.092	52	322	441	805	6.012	13.437		
Avellino	941	1.759	556	1.920	563	3.424	391	912	173	331	6	29	49	478	56	349	265	1.085	685	2.476	135	736	239	873	19	472	256	342	4.334	15.186		
Benevento	684	848	352	1.839	39	284	252	369	105	128	4	13	20	66	25	63	194	598	427	916	84	185	197	324	17	13	149	203	2.549	5.849		
Campania	10.466	18.617	6.428	18.244	2.809	13.595	3.887	6.539	2.898	7.251	96	484	597	3.750	731	3.948	2.745	8.011	7.301	20.535	1.843	5.763	3.340	8.291	757	4.820	4.084	5.914	47.982	125.762		

Fonte: Infocamera

3.3.2. L'industria e la filiera agroalimentare

L'industria alimentare e delle bevande, sulla base delle ultime rilevazioni del sistema camerale (dati Infocamere al giugno 2005), conta nel Distretto di Nocera, complessivamente 1068 imprese, la maggior parte delle quali attive nel comparto alimentare (967), con un'occupazione che raggiunge complessivamente 3533 addetti, di cui l'88% specificamente riferibili al comparto alimentare.

Dimensioni del settore Alimentare e delle bevande- Giugno 2005

	Industria alimentare		Industria delle bevande		non attribuite		Totale Alimentari e Bevande		Alimentari bevande e tabacchi	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Distretto di nocera	967	3.126	37	81	64	326	1.068	3.533	1.069	3.534
Provincia di Napoli	4.413	6.615	207	328	88	256	4.708	7.199	4.714	7.221
Provincia di Salerno	2.456	6.226	74	188	67	485	2.597	6.899	2.598	6.901
Provincia di Benevento	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Provincia di Avellino	891	1.574	43	74	4	107	938	1.755	941	1.759
Provincia di Caserta	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d

Fonte: Infocamere

Restringendo l'analisi al settore alimentare è possibile rilevare, inoltre, la rilevanza di alcuni specifici comparti che specializzano la produzione dell'intera area. Per quanto attiene alla numerosità delle imprese, infatti, il comparto principale è rappresentato dalla "produzione di altri prodotti alimentari", il cui peso percentuale (54% del totale delle imprese alimentari) è imputabile in particolare alle imprese di produzione di prodotti di panetteria e di pasticceria fresca che da sole rappresentano il 36% del totale alimentare. Al secondo posto si colloca il comparto della lavorazione e conservazione di frutta ed ortaggi che complessivamente raggruppa 246 imprese (23% del totale); in posizione più distaccata l'industria lattiero- casearia (9% del totale).

Se, tuttavia, si considera il peso percentuale con riferimento al dato occupazionale, emergono risultati alquanto diversi. La spiccata connotazione artigianale e familiare che qualifica di per sé le imprese di produzione di altri prodotti alimentari fa rilevare per queste ultime una contribuzione complessiva al totale degli addetti del settore pari al 32%; tale percentuale si ferma appena all'11% per il sottocomparto panetteria e pasticceria. L'industria di lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi risulta, invece, al primo posto con un'occupazione quasi pari alla metà di quella dell'intero settore alimentare (46%). Ad essa, inoltre, è riferibile una dimensione organizzativa più consistente: la media di addetti per imprese, con un indice medio pari a 7, risulta essere la più alta tra quelle registrate in tutti gli altri comparti dell'industria alimentare. Tale valore è inoltre superiore a quello medio registrato nelle province di Napoli e Salerno.

Imprese ed addetti del settore alimentare per comparto di attività - Giugno 2005

	Distretto di Nocera			Provincia di Napoli			Provincia di Salerno		
	Impr.	Add.	Add./impr.	Impr.	Add.	Add./impr.	Impr.	Add.	Add./impr.
DA 15 - Industria alimentari e delle bevande	64	326	5	88	256	3	67	485	7
DA 15.1 – Prod. e cons.di carne e di prodotti a base di carne	35	128	4	187	498	3	66	291	4
DA 15.2 – Lav. e cons. di pesce e di prodotti a base di pesce	7	1	0	34	122	4	20	115	6
DA 15.3 – Lav. e cons. di frutta e ortaggi	246	1.663	7	179	780	4	311	328	1
DA 15.4 – Prod. di oli e grassi vegetali e animali	13	24	2	50	90	2	263	207	1
DA 15.5 – Industria lattiero-caseraia e dei gelati	99	139	1	496	861	2	321	796	2
DA 15.6 – Lav. delle granaglie dei prodotti amidacei	4	18	5	34	217	6	32	112	4
DA 15.7 – Prod. di prodotti per l'alimen. degli animali	2	10	5	9	58	6	10	74	7
DA 15.8 – Prod. di altri prodotti alimentari 15.8	561	1.128	2	3.424	1.553	0	1.433	1.554	1
DA 15.9 – Industria delle bevande	37	96	3	207	328	2	74	188	3
TOTALE e	1.068	3.533	3	4.708	4.763	1	2.597	4.151	2

Fonte: Infocamere

Le particolari condizioni orografiche del suolo hanno favorito lo sviluppo di una fiorente attività di coltivazione orticola e l'insediamento di attività industriali che, incentrando la propria attività sulla trasformazione di questi prodotti, hanno sviluppato una vera e propria filiera agroalimentare, il cui cuore è rappresentato dalla coltivazione del pomodoro (la cui qualità più pregiata - il San Marzano - ha ricevuto la denominazione di prodotto DOP) e dalla sua trasformazione industriale in conserve e derivati.

L'industria conserviera riveste, infatti, un ruolo economico e sociale di primaria importanza nel territorio distrettuale che si riflette sull'intera economia regionale.

Con riferimento all'intero comparto agricolo, le attività direttamente riferibili alle coltivazioni orticole (A.01.12) rappresentano le principali voci dell'intero comparto. Per esse, infatti, sono rilevabili ben 3.655 realtà d'impresa (73% dell'intero aggregato) che impiegano una forza lavoro pari al 53% del totale complessivo (608 addetti).

Imprese ed addetti agricoltura per comparto di attività (giugno 2005)

	Agricoltura caccia e relativi servizi		Coltivazioni agricole, orticoltura, floricoltura		Coltivazioni di cereali e di altri seminativi		Coltivazione di ortaggi, specialità orticole, fiori e prodotti vivai		Coltivazioni di frutta, frutta in guscio, prodotti destinati alla preparazione di bevande, specie		Allevamento di animali		Coltivazione agricole associate all'allevamento di animali		Attività di servizi connessi all'agricoltura e alla zootecnia		Attività di esercizi connessi all'agricoltura		Attività dei servizi connessi all'allevamento del bestiame		Caccia e cattura di animali		TOTALE (agricoltura caccia e relativi servizi)	
	01		01.1		01.11		01.12		01.13		tutto 01.2		01.3		01.4		01.41		01.42		0.15		Imp.	Add.
	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.	Imp.	Add.		
Angri	3	1	63	16	5	1	362	45	30	7	10	4	0	0	0	0	5	4	0	0	0	0	478	78
Baronissi	0	0	3	2	5	2	23	8	17	4	2	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	54	17
Bracigliano	0	0	3	1	0	0	7	0	35	12	4	9	4	0	0	0	2	0	0	0	0	0	55	22
Castel S.G.	0	1	3	0	5	2	33	8	10	2	12	3	2	0	0	0	2	1	0	0	0	0	67	17
Corbara	0	0	3	1	0	0	14	1	13	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31	3
Gragnano	0	0	21	4	1	0	132	41	64	11	3	1	5	1	1	0	2	2	0	0	0	0	229	60
Lettere	0	0	2	0	0	0	19	3	37	14	7	3	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	67	22
Mercato S. Sev.	0	17	5	0	20	8	52	3	17	4	4	1	1	1	0	0	5	1	0	0	0	0	104	35
Nocera infe.	2	1	43	22	7	2	314	92	85	28	4	0	2	0	1	2	3	2	0	0	0	0	461	149
Nocera super	0	0	6	14	64	17	100	12	47	8	14	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	234	51
Pagani	3	7	15	21	4	1	279	113	52	20	10	7	1	0	0	0	9	2	0	0	0	0	373	171
Roccapiemonte	0	0	2	0	2	0	14	6	9	3	5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	9
Sarno	0	0	15	11	2	0	522	54	21	5	9	3	2	0	0	0	9	2	0	0	1	0	581	75
Sant'Anto. Ab.	1	1	16	3	4	0	246	75	7	2	1	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	279	82
Scafati	3	10	77	177	9	2	607	172	8	5	7	1	1	0	0	0	11	28	0	0	0	0	723	395
Sant'Egidio monte albino	0	0	18	14	3	1	69	15	53	11	4	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	150	42
S. Maria la Car.	0	0	11	2	2	0	217	81	1	0	3	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	237	85
San Marzano	1	2	35	30	5	0	325	106	7	6	2	6	0	0	0	0	7	19	0	0	0	0	382	169
San Valentino	0	0	20	18	0	0	313	101	6	2	1	0	4	0	1	0	1	6	0	0	0	0	346	127
Tramonti	0	0	5	1	0	0	7	4	89	25	16	3	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	121	35
Totale Distretto	13	40	366	337	138	36	3655	940	608	169	118	45	32	5	3	2	71	70	0	0	1	0	5005	1644

Fonte: Infocamere

Tra queste la coltivazione del pomodoro rappresenta una componente principale delle coltivazioni dell'area.

La coltivazione del pomodoro, che in Campania interessa una superficie di circa 2450 ettari, evidenzia una forte concentrazione nell'agro casertano e nel territorio salernitano, dove le aree di coltivazione rappresentano circa il 63% dell'intera superficie regionale. Tra le varietà coltivate la produzione del tradizionale pomodoro San Marzano, che nel corso degli anni ha subito una sostanziale riduzione, interessa ormai una superficie di coltivazione non superiore ai 120 ettari¹².

Superfici coltivate e produzione di pomodoro (2004)

	Superfici coltivate (ha)
Piemonte	1.300
Lombardia	8.100
Veneto	1.100
Emilia Romagna	29.100
Umbria	750
Toscana	3.400
Lazio	2.450
Campania	2.450
Caserta	1.000
Salerno	550
Napoli	200
Avellino/Benevento	700
Marche	500
Abruzzo	400
Molise	2.150
Puglia	30.900
Basilicata	2.900
Calabria	1.900
Sicilia	50
Sardegna	600
TOTALE	88.025

Fonte: ANICAV

Sono tuttavia, le attività di trasformazione ad attribuire un primato indiscusso al Distretto e attraverso esso all'intero territorio Campano.

La gran parte delle attività di trasformazione nazionale, ubicata principalmente nelle regioni meridionali (circa 2/3 della quantità totale di materia prima trasformata) si concentra, infatti, in due principali poli produttivi costituiti dalla Campania (negli ultimi anni circa il 55% del volume totale di materia prima) e dall'Emilia Romagna (circa 25%), regioni estremamente differenziate rispetto alla struttura del comparto e alla tipologia delle produzioni.

Il polo campano, localizzato nelle province di Napoli e Salerno, sulla base delle rilevazioni dell'ultimo censimento Istat (2001), concentra il 22% del totale

¹² La scomparsa di questo rinomato prodotto dalle campagne è da attribuire sostanzialmente ai numerosi problemi tecnici-agronomici che interessano la coltivazioni di questo prodotto e che influenzano direttamente la redditività delle imprese agricole. Anche sul fronte della trasformazione industriale la minore resistenza agli agenti biotici di tale prodotto e la maggiore facilità a subire danni meccanici sostanzialmente per la sua tipica forma allungata, ha favorito la diffusione di ibridi più adatti per essere trasformati in pelati, concentrati o cubetti.

nazionale delle imprese di lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi (DA 15.3), che complessivamente occupano il 23% degli addetti nazionali.

L'industria conserviera in Campania: le imprese e gli addetti del comparto (2001)

	DA 15.3 - Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi		DA 15.310 - Lavorazione e conservazione delle patate		DA 15.320 - Produzione di succhi di frutta e di ortaggi		DA 15.330 - Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi n.c.a.	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Italia nord-occidentale	197	3.167	5	485	6	220	186	2.462
Italia nord-orientale	276	11.584	9	107	20	2.330	247	9.147
Italia centrale	203	2.548	5	254	2	13	196	2.281
Italia meridionale	976	11.380	12	77	35	131	929	11.172
<i>Campania</i>	<i>470</i>	<i>7.055</i>	<i>6</i>	<i>50</i>	<i>7</i>	<i>31</i>	<i>457</i>	<i>6.974</i>
Caserta	20	123	1	13	1	1	18	109
Benevento	14	66	1	7	0	0	13	59
Avellino	57	751	0	0	0	0	57	751
Napoli	151	2.211	3	29	3	12	145	2.170
Salerno	228	3.904	1	1	3	18	224	3.885
Italia insulare	281	1.638	2	22	36	401	243	1.215
Totale	2.180	30.317	33	945	99	3.095	2.048	26.277

Fonte: Istat

Come si evince dalla tabella precedente con riferimento ai singoli sottocomparti di attività in cui si articola la voce merceologica in oggetto, risulta del tutto trascurabile la presenza di imprese impegnate in attività di lavorazione e conservazione di patate o di produzione di succhi di frutta e di ortaggi. In Campania la quasi totalità delle imprese, così come peraltro in tutto il territorio nazionale, è impegnata, in maniera o prevalente o esclusiva nella lavorazione di frutta ed ortaggi. Tra questi un peso preponderante è rappresentato dalle attività di trasformazione del pomodoro, mentre una parte minore riguarda la trasformazione delle pesche e dei legumi. L'importanza dell'industria conserviera campana è testimoniata dal fatto che circa il 60% della produzione nazionale di derivati del pomodoro proviene da imprese campane.

L'altro importante polo produttivo nazionale localizzato nell'area nord-orientale della penisola, e nello specifico in Emilia Romagna, si qualifica per caratteristiche molto differenziate sia dal punto di vista del comparto sia della tipologia di produzione. Nel polo emiliano-romagnolo operano aziende di dimensione media molto elevata: le imprese presenti, infatti, sebbene rappresentino appena il 6% dell'intero universo nazionale, raggiungono una percentuale di concentrazione degli addetti pari al 28% dell'aggregato nazionale. Dal punto di vista della produzione, realizzano per lo più prodotti ad elevata tecnologia e con maggior contenuto di servizio, in particolare polpa, passata, condimenti e succo¹³.

¹³ I derivati del pomodoro che compongono la produzione comunemente denominata "linea rossa" si dividono in cinque categorie principali: pomodori pelati (interi ed in pezzi), concentrato di pomodoro, passata di pomodoro, succhi di pomodoro e altri derivati (fiocchi ,etc).

La produzione campana si caratterizza, invece, sostanzialmente per la presenza di un comparto fortemente polarizzato: da una parte, esiste una miriade di imprese di piccola e piccolissima dimensione, a conduzione familiare e a carattere artigianale, con una quota di fatturato molto limitata; dall'altra, un ridotto numero di imprese di medie e grandi dimensioni, a carattere industriale, le quali producono una quota prevalente di fatturato e rappresentano realtà di particolare rilievo nell'economia nazionale del comparto. Come emerge dall'analisi delle tabella successiva, il 66% delle imprese campane conta un numero di addetti inferiore a 10, percentuale superiore a quella registrata in Emilia Romagna (52%) ma inferiore alla media nazionale (73%). Se si considerano, inoltre, le imprese che contano appena un addetto, la differenza rispetto al polo produttivo emiliano, diventa ancora più rilevante: 31% contro l'11% dell'Emilia Romagna.

La presenza di grandi imprese, benché numericamente significativa (3 a fronte delle 5 dell'Emilia Romagna), fa segnare una percentuale di contribuzione del tutto marginale (appena 1%) data la maggiore ampiezza della base numerica delle imprese complessivamente presenti.

Distribuzione delle imprese per classe di addetti- Anno 2001

	Classe di Addetti				Totale
	1 -9	9 - 49	50-249	oltre 249	
Emilia Romagna	68	34	25	5	132
% sul totale righe	52%	26%	19%	4%	100%
Campania	301	127	26	3	457
% sul totale righe	66%	28%	6%	1%	100%
Totale	1.316	381	92	12	1.801
% sul totale righe	73%	21%	5%	1%	100%

Fonte: Istat, 2001

Naturalmente, le imprese più grandi sono quelle che caratterizzano maggiormente il mercato, operando da traino per lo stesso; esse determinano altresì le sorti delle aziende più piccole alle quale sono spesso strettamente legate da specifici rapporti di committenza. L'intero comparto, oltre che per l'elevata frammentazione direttamente correlata alla presenza di una tecnologia produttiva a maggiore intensità di lavoro, si caratterizza anche per l'orientamento su prodotti più tradizionali quali pelati e concentrati.

Tale specializzazione riflette anche i diversi orientamenti al consumo che caratterizzano le diverse aree regionali. Le polpe e le polpe arricchite tendono ad essere maggiormente assorbite dal territorio settentrionale mentre, i pelati e le passate vedono il meridione come luogo di maggiore consumo. I concentrati presentano una struttura dei consumi meno polarizzata.

Distribuzione dei consumi per aree geografiche – Anno 2004 (valori percentuali)

	Nord-Ovest	Nord-est	Centro	Sud-isole	Totale
Polpa arricchita	41	35	17	7	100
Polpa	33	19	27	21	100
Pelati	10	19	29	42	100
Concentrati	26	30	20	24	100
Passate	16	25	29	30	100

Fonte: ANICAV, 2005

La concentrazione delle imprese nella provincia di Salerno e in alcuni comuni napoletani, caratterizzati dalla sostanziale vicinanza a quest'ultima, è stata favorita dall'ampia disponibilità di materia prima che ha consentito lo sviluppo e la diffusione di un'ampia base imprenditoriale qualificandone la connotazione industriale e il riconoscimento distrettuale¹⁴.

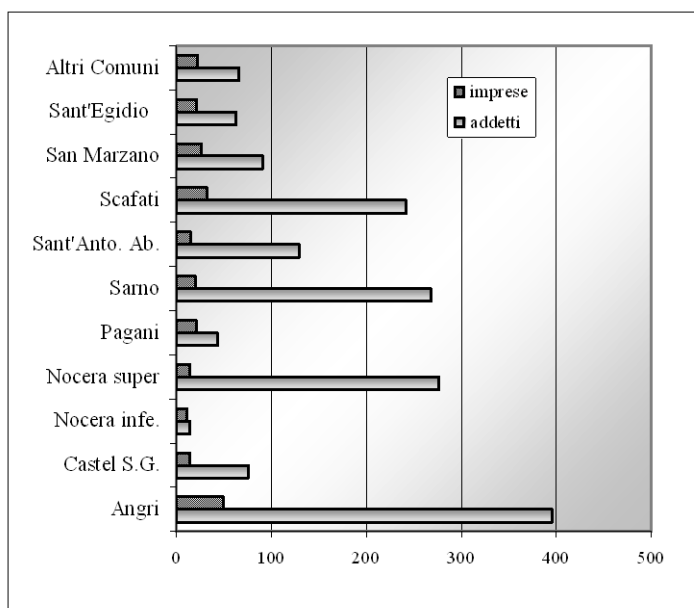
Come precedentemente indicato, nel distretto di Nocera le imprese operanti nell'ambito della trasformazione e della conservazione di frutta ed ortaggi si qualificano, rispetto all'intero comparto, oltre che per la consistenza numerica anche per una dimensione media più consistente, sebbene, ad eccezione di alcuni casi, piuttosto lontana dagli standard rilevati nel polo emiliano.

Le imprese della lavorazione e conservazione di frutta ed ortaggi complessivamente considerate si concentrano, in particolare, nei comuni salernitani quali Angri, Scafati e San Marzano con percentuali che si attestano rispettivamente al 20%, al 13% e all'11% del totale distrettuale. Se, tuttavia, il comune di Angri vede rafforzata la sua leadership in termini di concentrazione di numero di addetti del settore con una quota che raggiunge il 24% del totale di categoria, sono, invece, i comuni di Nocera e Sarno, insieme a quello di Scafati ad esprimere percentuali di concentrazione altrettanto significative, con valori che si attestano rispettivamente al 17%, al 16% ed al 15%. Indicativo il dato di San Marzano dove il numero di addetti raggiunge appena il 5% del totale distrettuale.

Tra i comuni del napoletano che complessivamente contano l'8% delle imprese del distretto e la stessa percentuale di addetti, l'unico comune rappresentativo è Sant'Antonio Abate.

¹⁴ Sotto il profilo territoriale la localizzazione della trasformazione industriale è direttamente correlata alle zone di produzione. Ciò si riconduce sia alla necessità di ridurre l'incidenza dei costi di trasporto sia ad esigenze di standard di trasformazione, dal momento che la qualità dei prodotti finiti è influenzata dal tempo intercorrente tra raccolta e trasformazione. Fa eccezione la Puglia, forte regione produttrice che dispone di una capacità locale di trasformazione molto contenuta; la gran parte del pomodoro pugliese viene inviata, infatti, per la trasformazione alle aziende campane.

Imprese ed addetti del comparto la lavorazione e conservazione di frutta ed ortaggi nei comuni del Distretto



Fonte: Infocamere

Nell'area distrettuale l'industria conserviera è supportata dalla presenza di molteplici realtà imprenditoriali appartenenti a diversi comparti economici posizionati a monte e a valle della filiera agroalimentare che interagiscono tra loro nelle varie fasi del processo produttivo. Oltre ad aziende agricole e dell'industria alimentare troviamo, infatti, imprese di altri comparti che operano come fornitori di materie prime e beni strumentali impiegate nell'attività di produzione agricola ed in quella di trasformazione industriale. A monte, è possibile evidenziare, infatti, la presenza di numerose imprese meccaniche e metalmeccaniche per la costruzione di macchinari per l'agricoltura e per l'industria industriale; di rilievo anche la presenza di imprese impegnate nella realizzazione di vuoti a banda stagnata destinati all'inscatolamento del prodotto finito e di imprese di imballaggi in legno, plastica e cartone utilizzati nel trasporto della materia prima e del prodotto confezionato. A supporto dell'intera filiera agroalimentare vi sono poi numerose imprese attive nella distribuzione all'ingrosso e al dettaglio sia di prodotti primari destinati alla successiva trasformazione sia di prodotti alimentari. Nella tabella che segue sono riportate le imprese presenti nel Distretto attive nell'intera filiera agroalimentare. Sebbene solo una parte di esse sono riferibili specificamente alla filiera del pomodoro industriale, il peso registrato da quest'ultima, fa ritenere possibile, anche se non perfettamente, la parziale sovrapposizione tra le due filiere.

Le attività a monte e le attività a valle della filiera agroalimentare ¹⁵

		Codici attività	Imprese del Distretto	
ATTIVITÀ A MONTE	Produzione prodotti chimici	Fabbricazione di fitofarmaci e di altri prodotti chimici per l'agricoltura	24.2 /24.20 0	
	Produzione macchinari per l'agricoltura	Fabbricazione di macchine per l'agricoltura e la silvicoltura	29.3 6	
		Fabbricazione di trattori agricoli	29.31 0	
		Fabbricazione di altre macchine per l'agricoltura e la silvicoltura	29.32 2	
	Commercio di materie prime e beni strumentali	Intermediari del commercio di materie prime, agricole, di animali vivi, di materie prime tessili e di semilavorati	51.11 10	
		Commercio all'ingrosso di cereali, sementi e alimenti per il bestiame	51.21 15	
		Commercio all'ingrosso di frutta e ortaggi	51.31 562	
		Commercio all'ingrosso di animali vivi	51.23 59	
		Commercio all'ingrosso di macchine, accessori e utensili agricoli, inclusi i trattori	51.88 9	
	Agricoltura/Allevamento/Pesca	Agricoltura, caccia e relativi servizi	01 13	
		Coltivazioni agricole, orticoltura, floricoltura (e sottocodici)	01.1 330	
		Coltivazioni di cereali e di altri seminativi nca	01.11 143	
		Coltivazione di ortaggi, specificità orticole, fiori e prodotti di vivai 01.12	01.12 3.482	
		Coltivazioni di frutta	01.13 535	
		Allevamento animali	01.2 12	
		Allevamento di bovini e bufalini	01.21 57	
		Allevamento di ovini	01.22 18	
		Allevamento di suini	01.23 4	
		Allevamento di pollame	01.24 16	
		Allevamento di altri animali	01.25 17	
		Coltivazioni agricole associate all'allevamento da animali	01.3 32	
		Attività di esercizi connessi all'agricoltura e alla zootecnia	01.4 2	
		Attività di servizi connessi all'agricoltura	01.41 69	
		Attività di servizi connessi all'allevamento del bestiame	01.42 0	
		Produzione/fabbricazioni di imballaggi	Fabbricazione di imballaggi in legno	20.4/20.40 33
			Fabbricazione di carta e cartoni ondulati e di imballaggi di carta e cartoni	21.21 8
	Fabbricazione di imballaggi in materie plastiche		25.22 12	
	Produzione macchine per l'industria alimentare	Fabbricazione di imballaggi in materiale leggero	28.72 48	
		Fabbricazione di macchine per l'industria alimentare	29.53 38	

Industria di trasformazione : lavorazione conservazione di frutta ed ortaggi

continua

¹⁵ L'attribuzione delle attività allo stadio a monte ed a quello a valle è funzionale alle esigenze della trattazione e pertanto non perfettamente riferibile in maniera esclusiva a tutti i codici in oggetto. Soprattutto per le attività di commercializzazione all'ingrosso di prodotti non trasformati (materie prime), la collocazione è stata riportata tra le attività a monte in quanto considerate tipiche attività di fornitura per le imprese di trasformazione di tali prodotti.

continua

Industria di trasformazione : lavorazione conservazione di frutta ed ortaggi				
		Codici attività	Imprese del Distretto	
ATTIVITÀ A VALLE	Distribuzione all'ingrosso	Intermediari del commercio di prodotti alimentari, bevande e tabacco	51.17	197
		Commercio all'ingrosso di prodotti alimentari, bevande e tabacco	51.3	21
		Commercio all'ingrosso di carne e di prodotti di salumeria	51.32	30
		Commercio all'ingrosso di prodotti lattiero-caseari	51.33	30
		Commercio all'ingrosso di bevande alcoliche e di altre bevande	51.34	29
		Commercio all'ingrosso di zucchero, cioccolati e dolciumi	51.36	12
		Commercio all'ingrosso di caffè, tè, cacao e spezie	51.37	6
		Commercio all'ingrosso di altri prodotti alimentari	51.38	54
		Commercio all'ingrosso non specializzato di prodotti alimentari	51.39	97
		Commercio al dettaglio in esercizi non specializzati con prevalenza di prodotti alimentari e bevande	52.11	581
	Distribuzione al dettaglio	Commercio al dettaglio in esercizi specializzati di prodotti alimentari, bevande e tabacco	52.2	5
		Commercio al dettaglio di frutta e verdura	52.21	242
		Commercio al dettaglio di carni e di prodotti a base di carne	52.22	475
		Commercio al dettaglio di pesci, crostacei e molluschi	52.23	87
		Commercio al dettaglio di pane, pasticceria e dolciumi	52.24	74
		Commercio al dettaglio di bevande	52.25	31
		Altro commercio al dettaglio di prodotti alimentari, bevande e tabacco	52.27	194
		Commercio al dettaglio di prodotti alimentari effettuato via internet	52.61.3	n.d.
		Commercio al dettaglio ambulante a posteggio fisso di alimentari e bevande	52.62.1	n.d.
		Commercio al dettaglio ambulante itinerante di alimentari e bevande	52.63.3	n.d.
	Altri esercizi di distribuzione	Ristoranti	55.3/55.30	333
		Bar	55.4/55.40	512
		Mense e forniture di pasti preparati	55.5	n.d.
		Mense	55.51	n.d.
		Forniture di pasti preparati	55.52	n.d.

Fonte: nostra elaborazione su dati Infocamere

L'intero territorio distrettuale si qualifica proprio per la presenza di un sistema locale di imprese caratterizzato da elementi di distintività attinenti alle tecnologie e ai processi gestionali non solo del comparto di trasformazione (know-how, presenza consolidata in particolari aree del mercato) ma anche dei principali comparti ad esso direttamente correlati, determinando così la disponibilità di un offerta di risorse e fattori di produzione di elevata qualificazione.

3.4. Alcune realtà d'impresa nel territorio campano

3.4.1. La "AR industrie alimentari S.p.A"

Profilo dell'impresa

Il gruppo alimentare AR nasce nel 2000 dalla fusione di 4 aziende operanti da oltre 38 anni nel settore conserviero e della produzione di scatolame: Conserviera Sud, IPA, la Perla Conserve e Velibox. Il Gruppo AR è specializzato nella trasformazione e conservazione delle più selezionate varietà di pomodoro ed è attualmente una delle maggiori compagnie esportatrici del pomodoro.

La connotazione comune che ha caratterizzato il gruppo e le aziende che lo compongono fin dalle sue origini è quella di considerare il suo mercato di riferimento da sempre quello estero. Il gruppo ha, infatti, attuato nel corso degli anni un processo di progressivo allargamento degli spazi geografici caratterizzato da una crescente apertura agli scambi con gli altri mercati esteri. A partire dai primi anni settanta che la Conserviera Sud, azienda capofila, ha ampliato le sue vendite nella direzione internazionale ed il primo mercato ad essere penetrato è stato il Regno Unito da sempre ritenuto particolarmente attrattivo dall'impresa.

Attualmente il Gruppo AR è presente anche in altri paesi come la Germania, la Francia, gli Stati Uniti, il Canada, il Giappone, l'Austria, il Sud America e l'Africa. L'azienda ha oggi a disposizione quattro stabilimenti produttivi, di cui due nella provincia di Napoli e due nella provincia di Salerno. Altre aziende agricole di proprietà sono dislocate in Puglia e sono dedicate alla produzione anche del biologico.

Nei suoi moderni stabilimenti, il Gruppo AR trasforma il pomodoro, prodotto strategico per l'azienda in un'ampia varietà di derivati (pelati, polpa, passata, concentrato di pomodoro) cui affianca la produzione di legumi e di frutta in scatola. L'azienda realizza inoltre, contenitori di banda stagnata per la confezione di sughi pronti. L'evolversi continuo dei gusti e dei mercati, con la conseguente diversificazione dei consumi, ha spinto l'azienda a migliorare ed adeguare la sua potenzialità produttiva alle esigenze dei molteplici partners.

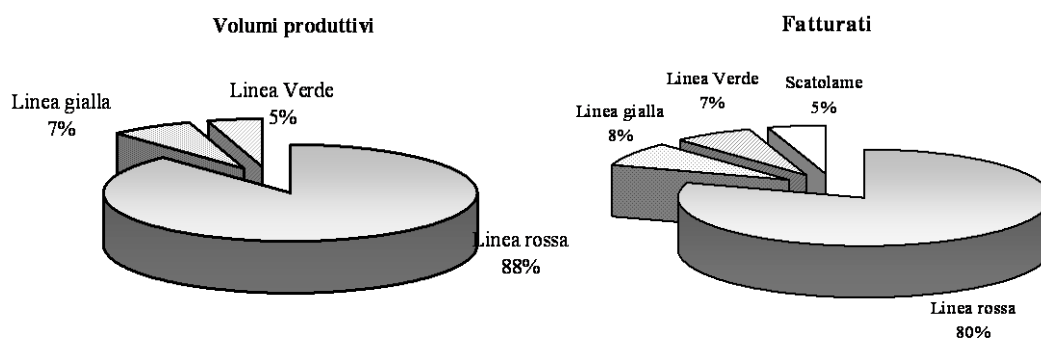
Il Gruppo AR, infatti, vanta oggi una capacità produttiva annua superiore a 13 milioni di cartoni di pomodoro pelati, 6 milioni di cartoni di cubettato/polpa di pomodoro e 40.000 tonnellate di concentrato di pomodoro. In tal modo, la AR S.p.A. si proietta come la maggiore produttrice di conserve di pomodoro in Europa.

Inoltre l'azienda è presente nelle più importanti catene della Grande Distribuzione sia in Italia sia all'estero e si caratterizza per essere un'impresa che ha saputo sfruttare pienamente le crescenti prospettive di sviluppo offerte dal segmento delle "Private Labels" (marchi delle catene distributive).

Prodotti, Clienti, Mercati

La politica di prodotto aziendale si basa su un' articolata e ricca gamma produttiva. Come precedentemente introdotto sebbene l'azienda sia conosciuta prevalentemente per la trasformazione del pomodoro la specializzazione produttiva riguarda sostanzialmente tre linee di prodotto. La "Linea Rossa" che rappresenta rispettivamente l'88% dei volumi produttivi e l'80% del fatturato. Essa spazia dai pomodori pelati alla passata, dalle polpe ai sughi pronti alle salse speziate proposte nei packaging più diffusi e funzionali (lattine, vasetti, bottiglie, brick tubetti, etc) e dalle dimensioni più disparate. La "Linea Verde" comprende i legumi lessati conservati in lattina in pezzature standard che raggiungono un'incidenza del 5% sui volumi e del 7% sul fatturato ed infine la "Linea Gialla" rappresentata da conserve di frutta prevalentemente macedonia e pesche.

Fatturato e volumi produttivi per linea di prodotti



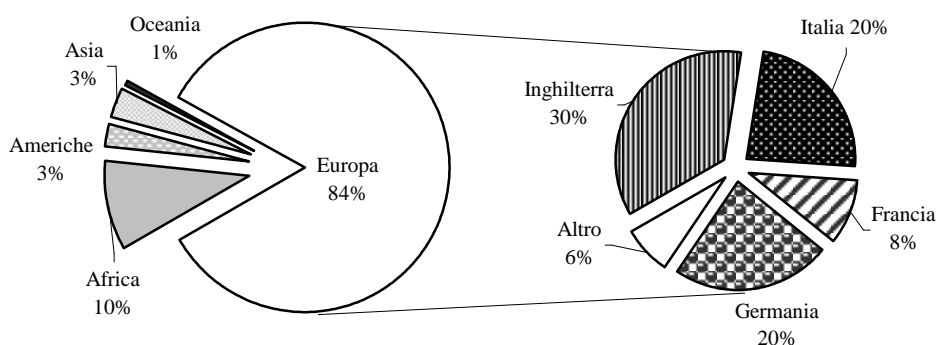
Fonte: Nostra elaborazione su dati aziendali

Completano la gamma altri prodotti alimentari quali pasta, patate, etc. classificati sotto la voce scatolame che producono circa il 5% del fatturato aziendale e che rappresentano soprattutto dei prodotti di complemento della gamma produttiva.

La tipologia di clientela rappresenta l'altra importante variabile di identificazione dell'impresa e del *Business* in cui opera. L'impresa rivolge, infatti, la sua offerta esclusivamente alla Grande Distribuzione e alla distribuzione organizzata nei cui confronti si concentra pertanto quasi l'intera percentuale del fatturato aziendale. L'altra tipologia di cliente esclusivamente riferibile al caso del mercato italiano è rappresentata dalle principali imprese industriali conserviere o di produzione di altri prodotti alimentari. Tale categoria rappresenta tuttavia una quota marginale del fatturato nei cui confronti l'orientamento dell'impresa è sempre più indirizzato verso un progressivo abbandono. Per le vendite all'estero invece i principali mercati sono serviti prevalentemente con rapporti diretti con le imprese di distribuzione o mediante grosse società di trading internazionali. La strategia commerciale del gruppo AR si caratterizza, infatti, per la scelta di affermarsi quale partner qualificato ed affidabile di aziende leader di mercato e

delle principali catene di distribuzione in Italia (Conad e Di Meglio) e soprattutto all'estero (Lidl, "Princes"). I mercati esteri rappresentano inoltre gli interlocutori privilegiati dell'azienda. Solo il 25% del fatturato aziendale è realizzato in Italia, dove tuttavia l'azienda conta fra i suoi principali referenti alcuni tra le più importanti aziende del settore. Tra i mercati esteri responsabili di circa l'80% del fatturato aziendale si segnalano in particolare l'Inghilterra, mercato storico di presenza dell'impresa con un giro d'affari pari al 30% del fatturato, la Germania, 20% e la Francia 8%. Una quota altrettanto consistente del fatturato è rappresentata dalle vendite sul mercato africano (10%) soprattutto del Sud. Percentuali minori di fatturato sono conseguite in Grecia ed in Austria, negli Stati Uniti, Canada e nel sud America (complessivamente il 2,5%) e sui mercati asiatici (3%) in particolare Giappone e Russia.

Distribuzione del fatturato per aree geografiche di vendita



Fonte: Nostra elaborazione su dati Aziendali

La maggior parte dei prodotti aziendali viene venduta attraverso il ricorso a marchi commerciali. Sebbene nell'impresa siano infatti presenti marchi propri l'azienda opera principalmente attraverso *private labels*. E' possibile tuttavia riscontrare la presenza di alcuni marchi, presenti soprattutto nei mercati internazionali, che sono anche marchi leader. Al marchio "Russo" per la linea rosso, "La Bianca" che completa tutta gamma anche gli scatolami si affiancano altri marchi quali "Bonne Mama" e "La Perla" che rappresentano marchi leader nel mercato africano ed in quello russo. La leva promozionale tuttavia non rappresenta un elemento differenziante della politica aziendale sia sul mercato nazionale sia in quello estero. E' possibile rilevare infatti uno scarso orientamento nello sviluppo di specifiche politiche di valorizzazione dei marchi aziendali attraverso apposite strategie di marketing ed il ricorso a specifici strumenti pubblicitari. Unica eccezione in tal senso è rappresentata dal marchio "Napolina" acquisito nel 2001 in un'operazione congiunta fra Ar e Pines Ltd una delle principali aziende di distribuzione del mercato inglese per la commercializzazione dei prodotti della linea rossa sul tale mercato. Il marchio che nel mercato inglese presenta un posizionamento più elevato di prezzo giustificato soprattutto nel

ricorso ad una confezione dallo styling più raffinato intende proporsi quale richiamo evocativo all'italianità del prodotto e alla garanzia di genuinità e di origine propria dell'*italian food*.

Le attività aziendali

Nel panorama industriale l'aziendale Ar rappresenta una realtà di indiscussa presenza non solo per il peso da essa occupato sui mercati nazionali ed esteri ma anche per le dimensioni e la struttura aziendale. L'impresa con un fatturato di circa 35 milioni di euro (dato 2004) ed un organico composto da circa 240 addetti che si incrementa nei periodi di lavorazione del pomodoro a più di mille unità, rappresenta, infatti, una delle pochi grande realtà industriali del comparto conserviero campano (l'altro importante produttore è la Doria) e uno dei principali competitor delle più importanti imprese presenti a livello nazionale (la Doria, Conserve Italia, etc). Rispetto ad esse la scelta di operare prevalentemente quale partner delle grandi catene distributive sia nazionali sia estere anziché competere in maniera diretta nel segmento della cosiddetta industria di marca si traduce in una specifica connotazione che assume la struttura e l'organizzazione dei processi aziendali.

L'impresa, infatti, presenta una forte integrazione sia rispetto al ciclo più propriamente produttivo sia alle attività poste a monte di tale processo. L'impresa svolge al suo interno tutte le fasi del ciclo produttivo. Il livello tecnologico della produzione aziendale sebbene in linea agli standard di settore si caratterizza soprattutto per le dimensioni produttive raggiunte e per gli standard di efficienza assicurati¹⁶. La semplicità del ciclo produttivo e la maturità che caratterizza gli standard produttivi del settore rende del tutto inesistenti la presenza di barriere all'ingresso¹⁷ ma spinge a considerare quali elementi di criticità la qualità la sicurezza e l'impatto ambientale oltre i costi ad essi associati. La concentrazione delle attività in un breve lasso di tempo (la lavorazione del pomodoro avviene tipicamente nei mesi di agosto e settembre) la conseguente necessità di lavorare a ritmi elevatissimi, e l'integrità della materia prima quale prerequisito essenziale di garanzia del prodotto finito oltre che principale elemento di costo aziendale spinge la produzione a curare in particolar modo l'ottimizzazione produttiva oltre che ad investire in miglioramenti contenuti delle attività legate ad alcune delle fasi critiche del processo stesso (sterilizzazione). L'azienda dispone di stabilimenti tecnicamente organizzati con tutte le migliori tecnologie ed impianti all'avanguardia e di personale estremamente qualificato, con competenze ed esperienze specifiche. La logistica rappresenta un'area altrettanto critica e parte integrante dei processi aziendali. La caratteristica del processo produttivo concentrato solo in alcuni mesi dell'anno durante i quali la produzione avviene a

¹⁶La AR S.p.A. possiede quattro stabilimenti produttivi in campanaria localizzati fra la provincia di Napoli e di Salerno. A Sant'Antonio Abate si concentra l'attività di lavorazione e di trasformazione dei prodotti, nel salernitano e precisamente a Scafati e ad Angri si lavora invece, sostanzialmente la banda stagnata, cioè i contenitori metallici per gli alimenti. Un altro stabilimento produttivo è sito in provincia di Foggia, a Torremaggiore, specializzato nella produzione anche del biologico.

¹⁷ La sopravvivenza e molto spesso l'ingresso nel mercato di piccoli produttori è favorito dalla presenza di una tecnologia diffusa e sostanzialmente matura. Molti piccoli produttori operano infatti con macchine antiche o addirittura dismesse da altri.

ciclo continuo e la successiva fase di immagazzinaggio del prodotto semilavorato o finito in strutture di proprietà dell'azienda consentono infatti di gestire in modo ottimale i flussi fisici di prodotti finiti e semilavorati.

Il ciclo di produzione si integra a monte con la realizzazione di imballaggi in lattina attraverso la trasformazione diretta di banda stagnata ed ancora più a monte con le attività agricole. La presenza di due aziende agricole localizzate in Puglia specializzate nella produzione del biologico e lo sviluppo di partnership consolidati con i principali fornitori attraverso la realizzazione di contratti di coltivazione assicurano uno stringente controllo delle attività a monte. Esso infatti si spinge a tutte le fasi del ciclo di produzione agricolo, dalla selezione delle aree, alla semina attraverso un dialogo e un contatto diretto con i produttori, alla selezione del prodotto per le quantità che vengono trattate ed al ritiro.

Ciò si traduce non solo in una maggiore garanzia di disponibilità di prodotto trasformato ma anche della qualità dello stesso con evidenti vantaggi in termini di una migliore pianificazione dei processi di approvvigionamento e quindi di trasformazione e di un maggior controllo ed ottimizzazione dell'intero ciclo operativo.

La rete relazione aziendale si sviluppa inoltre anche a valle attraverso partnership consolidate con importanti imprese della distribuzione. Il parco clienti si presenta infatti piuttosto concentrato, con particolare riguardo all'Europa, i primi quattro clienti assorbono circa il 60-70% delle vendite aziendali. Tale orientamento risponde ad una precisa logica aziendale, ossia quella di sfruttare le maggiori opportunità legate alla disponibilità di avere pochi interlocutori qualificati che esprimono una domanda precisa ed articolata in termini di caratteristiche del prodotto, capace di consentire una migliore programmazione degli approvvigionamenti ed in grado di pagare in funzione della qualità dello stesso. Lo stretto rapporto di collaborazione fornitore-cliente che si è venuto ad instaurare, ed in particolare l'elevato grado di controllo sul prodotto e sul processo esercitato dal grande interlocutore (soprattutto straniero), ha costituito senza dubbio un fattore di crescita aziendale e di miglioramento continuo degli aspetti qualitativi del processo produttivo e del prodotto realizzato. In questa direzione rappresenta senza dubbio un fattore di successo la presenza di un 'orientamento aziendale alla qualità intesa non solo in termini di certificazione (gli stabilimenti del gruppo sono certificati Iso 9002 per la qualità del prodotto ed Iso 14001 per quella ambientale) ma di processi in un'ottica globale. La presenza di una ramificata rete di controllo di qualità che parte dalla fase di raccolta in grado di garantire la massima rintracciabilità ed omogeneità dei parametri qualitativi dei prodotti rappresenta la principale fonte di accreditamento dell'azienda presso i principali acquirenti nazionali ed internazionali. Nonostante la vasta gamma di capacità produttiva giornaliera, il Gruppo AR può garantire, infatti, per ogni lotto acquistato la massima rintracciabilità e omogeneità dei parametri qualitativi dei prodotti. L'integrazione verticale di tutta la filiera produttiva, consente di monitorare con efficacia tutti i passaggi intermedi che un prodotto compie dal campo alla tavola. L'impegno recente di AR è stato proprio quello di tesaurizzare questa potenzialità intrinseca, a tutto vantaggio della sicurezza dei propri clienti diretti e dei rispettivi consumatori, effettuando ingenti investimenti nel campo del monitoraggio e della rintracciabilità, che è già operativa all'interno di tutto il proprio sistema produttivo.

Lo sviluppo e la strategia di internazionalizzazione

Il Gruppo AR si caratterizza nel panorama nazionale ed internazionale per l'esperienza decennale nel settore che ha consentito di sviluppare un grande bagaglio di conoscenze e competenze del mercato e una presenza sempre più attiva e diretta sia nelle principali aree di produzione sia nei diversi mercati di vendita nazionali ed esteri.

La ragione del successo del Gruppo AR che ha contribuito alla sua crescita e consolidamento nel tempo, risiede in un'attenta politica di qualità ed in un'efficiente organizzazione produttiva ed operatività logistica. Una delle qualità della AR è quella di "poter operare su grossi numeri" e quindi fondamentale importanza è data alla componente organizzativa del processo produttivo, alla logistica sia interna sia esterna essendo un prodotto a basso valore aggiunto e a tutto ciò che riguarda la garanzia di una fornitura tempestiva, ben organizzata sia nella fase di contrattazione sia per la puntualità delle consegne. Attenzione particolare viene anche posta dall'azienda, allo stoccaggio e a tutto ciò che rientra nell'offerta di un servizio aggiuntivo e dunque alla capacità del Gruppo AR di assicurare flussi di prodotti in tutti i periodi. Tutti questi elementi rappresentano infatti componenti imprescindibili per una corretta impostazione strategica della politica "unbranded" perseguita dall'azienda che le hanno consentito di diventare partner dei principali operatori commerciali italiani ed esteri. La distribuzione moderna in particolare costituisce, attraverso le sue scelte di assortimento, una barriera effettiva all'ingresso sui mercati sia in ambito nazionale sia soprattutto internazionale. La partita si gioca attraverso il soddisfacimento, da parte delle imprese fornitrici, di un'offerta più ampia e differenziata.

La molteplicità dell'offerta aziendale sebbene rappresenti un requisito indispensabile per assicurare nel posizionamento del *trade* una effettiva visibilità, non rappresenta di per se stessa l'unica risposta formulabile. In particolare la tipologia specifica del prodotto, conosciuto e non particolarmente elaborato conferisce agli aspetti di servizi gli elementi più qualificanti dell'offerta aziendale. L'interlocutore della distribuzione moderna deve, infatti, essere in grado di garantire diversi elementi contemporaneamente: volumi costanti tutto l'anno, gamma e differenziazione del prodotto, standard qualitativi costanti, controllo sulla qualità (certificazione) capacità di pianificare le forniture al punto vendita, controllo logistico dei flussi fisici e dell'informazione ad essi associata. Su tali aspetti tende pertanto a sposarsi il confronto competitivo sia in ambito nazionale sia in quello internazionale, dove sempre più spesso ci si confronta con la stessa tipologia di attori. A tali elementi è riconducibile soprattutto la dinamica settoriale degli ultimi anni che ha visto sia con riferimento al caso italiano sia a quello dei principali contesti internazionali una forte contrazione della popolazione industriale del settore. Basti pensare che nel corso degli ultimi 15 anni il numero delle imprese industriali in Italia si è ridotto dalle 500 aziende industriali, alle 200 attuali. Tutto questo si spiega proprio perché, la realizzazione del prodotto "conserva" caratterizzato di per sé da un basso valore aggiunto, richiede una struttura organizzativa, produttiva e logistica efficiente ed in grado di operare attraverso economie di scala che assicurino la redditività necessarie per la permanenza e lo sviluppo nei mercati.

E' proprio la struttura dell'azienda è cresciuta e si è sviluppata nel contesto internazionale su questa logica imprenditoriale diretta alla scelta di pochi

selezionati partner commerciali cui garantire standard elevati di servizio e di efficienza. Lo slogan dell'azienda "Italy gives its best" racchiude infatti tutti gli elementi distintivi che qualificano l'azienda nella competizione nel contesto internazionale da sempre presidio delle scelte commerciali dell'azienda.

Dall'Inghilterra, infatti, nei primi anni ottanta è iniziato il percorso di sviluppo internazionale dell'azienda che si è tradotto ad oggi in una presenza internazionale che raggiunge tutti i principali mercati di tutte le aree geografiche del mondo. La scelta iniziale del mercato inglese dovuta alla spinta del fondatore dell'azienda, il sig. Antonino Russo, descrive appieno lo spirito imprenditoriale dell'azienda. L'istituzione di una propria unità commerciale nel mercato inglese, è stata dettata dalla volontà dell'impresa di investire e di mantenere una presenza stabile in questo paese. In tal modo la AR S.p.A. ha potuto meglio monitorare questo mercato, intensificando i rapporti con i partner locali e seguendo più da vicino lo sviluppo delle politiche di marketing della concorrenza.

La presenza iniziale di un proprio ufficio commerciale e il legame attraverso contratti di esclusiva con la principale catena di distribuzione locale la "Princes Foods Ltd"¹⁸ ha rappresentato per l'impresa una strategia di successo in grado di catturare competenze locali qualificati e distintive, di assicurare margini di redditività soddisfacenti e soprattutto di instaurare rapporti di mercato stabili nel tempo. Il consolidamento di tale relazione ha rappresentato per l'impresa un'occasione importante anche per lo sviluppo strategico in senso internazionale. Nel 2001 la AR ha avviato la costituzione di una joint venture commerciale con la "Princes Ltd". L'operazione è consistita nella costituzione della società "Napolina Ltd", nella quale la AR detiene una partecipazione del 51%. Scopo di tale società che ha acquisito da un'azienda locale il Marchio Napolina" è quello di promuovere attraverso un marchio leader lo sviluppo dei prodotti AR nel Regno Unito e negli altri paesi Europei.

Anche negli altri mercati di vendita la politica aziendale si orienta in tal senso. Sono soprattutto grosse società di importazione cui l'azienda si rivolge, o partner della grande distribuzione locali che acquistano direttamente i suoi prodotti. Attraverso tale modalità d'ingresso, l'impresa pur continuando a mantenere la base produttiva nel proprio paese, cerca di avvicinarsi al potenziale cliente, istituendo un contatto diretto con la realtà locale. In tal modo, l'impresa realizza a pieno una strategia di presidio dei mercati esteri con l'affiancamento ai flussi di esportazione di azioni di comunicazione e di relazioni stabili e dirette con i principali operatori di tali mercati. Attraverso essi l'impresa alimenta, infatti, lo sviluppo e l'aggiornamento continuo del proprio patrimonio di conoscenze che incorporate nei prodotti e nei processi aziendali garantiscono il miglioramento delle capacità aziendale di rispondere alle attese di una clientela sempre più esigente e soprattutto indirizzata a definire le proprie strategie in un mondo sempre meno definito dai confini di natura geografica.

¹⁸ La "Princes Ltd" attualmente è un'azienda primaria nella distribuzione ed importazione di prodotti alimentari in Inghilterra a capitale sociale 100% Mitsubishi-Japan. E' presente nel commercio internazionale di bevande e alimenti, funziona attualmente in quaranta paesi ed assicura una vasta gamma di prodotti dal pesce inscatolato, ai succhi di frutta, ai pasti pronti ed alle salse. "Princes Ltd" è inoltre il terzo più grande fornitore di bibite analcoliche e possiede marche varie come Napolina, Shippams, Olivio (per l'olio di semi), Virgin (per la cola).

3.4.2. La "La Doria S.p.A"

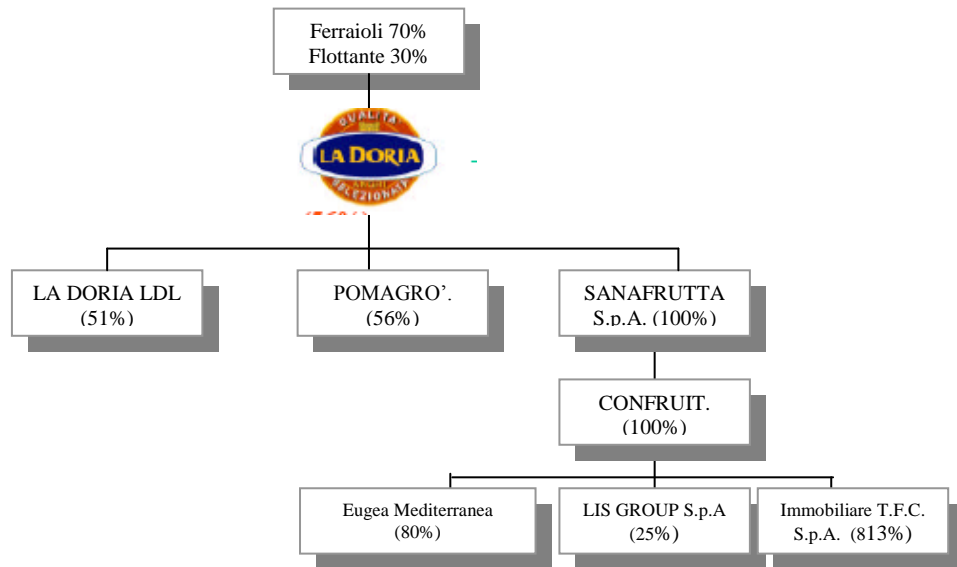
Profilo dell'impresa:

L'azienda nasce nel 1954 ad Angri, in provincia di Salerno da un'idea del Sig. Diodato Ferraioli per produrre alimenti conservati tipici della regione nella quale l'impresa ha i suoi stabilimenti produttivi. Fin dagli inizi il grande impegno familiare e il bagaglio di capacità e competenze raccolte in tanti anni di attività consentono all'impresa La Doria di assumere un ruolo importante nel settore delle conserve alimentari.

A partire dai primi anni Sessanta, l'Azienda sviluppa le vendite sui mercati esteri dove la commercializzazione avviene soprattutto con le "PRIVATE LABELS"; in Italia, invece, il fatturato è realizzato essenzialmente con i marchi di proprietà dell'Azienda.

Di fronte al graduale sviluppo delle vendite, La Doria si dota di impianti tecnologicamente all'avanguardia in grado di cogliere le opportunità offerte dal mercato e, già alla fine degli anni Settanta, l'Azienda occupa una posizione di rilievo nel settore. Gli anni Ottanta e Novanta rappresentano anni di intensa crescita: La Doria realizza gradualmente un piano di espansione volto all'ammodernamento degli impianti, al raddoppio della capacità produttiva, all'efficienza industriale e alla diversificazione dei prodotti e dei mercati. Tale processo che ha conosciuto alcune tappe fondamentali quali la diversificazione produttiva degli anni settanta, le acquisizioni e la quotazione in borsa degli anni novanta insieme all'ottenimento della certificazione ISO (prima azienda del settore), sono la prova di un percorso di sviluppo ben delineato e perseguito con perseveranza e dedizione dalla proprietà. In particolare le risorse reperite con la quotazione consentono negli anni seguenti un'accentuata politica di acquisizioni a conferma dell'orientamento strategico del Gruppo volto a crescere sia per linee interne sia esterne. Da quel momento in poi, La Doria S.p.A. è cresciuta di anno in anno grazie alla lungimiranza della sua gestione che ha avviato l'azienda verso un continuo processo di ampliamento e sviluppo tutt'oggi in corso. Ad oggi, fanno infatti parte della compagine del gruppo numerose società nazionali ed estere caratterizzate da una consolidata presenza sul mercato anche con prodotti a marchio, in modo da integrare le produzioni ed allargare la gamma dell'offerta di tutto il Gruppo.

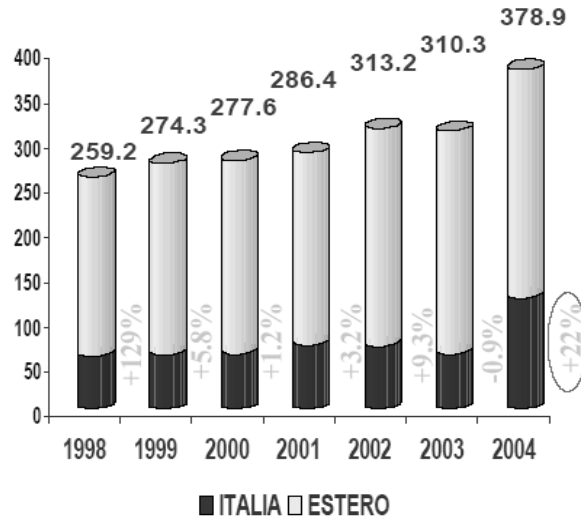
Le società del gruppo La Doria



Fonte: Dati Aziendali

La missione aziendale è infatti rivolta al miglioramento costante dell'offerta al fine di soddisfare quasi ogni genere di bisogno dei propri clienti, rappresentati soprattutto dalla Grande Distribuzione, in un'ottica di soddisfazione continua. Grazie infatti all'esperienza cumulata negli anni, alla capacità di personalizzare l'offerta ed ai servizi forniti l'azienda ha conosciuto un costante sviluppo sia sui mercati nazionali sia su quelli esteri, esportando i propri prodotti in circa 40 paesi nel mondo. Con un fatturato di circa 380 milioni di euro di cui 150 prodotti dalla Capogruppo, in costante crescita negli ultimi anni, la Doria rappresenta infatti un'impresa leader nel mercato delle "PRIVATE LABELS" sia locale sia internazionale.

Andamento del fatturato del Gruppo



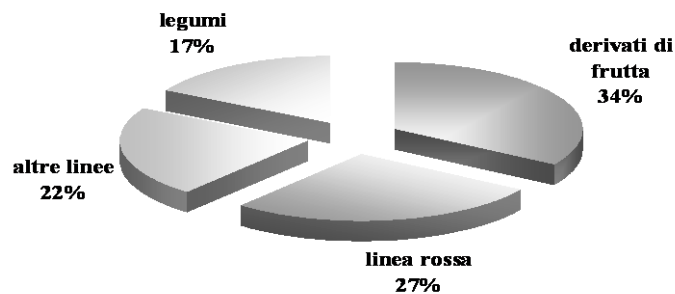
Fonte: Dati Aziendali

Prodotti, Clienti, Mercati

Il gruppo la Doria costruisce uno dei principali gruppi nazionali attivi nella produzione e commercializzazione di derivati del pomodoro, di legumi e pasta in scatole, di succhi e macedonia di frutta e di prodotti complementari.

La gamma di prodotti ampia e diversificata si specializza in tre linee principali cui si affianca la produzione di altri prodotti alimentari che rappresentano soprattutto prodotti di completamento della gamma.

Distribuzione del fatturato per linea di prodotto



Fonte: Nostra elaborazione su dati Aziendali

La linea rossa costituisce il core business storico della Doria. In tale ambito il gruppo opera nella produzione e commercializzazione di polpe e passate di pomodoro e di pelati e, più di recente, la linea è stata arricchita dall'introduzione di prodotti più innovativi come le polpe aromatizzate e le passate arricchite o aromatizzate. In Italia si origina circa la metà del fatturato, venduto in prevalenza con marchi aziendali oltreché con marchi privati dei clienti. L'azienda rappresenta il secondo produttore nazionale sia nel segmento delle polpa e passata, con una quota di circa il 9.8% (alle spalle di Cirio) sia in quello dei pelati, con una quota del 4% (al primo posto la Ar 8,4%). Quote che, in un mercato altamente frammentato dal lato dell'offerta con pochi competitor in grado di competere sugli stessi standard rappresentano importanti elementi di attestazione del grado di successo aziendale. All'estero, invece, i derivati del pomodoro sono commercializzati esclusivamente attraverso le PRIVATE LABELS. Nel mercato britannico il principale paese di esportazione dei prodotti dell'azienda, essa si posiziona al primo posto nella vendita di prodotti a marchio PRIVATE LABELS.

Nell'ambito dei derivati di frutta la Doria produce e commercializza succhi, nettari e succhi multivitaminici in brick e vetro. Anche in questo segmento il gruppo rappresenta uno dei principali competitor sia in ambito nazionale sia internazionale. In particolare l'operazione societaria realizzata nel 2004 con l'acquisizione dell'80% del capitale di Sanafrutta S.p.A. (nel 2005 la quota è salita al 100%), holding che controlla Confruit S.p.A., società leader nella produzione di succhi e bevande di frutta a marchio private labels, ha proiettato l'azienda al secondo posto nella classifica dei principali produttori di succhi e derivati della frutta (dopo Conserve Italia al primo posto con una quota del 12% e prima di Zuegg e Parmalat).

L'acquisizione del controllo, attraverso la Confruit, anche di un'altra società la Eugea Mediterranea S.p.A., ha rafforzato la presenza del Gruppo La Doria anche nel settore dei derivati del pomodoro, con un aumento della capacità produttiva annua nel "rosso" di oltre il 33%, corrispondente a circa 4 milioni di quintali di pomodoro trasformato.

Nella linea legumi e vegetali responsabile del 16.8% del fatturato del gruppo è compresa anche la "pasta in scatola" che la Doria produce e commercializza esclusivamente sul mercato estero. I prodotti della linea sono commercializzati all'estero per circa il 90% e, in particolare, nel Regno Unito, in Germania e nei Paesi Scandinavi e sono venduti a marchio private label.

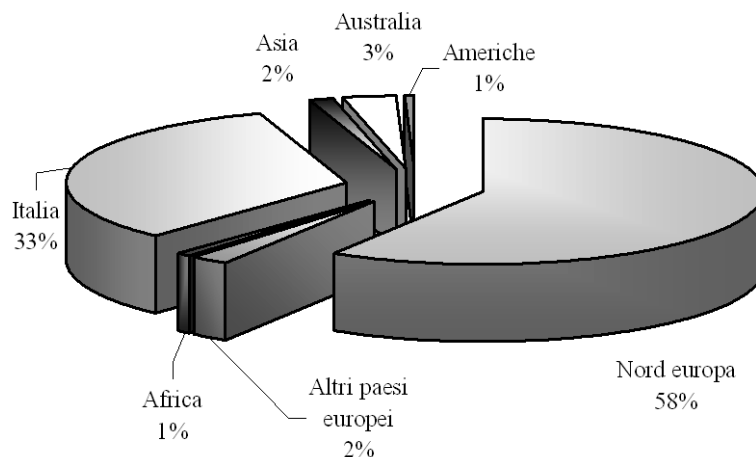
Le "altre vendite" essenzialmente relative a prodotti in scatola (tonno, salmone, etc) commercializzati con marchi private label dalla controllata inglese del gruppo (LDH) generano il 22% del fatturato.

L'81.8% dei ricavi di Gruppo è generato con prodotti private labels venduti prevalentemente all'estero (tra le grandi catene distributive clienti figurano Sainsbury, Tesco, Aldi, Hahold, Danske Supermarket, Carrefour, Auchan, Coop Italia, Conad, PAM, ICA, etc).

Le esportazioni rappresentano infatti la principale voce di fatturato per l'impresa, nonostante la relativa incidenza sul fatturato (67.2%) abbia subito una consistente riduzione (80.2% nel 2003) con l'acquisizione della Sanafrutta il cui fatturato è prevalentemente generato sul mercato italiano. Il peso del mercato domestico si è incrementato, infatti, dal 20% al 32.8%. Il nord Europa, principalmente Gran Bretagna e Paesi Scandinavi, è l'area che assorbe la maggior

parte del fatturato export, in quanto mercati storici. Negli ultimi anni, però, anche altri mercati quali per esempio il Giappone, l’Australia, la Nuova Zelanda e il Sud Africa stanno accrescendo il loro peso, evidenziando tassi di crescita molto interessanti.

Distribuzione del fatturato per aree geografiche



Fonte: Nostra elaborazione su dati Aziendali

Le restanti vendite sono, invece, realizzate per il 6,4% con prodotti a marchio La Doria (presente sul mercato da 50 anni) e per il 3% con prodotti a marchio discount (La Romanella), marchi venduti quasi esclusivamente sul mercato italiano. Il 6,4% del fatturato deriva dai marchi industriali (*copacking*). La Doria, infatti, produce per alcuni dei principali marchi leader italiani ed internazionali, tra i quali Star, Santarosa, Coca Cola e Heinz. Infine, l’1,70% del fatturato deriva dal marchio Vivi G un marchio lanciato nel 2004 per la linea succhi con un posizionamento più elevato destinato a prodotti particolarmente innovativi.

Le attività ed i processi aziendali

La Doria rappresenta per dimensione ed attività il principale gruppo campano ed il terzo gruppo nazionale nel comparto delle attività della trasformazione e conservazione di frutta ed ortaggi. Come descritto nella parte precedente l’azienda nel corso degli anni ha avviato un processo costante di crescita realizzato soprattutto per linea esterna attraverso l’acquisizione delle principali imprese del settore. Tale processo ha risposto all’obiettivo di ampliare la quota di mercato e di rafforzare la posizione aziendale su un mercato in cui la competizione si gioca sempre più con operatori di dimensioni internazionali.

Oggi, infatti, l’impresa presenta una struttura produttiva perfettamente integrata rispetto all’intero ciclo produttivo ed in grado di completare l’intera gamma di prodotti. La struttura industriale di cui si avvale la Doria è costituita complessivamente da 5 stabilimenti produttivi, di cui tre storici localizzati nella provincia di Salerno, che complessivamente raggiungono una capacità produttiva

di 3.000.000 quintali, ed altri due recentemente entrati nella struttura produttiva aziendale localizzati nel territorio extra regionale (Lavello e Faenza). La forza lavoro impiegata raggiunge complessivamente 558 dipendenti fissi e 635 stagionali (media mensile). Ogni stabilimento è specializzato nella trasformazione di determinanti prodotti. La specializzazione localizzativa delle produzioni consente, infatti, all'azienda di concentrarsi sulle differenti necessità tecnico produttive in modo da realizzare delle economie di costo ed al tempo stesso offrire garanzia di qualità.

I siti produttivi

SITO	DIMENSIONI	PRODUZIONI	CAPACITA' PRODUTTIVA
Angri (SA)	102.000 mq di cui 62.000 coperti	Pomodoro, macedonia, succhi, legumi e pasta in scatola, te', carote e patate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 milione 100 mila quintali succhi e bevande di frutta, di pomodori legumi e pasta ▪ 350 milioni di scatole di legumi e pasta in scatola, tè, carote ▪ 200 milioni di scatole vuote ▪ 160 milioni di bottiglie di succhi ▪ 200 milioni di brick di succhi
Fisciano (SA)	56.000 mq di cui 21.000 coperti	Pomodoro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 700 mila quintali di pomodori
Sarno (SA)	195.000 mq di cui 50.000 coperti	Pomodoro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 milione di quintali di pomodori ▪ • 150 milioni di scatole vuote
Lavello (Pz)	270.000 mq	Pomodori e puree di frutta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 250 milioni di brick di succhi ▪ 200 milioni di bottiglie di succhi ▪ 270.000 mq pomodoro e puree di frutta •
Faenza (RA)	24.000 mq	Succhi e bevande di frutta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ • 1 milione di quintali di pomodori ▪ • 130 mila quintali di purea di frutta

Fonte: Nostra elaborazione su dati Aziendali

Lo stabilimento in Angri è l'impianto storico del gruppo, da dove la famiglia Ferraioli ha cominciato la sua attività nel lontano 1953. Nell'arco degli anni ha subito molti cambiamenti fino all'attuale configurazione, che vede un'attività scaglionata in tutti i 12 mesi dell'anno per la produzione della gamma attualmente proposta: pomodoro, legumi, succhi di frutta, macedonia e pasta in scatola. L'area ha un'estensione di 102000 metri quadri di cui 62000 coperti.

L'impianto localizzato a Sarno, in provincia di Salerno, è stato acquistato dalla "Star SpA" nel 2000. In questo sito come in quello di Angri si producono, oltre alle conserve di pomodoro, anche imballi metallici per le necessità produttive del gruppo. Inoltre, presso questo stabilimento sono state installate linee molto moderne per il confezionamento. Ricopre un'area di circa 195000 metri quadri di cui 75000 coperti ed è dotato di una struttura dedita allo stoccaggio del prodotto. Infine l'impianto di Fisciano il più piccolo del gruppo (56000 metri quadri, di cui 21000 coperti) rappresenta una realtà di eccellenza per l'impresa. In questo stabilimento vengono infatti realizzate le linee di produzione dedicate a clienti con esigenze molto particolari in termini di qualità. In particolare, in questo sito si realizzano prodotti a più alto valore aggiunto e più innovativi tra cui tutte le produzioni biologiche di pomodori sia pelati e sia polpe.

Continui investimenti tecnologici per l'ammodernamento e lo sviluppo rappresentano tratti distintivi della strategia del gruppo. Nel 2003 infatti si è infatti concluso un piano di investimenti triennale di 35 milioni di euro destinati soprattutto allo sviluppo dell'efficienza industriale attraverso l'espansione dei volumi, la realizzazione di economie di scala e lo sviluppo di sinergie commerciali. L'alto grado di automazione degli impianti, unito ad un ottimale utilizzo della capacità produttiva e alla favorevole dislocazione, consentono di ottenere un'efficienza elevata e una struttura di costo medio estremamente competitiva rispetto alla media del settore.

Gli altri due impianti produttivi entrati nella compagine produttiva aziendale in seguito all'acquisizione della Confruit¹⁹ cui fa capo lo stabilimento di Faenza e quello di Lavello (attraverso la controllata Eugea del Mediterraneo) hanno consentito lo sviluppo di ampie sinergie produttive, logistiche e commerciali e l'ottimizzazione del product mix, con l'ampliamento di produzioni non stagionali.

La strategia di sviluppo dell'azienda e la crescita internazionale

La Doria si caratterizza per essere un'Azienda "unbranded" che ha saputo sfruttare pienamente le crescenti prospettive di sviluppo offerte dal segmento delle "Private Labels" (marchi delle catene distributive) e del "Discount". Essa infatti è presente nelle più importanti catene della Grande Distribuzione e del Discount sia in Italia sia all'estero. In un mercato caratterizzato da tassi di crescita della domanda sostanzialmente maturi cui fanno riscontro tuttavia modalità distributive caratterizzate da velocità di sviluppo differenti con segni di particolarmente dinamicità soprattutto nel segmento della distribuzione di prodotti a marchio privato tale strategia risulta sicuramente una scelta che ha determinato il successo della Doria nel tempo.

In un contesto concorrenziale in cui la competizione sia in ambito nazionale sia in quello internazionale si misura sempre più sui grandi numeri la scelta dell'impresa è stata quella di puntare su alcune elementi di distintività della formula aziendale prediligendo in particolare il rapporto con la grande distribuzione.

La scelta dei canali distributivi si è rivelata strategica nella misura in cui, già alla metà degli anni Ottanta, si è percepito il potenziale delle grandi catene di distribuzione soprattutto estere, le quali creando dei propri marchi commerciali, hanno rappresentato per La Doria una grande opportunità nel mercato delle private labels. L'evoluzione della distribuzione tende, infatti, ad offrire crescenti opportunità a quelle imprese in grado di rispondere alle attese della domanda o perché volte alla ricerca di una leadership di costo, funzionale alla realizzazione di prodotti a primo prezzo, o perché posizionate rispetto a prodotti di qualità medio-alta ma comunque competitive in termini di prezzo a loro volta funzionali alla realizzazione dei prodotti a marchio del distributore o, infine, perché orientate su prodotti dotati di elevata specificità sotto il profilo dell'elevato livello qualitativo.

¹⁹ Confruit vanta un rapporto forte e consolidato con la Grande Distribuzione italiana e si caratterizza per un elevato know-how tecnologico, alta qualità e spinta all'innovazione, testimoniata dalla significativa presenza nel segmento del biologico (a marchio "Biosanafrutta") e degli articoli a produzione integrata (marchio "Punto di Equilibrio"). Recentemente, è stato introdotto il marchio Vivi G, che sostituirà gradualmente gli attuali marchi.

Rispetto a tali requisiti la formula aziendale della Doria si presenta estremamente coerente.

La Qualità elevata del prodotto garantita da un controllo preventivo delle materie prime e da un continuo miglioramento dei processi produttivi e l'ottimo rapporto prezzo/qualità assicurato rappresentano *key points* alla base della competitività dell'Azienda. Quest'ultima in particolare è garantita da un orientamento costante dell'impresa al miglioramento dell'efficienza produttiva e agli elevati investimenti in tecnologia che consentono di innovare processi e prodotti oltre che agli elevati volumi che permettono la massimizzazione dell'uso degli impianti. L'offerta inoltre di un portafoglio prodotti altamente differenziato diventa tuttavia il fattore "chiave" di competizione in un mercato maturo: la segmentazione dell'offerta e l'ampliamento della gamma produttiva, rappresentano per l'impresa azioni imprescindibili nell'impostazione della propria strategia soprattutto per assicurare una migliore soddisfazione e fidelizzazione del trade e della propria clientela.

La Doria, infatti, nata come Azienda di prodotti "rossi", negli anni ha puntato ad un più giusto equilibrio nel peso delle diverse linee attraverso la crescita delle produzioni non stagionali quali succhi di frutta e legumi, allo scopo di ridurre il rischio connesso alla stagionalità. L'orientamento verso prodotti a più alto valore aggiunto e di servizio, polpe arricchite, succhi vitaminizzati, prodotti biologici, si è posto l'obiettivo principale di seguire i propri consumatori nei cambiamenti e nelle evoluzioni delle proprie esigenze e di soddisfare le nuove funzioni d'uso richieste dal consumatore di oggi.

L'apertura ai mercati geografici e la ricerca di una competizione che travalicasse i confini nazionali ha caratterizzato inoltre da sempre l'orientamento aziendale. Grazie ai volumi elevati, alla leadership nei costi, all'ampio range produttivo, all'ottimo rapporto prezzo/qualità, unitamente alla tipologia di prodotti come le conserve di pomodoro e di frutta che, in quanto "commodities", meglio si prestano ad una politica di marca commerciale e di primi prezzi, l'Azienda è divenuta fornitore preferenziale di catene internazionali quali Sainsbury, Tesco, Safeway, Aldi, Carrefour, Hahold, Danske Supermatket con le quali vanta rapporti consolidati di fornitura. Nei mercati più strategici inoltre l'azienda ha sviluppato modalità di presenza molto più complesse e di maggiore coinvolgimento aziendale. Nel 1998 l'Azienda, infatti ha acquistato il controllo di una società di commercializzazione inglese la LDH nata da una precedente *joint venture* dell'azienda con la Gerber Foods International (uno dei maggiori operatori inglesi nel settore dei derivati vegetali e della frutta) al fine di gestire le vendite del Gruppo in Gran Bretagna, primo mercato export. LDH è infatti specializzata nella commercializzazione di derivati del pomodoro e della frutta, di legumi, tonno e salmone in scatola e di altri prodotti e nel suo capitale è presente dalla fine del 1999 il gruppo multinazionale Heinz, con una partecipazione del 20%. L'operazione, realizzata nell'ottica della diversificazione geografica e dell'internazionalizzazione, si è posta come obiettivo il rafforzamento dei rapporti diretti con la Grande Distribuzione inglese e la crescita ulteriore su un mercato strategico come quello britannico. La Società rappresenta il braccio operativo della Capogruppo nel Regno Unito; attraverso essa infatti l'impresa massimizza l'opportunità di fornire direttamente le grandi catene della Distribuzione inglese senza avvalersi di intermediari come avveniva in passato. Ad oggi la LDH vanta

posizioni di mercato considerevoli specie nei derivati del pomodoro e della frutta a marchio private labels, dove detiene una quota di circa il 50%.

Il Gruppo mira a rafforzare ed accrescere la propria presenza su quei mercati già consolidati quali la Gran Bretagna, la Germania, i Paesi Scandinavi e allo stesso tempo espandersi ulteriormente in quei paesi extra europei come il Giappone, il Sud Africa o l'Australia che offrono buone prospettive di sviluppo. Nei mercati internazionali la strategia dell'impresa non è quella di puntare su una politica di marchio, che peraltro sono presenti solo per la vendita sul mercato italiano, bensì quella di posizionarsi laddove il mercato offra più ampie prospettive di crescita, in un momento in cui il consumatore ha cominciato a diventare più sensibile al rapporto qualità-prezzo non focalizzando più la sua attenzione esclusivamente sui prodotti branded.

La specializzazione dell'impresa verso la produzione per la moderna distribuzione rappresenta l'orientamento che ha guidato anche il processo di crescita e di concentrazione avviato da alcuni anni dall'impresa. Le operazioni di acquisizione sono state motivate soprattutto dalla necessità di consolidare la propria posizione di mercato sia attraverso una valorizzazione delle interdipendenze produttive sia soprattutto di tipo strategica e commerciale in grado di garantire un'offerta di prezzo-qualità-servizio altamente competitiva.

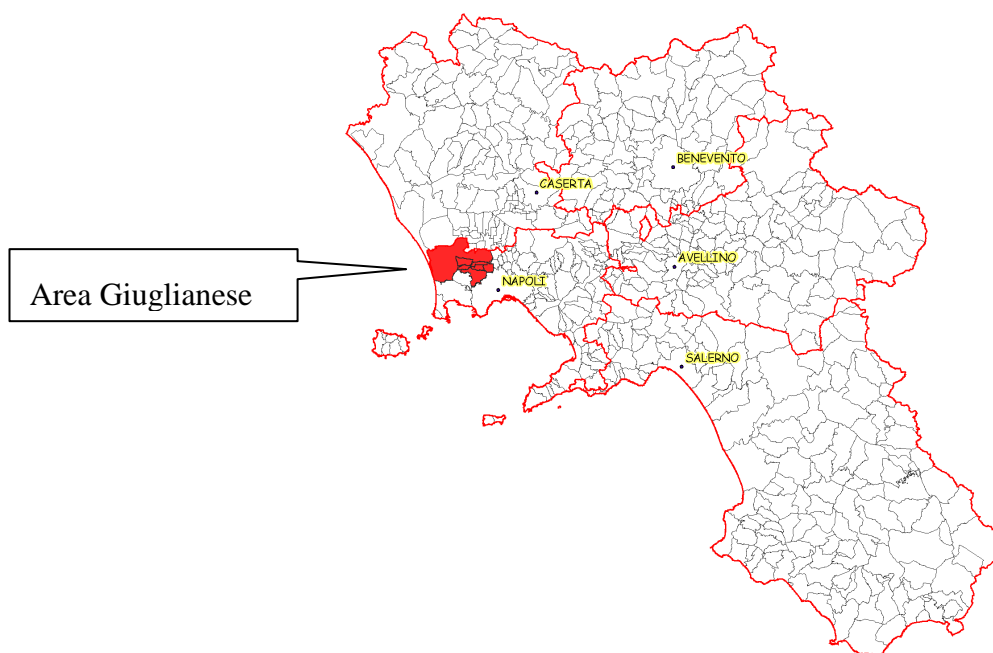
La strategia futura del Gruppo continuerà a focalizzarsi su una crescita sia per linee interne sia per acquisizioni, direzione obbligata in uno scenario globalizzato in cui il fattore dimensionale è di vitale importanza per poter competere con aziende sempre più grandi e per interloquire con una Distribuzione Moderna in grado di dialogare in posizione di forza con i propri fornitori. Pur rimanendo nei confini di una internazionalizzazione principalmente orientata sul fronte commerciale la crescita dimensionale rappresenta un requisito imprescindibile. Le imprese più grandi hanno capacità tali da fronteggiare i costi di transazione internazionali che queste attività implicano vale a dire ottenere informazioni sulle condizioni di mercato del prodotto finale, identificare il partner commerciale, stipulare i contratti di collaborazione, finanziare le transazioni internazionali e attenuare gli eventuali rischi connessi allo sviluppo di una elevata dipendenza dalla Distribuzione. Questi ultimi, infatti, sono strettamente collegati sia per probabilità di accadimento sia per intensità alla maggiore sostituibilità che caratterizza quei fornitori non strategicamente strutturati per sostenere in modo adeguato il confronto che si profila sotto il duplice aspetto competitivo/cooperativo.

4. I metadistretti

4.1. L'area Giuglianese

Per Area Giuglianese si intende il Sistema Locale a Vocazione Industriale, o metadistretto, comprendente sei Comuni dell'area a nord di Napoli: Calvizzano, Giugliano, Marano, Mugnano, Qualiano e Villaricca.

Localizzazione regionale dell'area



Il territorio in questione risulta estremamente esteso in termini territoriali e di conseguenza le imprese in esso attive sono abbastanza numerose, più di 15mila per l'esattezza, sebbene quelle operanti nel comparto manifatturiero siano inferiori alle 1.500 unità. Ciò comporta uno scarso peso del settore anche in riferimento al numero di addetti: su una popolazione di quasi 250mila abitanti, gli addetti del settore sono meno di 2.500: in termini percentuali non costituiscono neanche l'1% della forza lavoro locale.

Popolazione, imprese e addetti manifatturieri dei Comuni dell'area Giuglianese

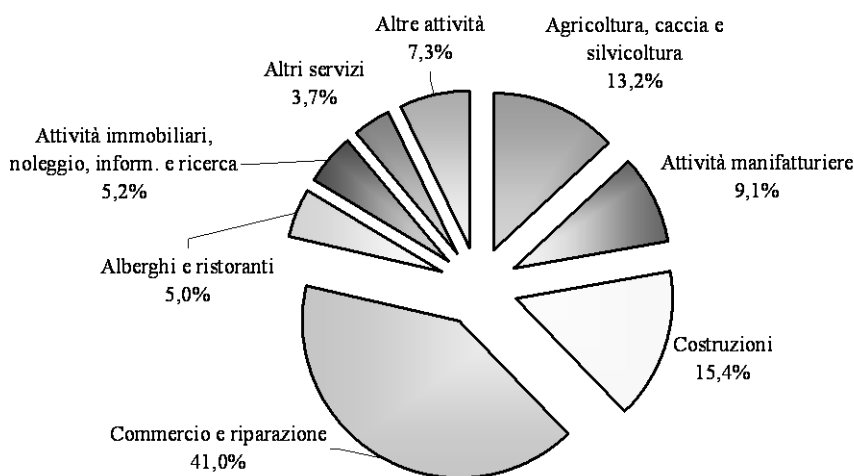
Comuni	Popolazione	Imprese	Manifatture	Addetti manif.	% su popolazione
Calvizzano	12.133	602	77	144	1,19
Giugliano	97.999	6.410	551	564	0,58
Marano	57.448	3.216	284	274	0,48
Mugnano	30.069	1.498	205	916	3,05
Qualiano	24.542	1.753	138	291	1,19
Villaricca	26.175	1.698	131	235	0,9
Totale	248.366	15.177	1.386	2.424	0,98

Fonte: Infocamere.

Il tessuto produttivo

L'osservazione dei settori in cui le imprese dell'area operano conferma la scarsa rilevanza assunta dal manifatturiero, settore che rappresenta solamente il 9% del panorama economico locale. Il principale comparto economico è costituito dal settore del commercio e delle riparazioni, con una presenza superiore al 40%, seguito per incidenza dal settore delle costruzioni (15% circa) e da quello primario (13%).

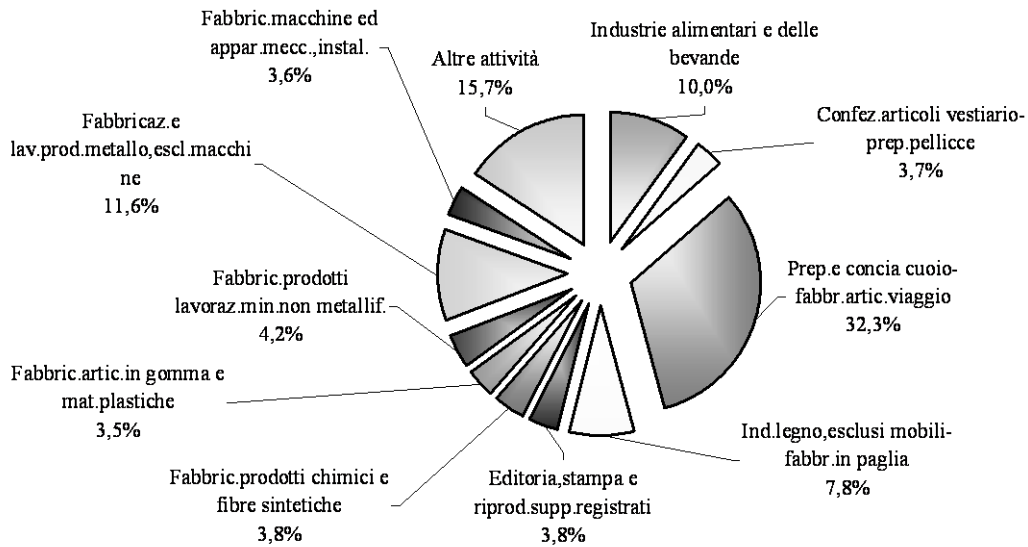
Imprese per sezione di attività economica



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere.

Entrando nel merito del comparto manifatturiero, è possibile individuare quei settori che presentano una presenza relativa maggiore, sia in termini locali che provinciali. Si tratta essenzialmente delle industrie alimentari e delle bevande, di quelle conciarie e delle aziende che si occupano della lavorazione di prodotti in metallo. Le prime due sottosezioni indicate presentano di fatto un'incidenza locale che supera cospicuamente il parametro provinciale di riferimento, lasciando intravedere una possibile specializzazione dell'area nelle produzioni alimentari e conciarie. In passato quest'area era connotata da una spiccata vocazione agricola che ha lasciato delle tracce non irrilevanti nelle colture, oggi in crisi, di due prodotti tipici locali: i piselli Santa Croce, ricercatissimi per la forma ultrafine, per il sapore dolcissimo e perché precocissimi, e le ciliege Arecca, dal colore rosa-pallido, un frutto duro, carnoso e bianco, che giunge a maturazione nel mese di Giugno. Col tempo, a questa vocazione agricola si è affiancata quella industriale la quale, però, col processo di trasformazione economico-sociale degli ultimi quindici anni, ha perso vitalità.

Addetti per settore di attività manifatturiera



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere.

L'osservazione della ripartizione della forza lavoro manifatturiera nelle varie sottosezioni conferma la rilevanza relativa dei comparti evidenziati. In particolare, dato il suo carattere *labour intensive*, il settore conciario occupa quasi $\frac{1}{3}$ del totale andando così a costituire la principale industria manifatturiera per numero di addetti. Discorso analogo è fattibile per il comparto della lavorazione di prodotti in metallo le cui imprese, rappresentanti meno del 5% delle manifatture, assorbono più dell'11% dei lavoratori del manifatturiero. Meno rilevante appare la capacità di assorbire forza lavoro delle industrie alimentari che, a fronte di una presenza del 23%, occupano solamente il 10% dei lavoratori del settore.

In questo quadro decadente il Progetto Integrale che coinvolge questi sei Comuni può rappresentare una sorta di risposta alla crisi di identità del territorio grazie alla programmazione e realizzazione di interventi che agiscono sui fabbisogni locali, quali: debolezza del tessuto imprenditoriale, scarsa capacità di attrazione di investitori ed imprese, scarsa attrattività turistica.

Il PIT

Date queste premesse, non sorprende che i principali progetti che compongono il PIT siano volti alla valorizzazione delle aree destinate ad insediamenti produttivi, attive o in corso di attivazione che siano. Il principale strumento identificato al fine di raggiungere tale obiettivo è rappresentato dalle infrastrutture.

L'obiettivo generale del PIT è il rilancio del territorio e lo sviluppo dell'occupazione in attività produttive. Per poter generare occupazione è prima di tutto necessario favorire la realizzazione di poli integrati destinati alla creazione di attività industriali, artigianali, agroalimentari e di servizi, in quanto veicoli

Numero di imprese dell'area Giuglianese per comparto manifatturiero

	Ind. Alim. e bevande	Confez. art. vest.	Prep. e concia	Ind. legno	Editoria	Fabbr. prod. minerali	Fabbr. lav. metalli	Fabbr. macch. mecc.	Fabbr. mobili	Altre attività	Totale
Calvizzano	15	3	11	3	7	5	10	3	6	14	77
Giugliano in Campania	119	32	29	57	37	27	84	33	40	93	551
Marano di Napoli	83	19	37	14	14	14	38	9	19	37	284
Mugnano di Napoli	34	13	48	9	16	7	28	7	12	31	205
Qualiano	30	11	8	11	6	12	32	6	4	18	138
Villaricca	36	5	11	11	2	8	20	7	8	23	131
Totale Area	317	83	144	105	82	73	212	65	89	216	1.386
% su Totale Area	22,9%	6,0%	10,4%	7,6%	5,9%	5,3%	15,3%	4,7%	6,4%	15,6%	100,0%

Totale Provincia	4.708	3.165	1.660	1.616	1.494	1.136	3.405	907	2.201	4.494	24.786
% su Totale Provincia	19,0%	12,8%	6,7%	6,5%	6,0%	4,6%	13,7%	3,7%	8,9%	18,1%	100,0%

% Area su Provincia	6,7%	2,6%	8,7%	6,5%	5,5%	6,4%	6,2%	7,2%	4,0%	4,8%	5,6%
---------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Fonte: Infocamere

opportunità di sviluppo economico e sociale. La costituzione di tali poli ed il loro funzionamento necessita di infrastrutture adeguate. È sulla base di questo ragionamento che il PIT "Area Giuglianese" prevede, in primo luogo, massicci investimenti per la costruzione di infrastrutture a servizio delle aree coinvolte, oltre ad incentivi alle imprese insediate nelle aree stesse, e progetti di formazione e servizi per le predette imprese.

Le risorse messe a disposizione sono quindi dirette verso una duplice direzione, sebbene il fine comune rimanga il medesimo: favorire gli investimenti produttivi. Da un lato, i finanziamenti sono destinati alla creazione di infrastrutture all'interno della grande area interessata dal Pit; dall'altro, al cofinanziamento di attività imprenditoriali private.

Riguardo al primo punto, il PIT prevede numerose e importanti infrastrutture viarie progettate per migliorare la viabilità all'interno dell'area e soprattutto a servizio degli insediamenti artigianali e industriali situati lungo la linea Mugnano-Villaricca-Calvizzano-Qualiano. Nell'immediato sarà realizzata una bretella di collegamento fra l'area PIP di Marano (in località San Rocco) e l'asse mediano.

Per ciò che concerne il secondo punto, l'iniziativa privata sarà incentivata attraverso tre misure ad hoc individuate dalla Regione:

1. sostegno alla realizzazione di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili e al miglioramento dell'affidabilità della distribuzione di energia elettrica a servizio delle aree produttive;
2. sostegno allo sviluppo produttivo del tessuto imprenditoriale;
3. rafforzamento del potenziale umano.

Come in ogni altro PIT, gli interventi che verranno privilegiati per il finanziamento saranno quelli che, tra l'altro, favoriranno la valorizzazione delle produzioni locali, l'uso di tecnologie innovative, la sostenibilità ambientale, la regolarizzazione del mercato del lavoro e le pari opportunità. Vi sono unicamente due vincoli da rispettare per aver accesso ai finanziamenti regionali: le iniziative di investimento devono essere collegate tra loro ed i progetti devono ricadere nell'area interessata.

Il PIT ha riscosso molto consenso, come testimoniato dalla presentazione di circa un centinaio di "manifestazioni di interesse" da parte delle imprese dell'area. La maggior parte di queste proviene da Giugliano (il Comune più grande fra i sei) e Marano, da cui sono pervenute 20 adesioni. Una di esse è rappresentativa di una filiera di imprese del settore dell'arredamento composta da 14 aziende.

L'internazionalizzazione

Dalla sommatoria descrizione degli interventi si desume come le Misure di riferimento del PIT siano essenzialmente due: la 4.1²⁰ e la 4.2²¹. I progetti volti a

²⁰ La Misura 4.1 si propone la riduzione delle diseconomie esterne delle imprese derivanti dalla carenza o inadeguatezza della infrastrutturazione delle aree per insediamenti produttivi legate a sistemi locali di sviluppo, con particolare riferimento agli agglomerati di sviluppo ed ai piani di insediamento produttivo comprensoriale.

²¹ La misura si propone il consolidamento e l'ampliamento del tessuto imprenditoriale regionale mediante un insieme di azioni a sostegno degli investimenti, materiali ed immateriali, dell'acquisizione di servizi, reali e finanziari, della creazione di impresa e dell'ecocompatibilità dei cicli produttivi e delle produzioni. Le azioni sono articolate anche in relazione alla tipologia di

favorire l'internazionalizzazione dell'area, che fanno riferimento alla Misura 6.5, rientrano tra quelli "fuori misura", poiché considerati non portanti per il raggiungimento dell'obiettivo generale.

La scarsa rilevanza data alla promozione dell'internazionalizzazione dell'area si fonda su una reale ridotta propensione delle imprese locali ai mercati esteri: le aziende che figurano nella banca dati sono solamente un centinaio a fronte di un universo imprenditoriale che supera le 15mila unità. Ad esportare sono imprese singole, non appartenenti ad alcuna filiera, che con ogni probabilità si sono rivolte all'estero più per motivi fortuiti che per scelte strategiche. Conseguenza di tale panorama è l'inesistenza di mercati esteri di riferimento: ciascuna impresa seleziona il proprio mercato in relazione al prodotto realizzato e soprattutto al contatto che ha condotto la stessa all'estero. È per questo motivo che imprese appartenenti al medesimo comparto produttivo e realizzanti prodotti simili si rivolgono a mercati differenti.

Ciò nonostante il tavolo di concertazione del PIT ha individuato alcuni progetti volti a promuovere l'internazionalizzazione dell'area:

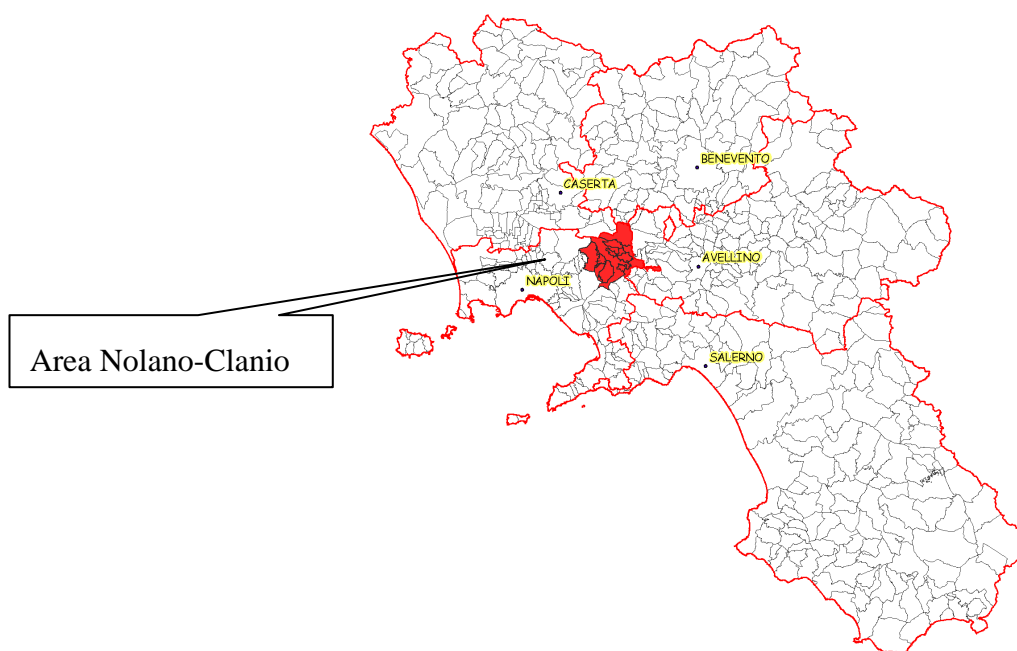
- operazioni di marketing territoriale, quali:
 - realizzazione strumenti e materiali informativi dell'area, quali brochures, spot, portale internet;
 - realizzazione campagne informative;
 - istituzione di un tavolo di lavoro permanente per i contatti con le amministrazioni locali;
 - realizzazione di accordi ed intese con soggetti dello sviluppo locale al fine di realizzare pacchetti localizzativi;
- studio dei mercati esteri, nello specifico:
 - mercato europeo, unitamente inteso;
 - insieme degli altri mercati esteri.

programmazione: azioni rivolte al complesso del tessuto produttivo regionale; azioni, invece, rivolte prevalentemente alla realizzazione dei progetti integrati territoriali, dei progetti integrati di filiera e di cluster e dei contratti di programma.

4.2. L'area Nolano-Clanio

L'Area Nolano-Clanio identifica il Sistema Locale a Vocazione Industriale, o metadistretto, comprendente il territorio amministrato da quindici Comuni della Provincia di Napoli: Camposano, Casamarciano, Cicciano, Cimitile, Comiziano, Liveri, Marigliano, Nola, Roccarainola, San Paolo Belsito, San Vitaliano, Saviano, Scisciano, Tufino, Visciano.

Localizzazione regionale dell'area



Dall'ultimo censimento ISTAT (2001) emerge il ruolo centrale dei due principali Comuni (Marigliano e Nola) che, sia per la componente demografica che per la ricchezza del tessuto economico-produttivo, rivestono un ruolo potenzialmente trainante nello sviluppo dell'intera area.

Popolazione, imprese e addetti manifatturieri dei Comuni dell'area Nolana

Comuni	Popolazione	Imprese	Manifatture	Addetti manif.	% su popolazione
Camposano	5.303	337	36	72	1,36
Casamarciano	3.283	193	24	30	0,91
Cicciano	12.573	712	61	80	0,64
Cimitile	6.840	447	44	73	1,07
Comiziano	1.769	92	14	10	0,57
Liveri	1.815	150	32	33	1,82
Marigliano	30.083	1.947	193	598	1,99
Nola	32.730	3.611	420	1.172	3,58
Roccarainola	7.182	440	36	282	3,93
San Paolo Bel Sito	3.356	233	27	34	1,01
San Vitaliano	5.562	395	58	160	2,88
Saviano	14.755	1.086	195	325	2,20
Scisciano	4.881	344	26	56	1,15
Tufino	3.247	213	15	17	0,52
Visciano	4.621	576	16	26	0,56
Totale	138.000	10.776	1.197	2.968	2,15

Fonte: Infocamere e ISTAT.

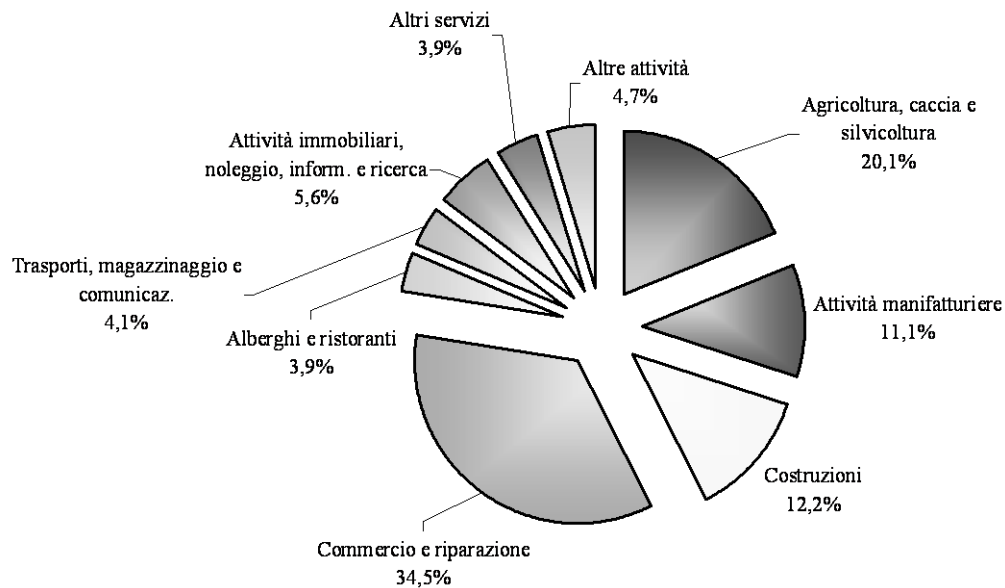
La concentrazione maggiore di imprese si riscontra nei Comuni di Nola, Marigliano, Saviano e Cicciano; più specificamente, nei Comuni di Saviano e di Nola si registra una notevole presenza, in proporzione, delle imprese manifatturiere. La dimensione media delle imprese è di 2,5 addetti incluso il titolare, evidenziando una dimensione sostanzialmente piccola ed una loro notevole parcellizzazione.

È presente un notevole bacino di manodopera potenziale (visto l'elevato tasso di disoccupazione, soprattutto giovanile), che necessiterebbe di interventi di qualificazione e formazione professionale. Il maggiore potere di assorbimento di manodopera è esercitato, dopo il commercio, dalle aziende del settore manifatturiero che, a fronte di una presenza dell'11% circa sul territorio, occupano solamente il 2% circa delle risorse disponibili.

Il tessuto produttivo

Il principale comparto economico dell'area è costituito dal settore commerciale e della riparazione(34,5%). Tale dato, indubbiamente influenzato dalla presenza del CIS (Centro Ingrosso Sviluppo Campania) e dell'Interporto di Nola, evidenzia uno scarso sviluppo industriale rispetto alle potenzialità del territorio in termini di aree industriali disponibili. La presenza di imprese del manifatturiero è infatti molto scarsa (11%) rispetto alle aspettative e ai pronostici che avevano accompagnato la costruzione dell'Interporto.

Imprese per sezione di attività economica

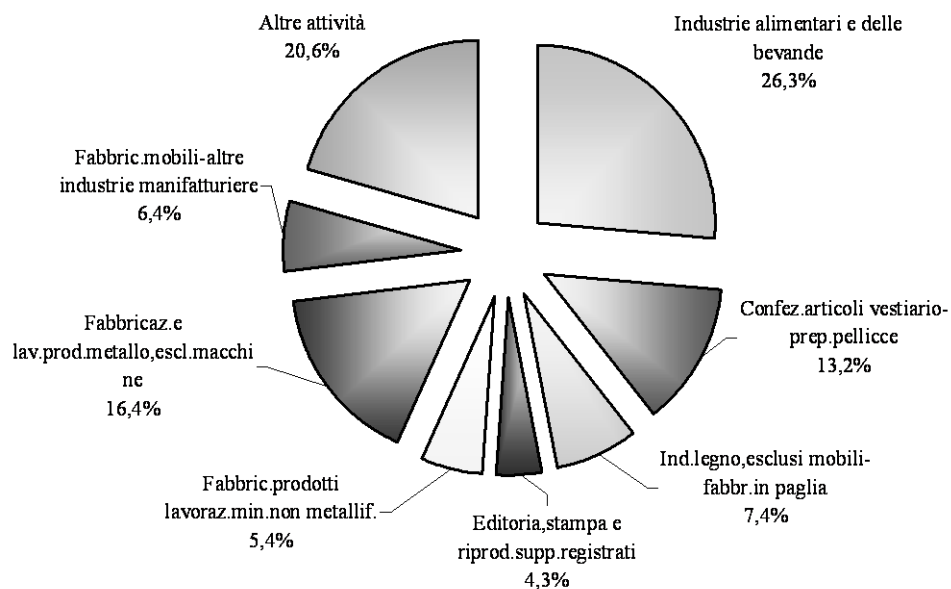


Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere

Peso maggiore è esercitato dal settore delle costruzioni e soprattutto da quello agricolo. La forte presenza del primario ha favorito lo sviluppo di varie imprese operanti nel comparto alimentare, le quali trattano principalmente frutta e ortaggi, da un lato, pasta e farinacei in genere, dall'altro. Per ciò che concerne le altre sottosezioni del manifatturiero, va notata la forte presenza di aziende di confezioni di articoli di vestiario e di fabbricazioni e lavorazione del metallo, che rappresentano rispettivamente il 13% e il 16% delle imprese manifatturiere dell'area nolana.

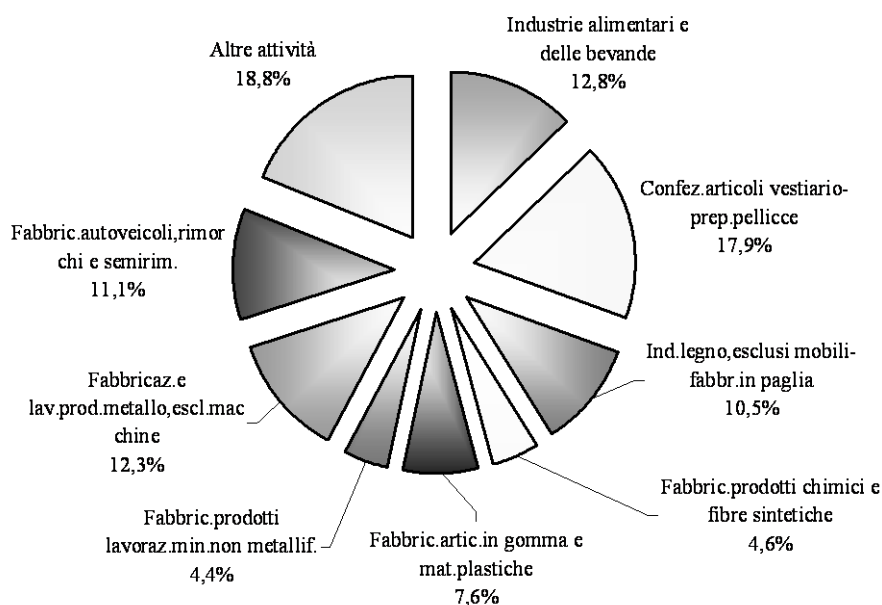
La presenza di queste due sottosezioni acquista un'importanza maggiore in virtù del confronto coi parametri provinciali. L'incidenza di questi comparti nell'area di riferimento è superiore alla media provinciale, indicando una specializzazione della stessa nei settori di produzione indicati. Tale conclusione sembra assumere una valenza maggiore per il comparto delle confezioni, dal momento che molte delle imprese operanti nell'ambito commerciale trattano prodotti tessili, di abbigliamento e accessori. La rilevanza del settore è riscontrabile anche dall'analisi del numero di addetti per attività manifatturiera: le imprese che si occupano di confezioni tessili occupano il 18% della forza lavoro manifatturiera, un valore di molto superiore a quello degli altri comparti, soprattutto se si considera che le industrie alimentari, le più presenti nell'area, assorbono addetti per un ammontare del 12% del totale.

Imprese per sezione di attività manifatturiera



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere.

Addetti per settore di attività manifatturiera



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere

Dall'analisi del territorio, effettuata dal tavolo di concertazione del PIT e presente nel Documento di Orientamento Strategico dello stesso, si evince che l'unico fattore in grado di dare una spinta al tessuto economico è la messa in rete

delle aree produttive programmate. Gli altri fattori del territorio (agricoltura, attrazioni turistiche, patrimonio culturale, commercio), pur rivestendo una latente importanza, non presentano potenzialità tali da svolgere una funzione aggregante e trainante dello sviluppo locale. Il patrimonio di aree produttive, al contrario, potrebbe determinare un grande cambiamento di ruolo del territorio e generare forti processi di sviluppo economico, tali da determinare la costituzione di un grande attrattore produttivo in grado di intercettare la domanda insediativa proveniente da un contesto ben più ampio di quello locale: in particolare Napoli, la sua provincia e le regioni del Nord Italia.

Il PIT

L'area in questione è stata segnalata, insieme a quella giuglianese, come un'area di sviluppo della Provincia di Napoli; essa è candidata a ospitare insediamenti antropici e ad essere oggetto di una politica di insediamenti residenziali. Non è da sottovalutare, però, che l'area in oggetto ha rappresentato per anni la destinazione di quantità consistenti di rifiuti urbani, nonostante la carenza di una programmazione degli strumenti e dei mezzi per il loro smaltimento. Per tale motivo si è sviluppata e diffusa sul territorio una viva sensibilità ambientale, la quale è stata recepita e incorporata nelle linee programmatiche del PIT.

Numero di imprese dell'area Nolana per comparto manifatturiero

	Ind. Alim. e bevande	Confez. art. vest.	Ind. legno	Editoria	Fabbr. prod. minerali	Fabbr. lav. metalli	Fabbr. mobili	Altre attività	Totale
Camposano	17	5	1	-	1	8	-	4	32
Casamarciano	12	1	1	1	2	4	2	1	23
Cicciano	14	6	4	4	5	8	9	11	50
Cimitile	10	5	2	3	1	8	3	12	32
Comiziano	5	1	1	-	3	2	2	-	14
Liveri	6	1	3	-	-	1	10	11	21
Marigliano	43	24	14	8	11	52	7	34	159
Nola	113	56	27	23	22	64	23	92	328
Roccarainola	13	4	3	2	3	3	5	3	33
San Paolo Bel Sito	8	3	2	1	1	2	5	5	22
San Vitaliano	14	6	3	1	3	9	2	20	38
Saviano	45	45	17	4	10	18	8	48	147
Scisciano	6	-	5	2	-	9	1	3	23
Tufino	4	1	2	-	3	5	-	-	15
Visciano	5	-	3	2	-	3	-	3	13
Totale Area	315	158	88	51	65	196	77	247	1.197
% su Totale Area	26,3%	13,2%	7,4%	4,3%	5,4%	16,4%	6,4%	20,6%	100,0%

Totale Provincia	4.708	3.165	1.616	1.494	1.136	3.405	2.201	7.061	24.786
% su Totale Provincia	19,0%	12,8%	6,5%	6,0%	4,6%	13,7%	8,9%	28,5%	100,0%

% Area su Provincia	6,7%	5,0%	5,4%	3,4%	5,7%	5,8%	3,5%	3,5%	4,8%
---------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Fonte: Infocamere.

Il Progetto Integrato muove dalla constatazione che la principale opportunità economica del territorio risiede nel patrimonio e nella disponibilità di aree destinabili alla produzione di beni e servizi. Molti Comuni avevano già programmato la realizzazione di aree di insediamento produttivo le quali, se realizzate individualmente, avrebbero corso il rischio di restare isolate, sovradimensionate, e soprattutto prive del valore aggiunto che la concertazione certamente conferirà loro. Allo stesso tempo, particolare enfasi viene data al tema ambientale, inteso sia come tutela e salvaguardia della natura, sia come riqualificazione degli agglomerati urbani. L'accento posto sull'ambiente è giustificato non solo dall'uso improprio ed inquinante che si è fatto dell'area, ma anche dal dissesto idrogeologico che la caratterizza: esso colpisce non solo la sicurezza degli abitanti, ma produce rischi continui per le attività produttive rendendo meno affidabile e sicuro l'investimento. Non sono rari, infatti, eventi quali smottamenti, frane, alluvioni, interruzioni di viabilità secondaria, interruzione di fornitura delle reti distributive.

Date queste premesse, il nuovo sistema produttivo che si vuole implementare si configura come una sorta di "eco-comprensorio", il quale non potrà prescindere dall'attuazione di interventi complementari, il cui fine sarà soprattutto quello di smussare le carenze presenti sul territorio.

I vari progetti componenti il PIT sono raggruppabili in tre diversi contesti di intervento: la componente infrastrutturale, l'implementazione del sistema e della rete a servizio delle aree produttive e gli interventi di miglioramento del capitale umano.

La componente infrastrutturale raggruppa progetti inerenti la realizzazione del sistema integrato di aree per la produzione, connesso all'attuale agglomerato ASI di Marigliano-Nola, che ospita l'importante nodo del CIS e dell'Interporto campano. Quelli appartenenti al secondo contesto sono i progetti relativi al Centro servizi, alla scuola di formazione autogestita della P.A., al sistema formativo e telematico ed all'attivazione dello Sportello Unico Comprensoriale: tutti progetti volti all'implementazione di una politica di connessione, di servizi e di gestione efficace. Il fine è rendere le aree produttive integrate con il tessuto urbano preesistente e, quindi, parte coerente e compatibile della struttura territoriale, evitando così la loro ghettizzazione e marginalizzazione. Il terzo contesto d'intervento, infine, comprende una pluralità di provvedimenti finalizzati alla creazione sul territorio di strumenti, strutture e meccanismi in grado di arricchire il territorio di competenze e professionalità.

L'internazionalizzazione

Il quadro progettuale si completa con gli interventi della Misura 6.5 dediti all'internazionalizzazione delle imprese, i quali consistono in iniziative di supporto al processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese manifatturiere, agricole e di servizi locali, in modo da rafforzare il tessuto produttivo dell'area e aumentare la visibilità e il posizionamento commerciale delle imprese. Destinatari di questi interventi sono le imprese dei settori segnalati come caratterizzanti l'area nolana-clanio, ossia agro-alimentare, meccanica di precisione e legno.

Manca quindi il settore delle confezioni di vestiario, nonostante la sua forte presenza nell'area e, soprattutto, a scapito della forte propensione all'export che lo

caratterizza: la maggior parte delle imprese che effettuano scambi con l'estero opera proprio nel settore tessile.

I principali prodotti esportati dall'area nolana sono quindi quelli tipici dell'industria tessile e dell'abbigliamento, diretti verso Asia orientale e Paesi del bacino del Mediterraneo, ossia Medio Oriente, Est europeo e Africa. A questi si sommano i prodotti del settore che maggiormente caratterizza l'area, quelli alimentari, come pasta, frutta e ortaggi, frutta secca, conserve, prodotti che sono destinati essenzialmente al contesto europeo e, in particolare, ai mercati dell'Unione (Francia, Regno Unito, Germania, Spagna e Grecia *in primis*).

La banca dati evidenzia circa 160 imprese; essendo il totale dell'area pari a 10.776, se ne deduce una scarsissima tendenza ad allacciare relazioni coi mercati esteri. In linea con le caratteristiche economiche dell'area evidenziate, più del 50% delle imprese presenti nella banca dati non si occupa di produzione, ma opera in ambito commerciale; la maggior parte di esse ha relazioni di solo export, mentre appena $\frac{1}{3}$ detiene rapporti di import/export coi mercati esteri di riferimento. Circa la loro fisionomia, le dimensioni aziendali risultano piccole o piccolissime: solo il 25% delle imprese ha un numero di addetti superiore alle 19 unità e il 46% non supera i 9 addetti; discorso analogo è fattibile per il fatturato annuo dichiarato, il quale nel 42% dei casi risulta inferiore ai 2,5 milioni di euro, e per la propensione export che raramente supera il 20%.

Date queste premesse, i progetti di internazionalizzazione da formulare si caratterizzeranno per una maggiore attenzione agli strumenti di assistenza all'internazionalizzazione disponibili e, tra le proposte ricevute, avranno priorità quelle facenti riferimento a consorzi export già costituiti o di nuova costituzione, consorzi o imprese interessati/e a realizzare insediamenti durevoli in paesi terzi, o con avviate relazioni economiche in grado di sfociare in accordi di joint-venture o in partecipazioni a imprese miste sia all'estero che sul territorio della Campania.

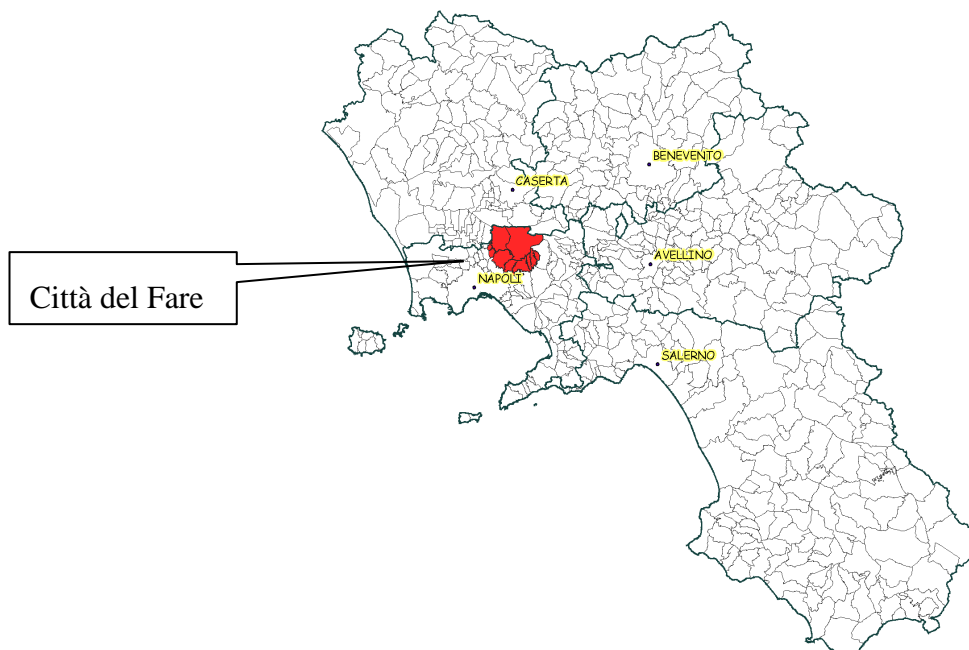
Particolare attenzione verrà posta verso:

- i Paesi del bacino del mediterraneo;
- i Paesi dell'allargamento dell'Unione Europea;
- le nazioni maggiormente sviluppate.

4.3. La Città del Fare

Con l'espressione "Città del Fare" si indica il metadistretto, Sistema Locale a Vocazione Industriale, che raggruppa il territorio amministrato da dieci Comuni a nord-est di Napoli: Acerra, Afragola, Brusciano, Caivano, Cardito, Casalnuovo, Castello di Cisterna, Crispano, Mariglianella, Pomigliano d'Arco.

Localizzazione regionale dell'area



Questo territorio, oltre alla contiguità territoriale, gode di un comune patrimonio di risorse e caratteristiche culturali, sociali ed economiche che gli forniscono un'identità unica. Questa si è venuta a rafforzare in seguito agli sviluppi urbanistico-territoriali degli ultimi anni, che hanno caratterizzato questa zona; la dotazione di infrastrutture viarie a scorrimento veloce, la carenza di collegamenti intracomunali efficienti, lungo i quali si concentrano le costruzioni residenziali e il tessuto produttivo sono ulteriori fattori di comunanza.

A causa di tutti questi elementi sarebbe riduttivo definire la Città del Fare solamente come un soggetto produttore complesso, essendo una vera e propria realtà economica e territoriale, dove la presenza di grandi fabbriche globalizzate si affianca ad un articolato sistema di piccolissime, piccole e medie imprese locali. La concentrazione maggiore si riscontra nei Comuni di Casalnuovo e Afragola, il cui numero di imprese è di poco superiore a quello dei Comuni di Acerra, Pomigliano d'Arco e Caivano. La dimensione media delle imprese è di 2,8 addetti, il che determina una dimensione aziendale sostanzialmente piccola.

Popolazione, imprese e addetti manifatturieri dei Comuni della Città del Fare

Comuni	Popolaz.	Imprese	Manifatture	Addetti manif.	% su popolaz.
Acerra	45.688	2.801	263	596	1,31
Afragola	62.319	3.929	368	453	0,73
Brusciano	15.309	804	86	101	0,66
Caivano	36.966	1.848	206	1.111	3,01
Cardito	20.683	1.217	133	525	2,54
Casalnuovo	47.940	2.868	380	1.154	2,41
Castello di Cisterna	6.716	331	48	113	1,68
Crispano	12.072	684	103	251	2,08
Mariglianella	6.199	359	42	192	3,1
Pomigliano d'Arco	40.519	2.199	243	808	1,99
Totale	294.411	17.040	1.872	5.304	1,8

Fonte: Infocamere.

Il tessuto produttivo

La grande impresa è presente da lungo tempo nel metadistretto con significativi insediamenti concentrati nei settori automobilistico (Fiat e società collegate), aeronautico (Alenia, Fiat Avio), chimico (Montefibre) e alimentare (Sagit). Essa può essere considerata secondo una duplice ottica: da un lato, come potenziale elemento trainante dello sviluppo del territorio, sebbene in tal modo si abbracci una visione dello sviluppo come risultato della dimensione aziendale; dall'altro, come raccordo indispensabile tra la piccola imprenditorialità locale e i mercati internazionali, essendo le grandi imprese dell'area aziende di rilevanza sovralocale e globale.

Entrando nel merito dei settori ove la grande impresa opera, è necessario qualche cenno ai recenti sviluppi per meglio comprendere i loro andamenti economici e le loro relazioni col territorio e le sue economie.

Il settore automobilistico è stato caratterizzato da una crescente globalizzazione e da una riprogettazione completa della propria catena del valore alla ricerca di una maggiore efficienza. Si è così assistito ad un *continuum* di alleanze e fusioni tra produttori a livello globale e di processi significativi di esternalizzazione con ricerca di partnership strategiche per le forniture. La ricerca dell'efficienza ha così attribuito ai fornitori un'importanza sempre maggiore nel processo produttivo attraverso un coinvolgimento diretto non solo in attività di produzione, ma anche in quelle di progettazione ed erogazione di servizi ad elevato valore aggiunto. I cambiamenti che hanno investito il settore automobilistico si sono praticamente ripercossi a cascata, generando un'evoluzione dei soggetti fornitori il cui universo è andato sempre più a costituire un sistema di subforniture tale da reggere la sfida della globalizzazione.

Agli inizi degli anni '90, in seguito alla fine della guerra fredda e al conseguente drastico calo delle commesse militari, anche il settore aeronautico ha attraversato notevoli cambiamenti, a cui ha fatto seguito la tendenza da parte dei produttori americani al graduale trasferimento di lavorazioni e know-how aeronautico dagli Stati Uniti all'Europa, e quindi anche all'Italia. In ambito locale si è avuta l'acquisizione dell'Alfa Romeo Avio da parte di Fiat Avio, evento che ha impresso un'ulteriore dinamicità all'evoluzione della subfornitura nell'ambito della meccanica di precisione. Come per il settore automobilistico, molte imprese

non hanno saputo adeguarsi al mutato scenario e sono scomparse; altre hanno rafforzato la loro posizione di fornitori della grande impresa.

Per i settori chimico e alimentare, invece, non sembrano significativi i possibili contributi da parte di subfornitori locali, se non per attività di supporto alla struttura impiantistica presente.

In questo contesto, specie per ciò che concerne l'industria dei mezzi di trasporto, appare chiaro come il principale raccordo tra grande e piccola impresa passi attraverso una relazione di subfornitura, intesa non solo nella sua accezione negativa, ma anche come mezzo attraverso cui la qualità prodotta dalla piccola impresa possa giungere sui mercati esteri. In questa accezione le piccole realtà imprenditoriali locali hanno la possibilità di conquistarsi uno spazio nel mercato globale attraverso un rapporto con la grande impresa, sfruttando i vantaggi competitivi rappresentati da vicinanza geografica con i luoghi di utilizzo dei prodotti, tempestività di reazione e capacità di integrarsi con la struttura del committente.

In realtà, se è vero che la grande impresa ha rappresentato un elemento trainante dello sviluppo industriale del territorio in questione, il suo ruolo non va sopravvalutato. Nonostante la presenza dei grandi insediamenti, questi non hanno generato alcun sistema di produzione locale diffuso propriamente detto: salvo casi sporadici, le imprese locali non hanno saputo, o non hanno avuto la possibilità di sfruttare la prossimità alla grande impresa per eccellere e dar così origine ad un sistema locale autonomo ed efficiente. Le difficoltà che le piccole e medie imprese incontrano nel trarre pieno vantaggio dalla presenza delle grandi imprese risiedono in svariati fattori, tra cui spicca per rilevanza la presenza diffusissima del sommerso; strettamente intrecciato è il problema dell'illegittimità/illegalità diffusa. In tale contesto di precarietà socio-economica riesce a penetrare la criminalità organizzata, che costituisce un ulteriore fattore di freno agli investimenti produttivi e condanna l'area al perpetuarsi del degrado economico e sociale.

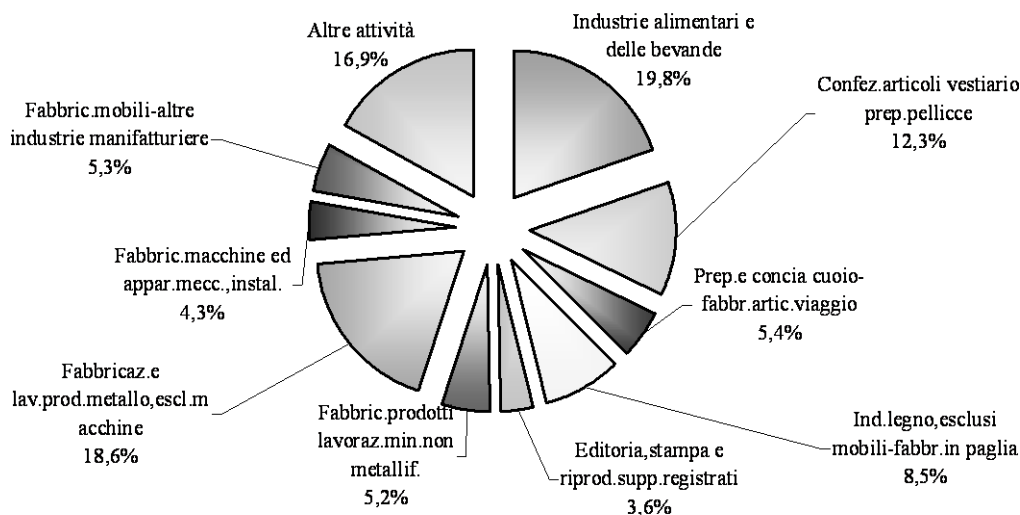
Prescindendo dai seppur labili legami con la grande impresa, la piccola dimensione opera principalmente in quattro settori produttivi:

- commercio e riparazione;
- costruzioni;
- agricolo e agroalimentare;
- altre attività manifatturiere.

Nonostante la forte caratterizzazione industriale del metadistretto, determinata non solo dalle grandi imprese, l'agricoltura rappresenta ancora una delle sue attività principali, anche in considerazione della pregiata produzione orticola, che annovera asparagi, fragole, cachi, albicocche, cavoli, pomodori e patate. Queste produzioni sono però minacciate dall'elevata densità demografica e dai conseguenti processi di urbanizzazione che provocano una crescente erosione della disponibilità di terreni agricoli. A ciò si affiancano i limiti produttivi e commerciali propri della realtà agricola locale, specialmente nei comuni di Acerra, Afragola e Pomigliano d'Arco, ove il settore è più presente, con quasi mille aziende agricole su una superficie di circa 6.800 ettari. Tali dati sono testimonianza del problema di fondo, ossia l'estrema frammentazione delle unità produttive e le resistenze che si incontrano nel suo superamento. Vanno infine considerate le difficoltà di una adeguata valorizzazione dei prodotti tipici

attraverso, per esempio, una adeguata politica dei marchi, e la mancanza di sensibilità verso le opportunità offerte dalla grande distribuzione organizzata.

Imprese per sezioni di attività manifatturiera



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere

Per quanto attiene al settore manifatturiero, va notato che l'area del metadistretto è attraversata trasversalmente dai distretti industriali di Grumo Nevano e di San Giuseppe Vesuviano. Ciò spiega la cospicua presenza di imprese di confezioni di articoli di vestiario e conciarie sul territorio e, soprattutto, rende l'area, da un lato un possibile luogo di integrazione e di qualificazione del vicino distretto di Grumo Nevano e, dall'altro, una zona atta ad accogliere le imprese che si spostano da Napoli, altra area di concentrazione che sta sperimentando un consistente fenomeno di delocalizzazione delle attività produttive perché attratte dalle esternalità positive profuse dai due distretti industriali.

A fronte di queste prospettive vantaggiose, sono da sottolineare i mancati ammodernamenti delle imprese settoriali, specie per ciò che concerne la loro organizzazione economico-giuridica, e l'attività di gestione: lo sviluppo dimensionale non è stato accompagnato da un'evoluzione nei metodi e nei criteri di conduzione e di gestione, cosicché questa è in genere concentrata nelle mani del titolare dell'azienda. Esito delle carenze descritte è l'ampio sviluppo della pratica della subfornitura, che investe in primo luogo il processo di commercializzazione, il quale appare dimensionato ad obiettivi di mercato ristretti: la produzione non presenta caratteristiche né di standardizzazione e quantità adeguate per un più ampio sbocco, né di differenziazione e qualità accettabili per l'attuazione di una politica di valorizzazione del marchio.

Numero di imprese della Città del Fare per comparto manifatturiero

	Ind. Alim. e bevande	Confez. art. vest.	Prep. e concia	Ind. legno	Editoria	Fabbr. prod. minerali	Fabbr. lav. metalli	Fabbr. macch. mecc.	Fabbr. mobili	Altre attività	Totale
Acerra	54	21	22	13	7	11	56	10	13	56	207
Afragola	88	21	10	41	17	28	89	8	20	46	322
Brusciano	16	17	1	7	2	4	22	2	5	10	76
Caivano	42	28	4	9	5	15	34	13	11	45	161
Cardito	22	21	9	16	12	10	16	3	7	17	116
Casalnuovo di Napoli	62	72	33	37	12	15	51	18	21	59	321
Castello di Cisterna	11	7	1	7	-	2	7	2	2	9	39
Crispano	21	18	6	9	-	1	18	1	3	26	77
Mariglianella	12	5	-	3	2	4	8	4	1	3	39
Pomigliano d'Arco	43	20	15	18	11	8	47	19	16	46	197
Totale Area	371	230	101	160	68	98	348	80	99	317	1.872
% su Totale Area	19,8%	12,3%	5,4%	8,5%	3,6%	5,2%	18,6%	4,3%	5,3%	16,9%	100,0%

Totale Provincia	4.708	3.165	1.660	1.616	1.494	1.136	3.405	907	2.201	4.494	24.786
% su Totale Provincia	19,0%	12,8%	6,7%	6,5%	6,0%	4,6%	13,7%	3,7%	8,9%	18,1%	100,0%

% Area su Provincia	7,9%	7,3%	6,1%	9,9%	4,6%	8,6%	10,2%	8,8%	4,5%	7,1%	7,6%
---------------------	------	------	------	------	------	------	-------	------	------	------	------

Fonte: Infocamere

L'importanza del settore metalmeccanico è fuori dubbio, sia per l'incidenza produttiva, sia per la rilevanza strategica: la presenza del comparto sul territorio dell'area è pari al 18,6% a fronte del più basso dato provinciale (13,7%). Tale forte presenza, se non è sufficiente per supporre una qualche forma di possibile futura specializzazione dell'area, individua in ogni caso il metalmeccanico quale unico comparto che potrebbe svolgere un importante ruolo di cerniera tra grande impresa e territorio e quindi di traino per il sistema produttivo locale, nonostante i suoi punti di debolezza. Questi si concretizzano nelle ridotte dimensioni delle imprese locali, le quali limitano le capacità aziendali ad attività di adeguamento all'evoluzione tecnologica, e nella scarsa attenzione prestata agli aspetti manageriali.

La rilevanza degli ultimi due comparti manifatturieri considerati è testimoniata anche dall'osservazione della forza lavoro operante nelle varie sottosezioni: circa il 50% dei lavoratori manifatturieri è assorbito dal comparto tessile e da quello metalmeccanico.

L'internazionalizzazione

Le aziende che detengono relazioni commerciali con Paesi esteri sono, in base alla banca dati, circa 150 a fronte delle oltre 17mila imprese presenti sul territorio. L'elenco raggruppa imprese di disparati settori, dalle industrie alimentari a quelle tessili, dal chimico al metalmeccanico, a testimonianza della carenza nell'area di un settore caratterizzante il tessuto produttivo e, soprattutto, del terzismo proprio delle piccole imprese locali.

La situazione della Città del Fare è del tutto simile a quanto evidenziato per l'Area Giuglianese e valgono le medesime conclusioni: contatti esteri probabilmente fortuiti e assenza di mercati di riferimento.

Ciò nonostante il Progetto Integrato prevede interventi di promozione dell'apertura internazionale del metadistretto, tra cui va annoverata la realizzazione di alcuni accordi con enti istituzionali di Stati esteri volti alla costruzione di "reti lunghe" tra il Sistema Locale ed altre aree del mondo, in cui si vivono analoghe esperienze di coalizione tra istituzioni. Il fine di questi accordi è duplice: da un lato, si intende organizzare gli attori del territorio in modo da qualificare l'offerta ed accrescere la capacità competitiva del Sistema Locale; dall'altro, si vuole promuovere uno scambio di buone prassi e metodologie operative, che favorisca la soluzione integrata di comuni problematiche inerenti il decentramento amministrativo e l'attuazione di strategie per lo sviluppo economico.

Il ruolo della Città del Fare ScpA, società per azioni cui hanno dato vita gli stessi Comuni del metadistretto, consiste nello svolgere una funzione di accompagnamento a vantaggio di soggetti che, singolarmente, non avrebbero la possibilità di affacciarsi allo scenario delle opportunità internazionali. Gli strumenti impiegati a tal fine sono essenzialmente la concertazione ed il partenariato tra gli attori più rappresentativi dei territori di interesse. Circa questi ultimi, è possibile individuare tre aree geografiche in particolare, verso cui saranno indirizzate le azioni di internazionalizzazione:

- l'Unione Europea e, più nello specifico, i Paesi dell'allargamento;
- i Paesi del Mediterraneo e, quindi, gli Stati dell'Africa settentrionale e del Vicino Oriente;

- il “resto del mondo”, ossia le comunità, gli Stati e le economie locali con problematiche simili a quelle della Città del Fare.

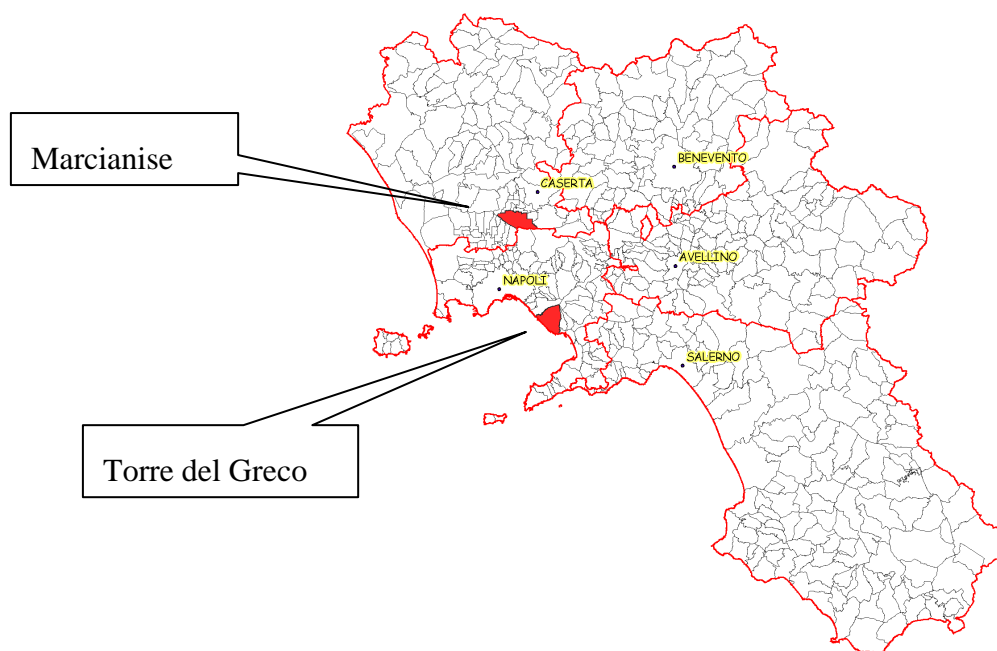
Il primo approccio nell’implementazione di questa tipologia di programmi è stato il Protocollo di Gemellaggio tra Granma e Città del Fare (2002), seguito a distanza di alcuni mesi dall’Accordo di Collaborazione in Brasile (2004). Lo scopo di questi accordi è di agire congiuntamente nel ricercare e applicare politiche di intervento adatte a risolvere i comuni problemi di squilibrio, marginalità e dipendenza economica che ancora caratterizzano i rispettivi territori. Come palese, l’aspetto economico non ne è il fulcro, essendo affiancato da interessi, a volte preminenti, attinenti all’ambito sociale.

Discorso analogo è valido per i possibili accordi futuri con il Perù e la Libia, mentre più squisitamente economico risulta quello con la Francia, attinente al settore aerospaziale e volto ad agevolare la committenza delle regioni francesi con la potenziale offerta delle PMI campane operanti - direttamente o indirettamente - nel settore.

4.4. Il Polo Orafo

Per “Polo Orafo” si intende il metadistretto che raggruppa il Borgo degli orefici di Napoli, le imprese di Torre del Greco e il Tarì di Marcianise.

Localizzazione regionale dell'area



Il Borgo degli Orefici è il centro dell'arte orafa napoletana e vi hanno sede numerose botteghe dedite alla produzione ed alla vendita di gioielli.

Torre del Greco è famosa per la lavorazione del corallo. Il settore dà lavoro ad almeno mille persone, con circa 400 aziende di varie dimensioni; a fianco ad esse c'è un numero indefinito di laboratori che lavorano in conto terzi. E' molto diffusa, inoltre, la figura del lavoro dipendente “esterno” con proprio laboratorio. Due sono i settori di produzione: il “liscio”, la lavorazione cioè a carattere più seriale, e “l'incisione”, la realizzazione di lavori particolari e raffinati. Notoria è anche la produzione di cammei di pietra dura lavorata a bassorilievo.

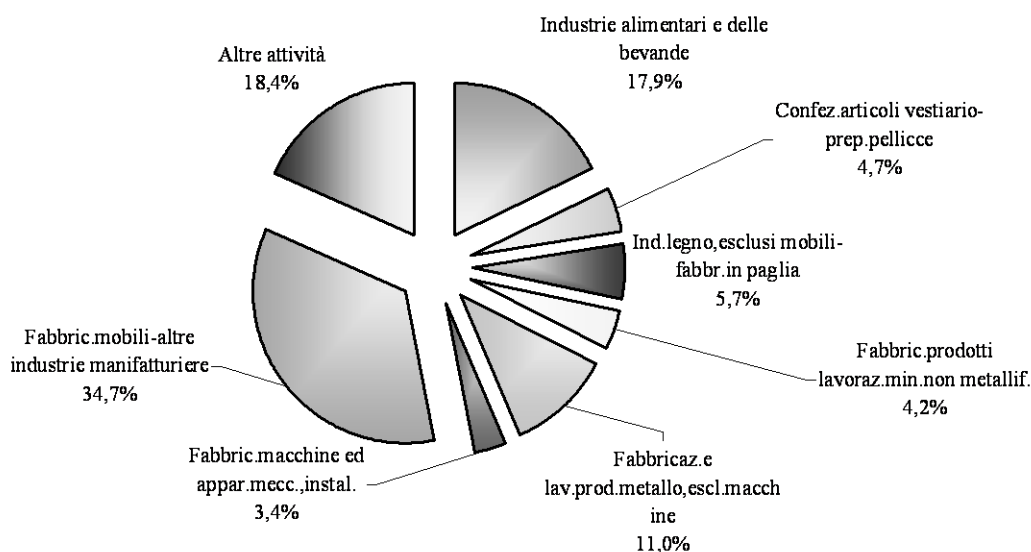
A Marcianise, in provincia di Caserta, ha sede ed è operativo dal 1996 il Tarì, il centro orafa che riunisce in forma consortile più di 200 aziende operanti nella progettazione, lavorazione e vendita di oreficeria e gioielleria. Il Centro, che occupa duemila persone, è una struttura idonea ad ospitare manifestazioni ed eventi di alto livello; cura la formazione delle risorse umane, sia nell'area della progettazione e della produzione che in quella della gestione amministrativa, commerciale e finanziaria delle aziende; offre, inoltre, assistenza e servizi organizzativi ai soci, agli espositori in mostra ed agli operatori che frequentano il Centro Orafo²².

²² Un altro Consorzio senza scopo di lucro presente a Marcianise dal 1998 è Cromare, che raggruppa circa 150 aziende che operano nel settore e che sono in prevalenza localizzate nei

Il tessuto produttivo

Come si evince dal grafico, quasi il 35% delle imprese manifatturiere delle aree che formano il Polo orafa rientrano nella categoria delle “Altre industrie manifatturiere” comprendenti anche le aziende operanti nel comparto oreficeria e gioielleria.

Imprese per sezione di attività manifatturiera



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere.

È anche in virtù di questa cospicua concentrazione spaziale che il polo campano rappresenta il quarto polo orafa italiano, dopo Arezzo, Vicenza e Valenza Po, sebbene la sua incidenza sul totale dell'export nazionale risulti sottostimata per vari motivi. Oltre ai possibili errori materiali, una delle ragioni va ricercata nel fatto che le imprese orafe di quest'area affidano parte delle spedizioni all'estero a intermediari specializzati residenti in altre regioni, dove avvengono le registrazioni e le dichiarazioni dell'export (inviata poi all'ISTAT per la rilevazione statistica). Di fatto, la scarsa propensione all'export mal si sposa col trend evolutivo del decennio 1991-2001, durante il quale il metadistretto ha accresciuto il proprio potenziale produttivo sia in termini di imprese che di addetti, però con una bassa dinamica occupazionale, che ha ridotto la già modesta dimensione media del distretto (2 addetti), ponendolo sensibilmente al di sotto dei parametri nazionali.

distretti di Napoli e Torre del Greco: si va dai piccoli laboratori di incisione alle grandi firme del settore famose anche a livello internazionale.

L'internazionalizzazione

L'industria orafa-argenteria italiana presenta una sviluppata vocazione all'export, sia in termini di fatturato sia di numero di Paesi di destinazione, come evidenziato nella tabella seguente.

Geograficamente, questi dati mostrano un regresso, anno per anno, delle vendite agli Stati Uniti, una flessione che è responsabile del segno negativo dell'export complessivo. I prodotti orafi di origine asiatica sono sempre più concorrenziali sul mercato statunitense e di fatto le vendite di oreficeria e gioielleria provenienti da questa area si sono quasi raddoppiate. Le ragioni sono diverse: i prodotti asiatici beneficiano di dazi doganali sensibilmente più bassi di quelli previsti per i prodotti italiani e il rafforzamento dell'euro rispetto al dollaro sono solo alcune. Ciò nonostante gli Stati Uniti continuano a rimanere il principale Paese acquirente di oreficeria e gioielleria italiana, per un valore che rappresenta quasi un quarto dell'export totale orafa italiano.

Andamenti contrastanti emergono per gli altri due mercati del NAFTA, così come per i partner europei. Nel complesso, l'area di Eurolandia registra un incremento del 6% ed un valore che rappresenta il 17,5% dell'export totale: una crescita moderata che riflette la diffusa debolezza che ha contraddistinto, per larga parte dell'anno, i consumi privati. Per quanto riguarda i nuovi Paesi di riferimento, questi stanno seguendo un modello di sviluppo export-driven che stimola, in fasi successive, dapprima le esportazioni, poi la spesa per investimenti e solo successivamente quella per beni di consumo: questi Paesi diverranno quindi importanti mercati di sbocco. Tali considerazioni riguardano tanto i Paesi che hanno aderito all'Unione Europea che gli altri Paesi del continente, in particolare la Russia che, con un aumento delle importazioni di oreficeria italiana del 12,6%, è giunta ad occupare il 19° posto nella graduatoria dei principali importatori.

Esportazioni di oreficeria e argenteria (2004) – Principali 20 Paesi di destinazione

Paesi	Ml €		Var. % 2004/2003	% sul totale
	2003	2004		
Stati Uniti	1116.88	917.10	-17.9	23.4
Svizzera	293.93	381.25	29.7	9.7
Emirati Arabi	260.91	287.61	10.2	7.3
Regno Unito	289.36	275.70	-4.7	7.0
Francia	241.13	240.51	-0.3	6.1
Hong Kong	176.95	180.19	1.8	4.6
Spagna	150.82	168.29	11.6	4.3
Germania	141.15	137.41	-2.6	3.5
Cina	96.97	124.99	28.9	3.2
Giappone	108.04	104.09	-3.7	2.7
Giordania	35.70	73.82	106.8	1.9
Turchia	55.77	71.23	27.7	1.8
Panama	60.18	69.04	14.7	1.8
Canada	54.30	61.23	12.8	1.6
Messico	84.34	59.22	-29.8	1.5
Australia	53.69	56.87	5.9	1.5
Israele	52.74	54.74	3.8	1.4
Belgio	41.39	40.88	-1.2	1.0
Grecia	36.06	38.68	7.3	1.0
Russia	33.37	37.12	11.2	0.9
Altri Paesi	557.51	535.95	-3.9	13.7
Totale	3941.19	3915.92	-0.6	100.0

Fonte: Banca dati Fiera di Vicenza; elaborazioni su dati Istat.

Andamenti contraddittori hanno caratterizzato le esportazioni verso i Paesi di smistamento, quali il Barhein, le Isole Vergini Britanniche, il Libano, la Svizzera. In America Latina, l'economia di alcuni Paesi ha recuperato parte del terreno perduto, ma la crisi finanziaria rimane e le esportazioni di oreficeria si sono ridotte del 16%. Aumenti, sebbene calcolati su volumi limitati, sono stati registrati per l'export in Libia, Tunisia e Repubblica Dominicana. Altri nuovi mercati di sbocco, tra questi Giordania, Croazia, Romania, Taiwan e Algeria, accrescono la loro rilevanza, ma anche qui si deve ricordare la relativa esiguità dei volumi importati.

Concentrando l'attenzione sul polo campano, ne va sottolineata l'elevata propensione all'export cui si è fatto riferimento sopra. In base alla banca dati, su un totale di circa 370 imprese orafe operanti nel distretto, quelle che detengono relazioni con mercati esteri ammontano a un centinaio. I Paesi di destinazione delle produzioni orafe campane seguono il trend nazionale: Stati Uniti, Europa (Francia, Germania, Spagna e Regno Unito soprattutto) e Asia orientale (tra cui emergono Giappone, Cina, Taiwan e Hong Kong).

L'allargamento dei mercati di destinazione, insieme alla sempre più agguerrita concorrenza internazionale, sia per l'espandersi della globalizzazione dei mercati che per l'intensificazione dell'azione di nuovi competitor (Cina in testa), comporta la necessità di rivedere i criteri di gestione delle imprese minori, le quali costituiscono la struttura portante del settore. Di qui le sollecitazioni all'innovazione della gamma dei prodotti per mantenere e consolidare le posizioni di leadership, la necessità di una maggiore attenzione ai fattori di marketing, della distribuzione e di una più incisiva politica associativa che permetta di superare la forte polverizzazione delle aziende produttrici.

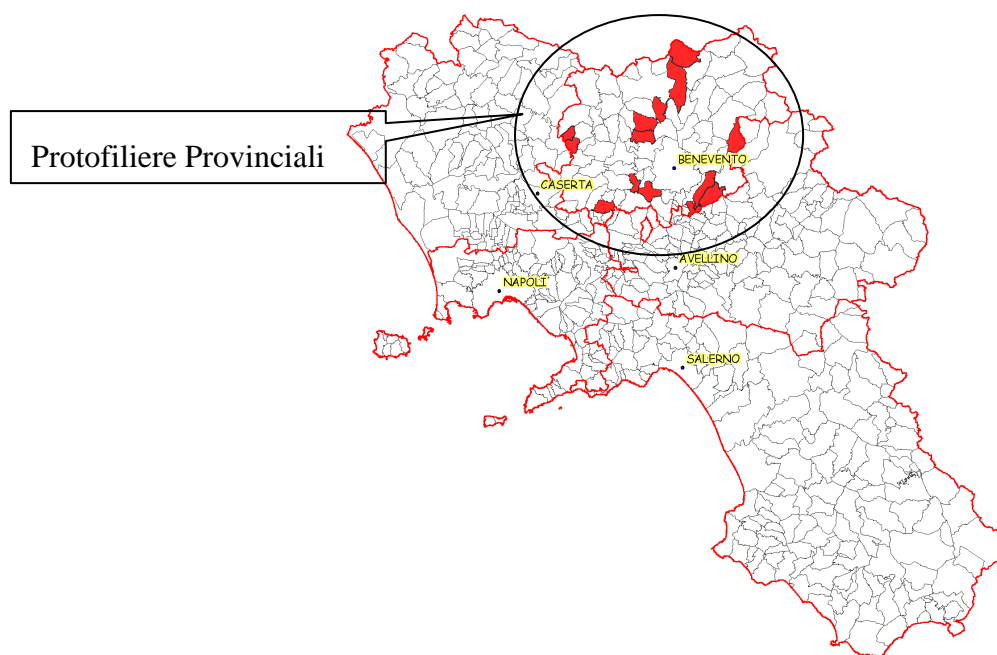
In breve, per l'internazionalizzazione delle imprese la sola penetrazione commerciale non è più sufficiente. La crescita nel numero dei competitor impone, oltre a revisioni, anche consolidamenti strutturali, che si possono effettuare mediante investimenti diretti all'estero o dall'estero e possono assumere forme diverse: dalle fusioni alle acquisizioni, alle alleanze strategiche, ai consorzi, ai contratti pluriennali di licenze. Tali operazioni sono volte ad assicurare la regolarità degli ordini, a superare i vincoli locali e a beneficiare delle situazioni geo-economiche più favorevoli.

A tal fine verrà istituito un marchio unico che tutte le imprese che avranno le caratteristiche richieste (e si parla di strutture, ma anche di metodi di lavorazione: ci sarà un vero e proprio disciplinare) potranno utilizzare. Questo sarà lanciato sui mercati stranieri attraverso la partecipazione a fiere e momenti promozionali; sono previste anche campagne promozionali sui media in maniera da facilitare la diffusione dei prodotti sui mercati internazionali.

4.5. Le Protofiliere Provinciali

Le “Protofiliere Provinciali” costituiscono il Sistema Locale a Vocazione Industriale gestito direttamente dall’Amministrazione Provinciale di Benevento e composto dai territori comunali di Airola, Amorosi, Apollosa, Buonalbergo, Calvi, Campolattaro, Campoli del Monte Taburno, Casalduni, Castelpagano, Circello, Ponte, Puglianello, San Giorgio del Sannio, San Martino Sannita, San Nazzaro.

Localizzazione regionale dell’area



Come risulta evidente osservando la mappa, il territorio manca di contiguità geografica. Ciò nonostante esso risulta essere sufficientemente omogeneo dal punto di vista geomorfologico da giustificare una sua considerazione come *unicum*: le varie zone presentano vincoli e rischi geologici del tutto simili, quali il vincolo idrogeologico della forestale ed i recenti vincoli definiti dall’Autorità di Bacino dei fiumi Liri – Volturno – Garigliano relativamente al rischio di frane. A causa di questi vincoli, e soprattutto in virtù delle interazioni che essi hanno o possono avere con le aree destinate ad insediamenti produttivi (PIP o aree industriali-artigianali), si complica il procedimento atto ad ampliare o formalizzare un Piano per Insediamenti Produttivi, l’attuazione degli interventi industriali essendo subordinata alla definizione degli strumenti urbanistici attuativi.

Esiste inoltre un rischio sismico: nel Sannio i terremoti ricorrono con una certa frequenza e con intensità elevate. Zoomando sui comuni ricadenti nell’area del metadistretto, la maggior parte di essi, in base alla delibera regionale n. 5447 del 07/11/02, rientra in zone ad elevata sismicità.

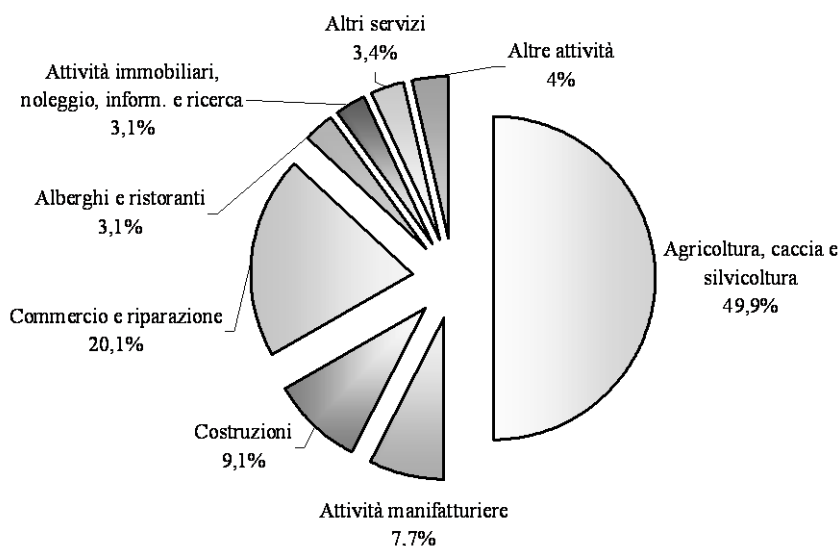
Un altro fattore che accomuna i Comuni del metadistretto è la scarsa infrastrutturazione del territorio, scarsa al punto da collocare la Provincia al 76°

posto nella classifica nazionale. Considerando le varie tipologie di infrastrutture, la situazione appare meno negativa per la rete ferroviaria; circa la rete stradale, invece, vanno evidenziati i recenti progressi in tema di messa in sicurezza e adeguamento viario.

Il tessuto produttivo

La prima caratteristica economica attiene al settore in cui le imprese dell'area operano, ossia la circostanza per cui più della metà delle iniziative imprenditoriali (49,9%) ha luogo nel settore agricolo. Questa decisa presenza del primario non è controbilanciata dagli altri comparti dell'economia, le cui percentuali di incidenza fanno segnare valori tra i più bassi del Paese, come è confermato dalla distribuzione percentuale di ditte attive: è evidente la spiccata vocazione agricola del territorio, cui segue il settore del commercio, mentre meno rilevante appare il manifatturiero.

Imprese per sezione di attività economica



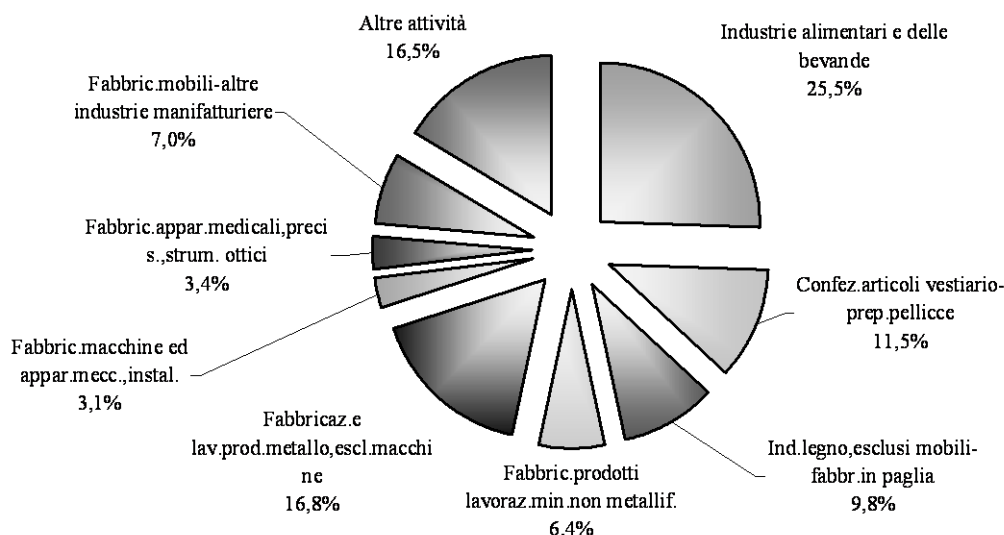
Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere

Questi valori fanno dell'area e, più in generale, della Provincia beneventana, la maggiore realtà agricola del Paese, costituendo con Campobasso la più importante area italiana del settore. Nonostante la sua predominanza, l'agricoltura continua a non avere una sua reale redditività. Una possibile spiegazione è ravvisabile nella condizione strutturale e produttiva delle imprese: la piccola dimensione aziendale costituisce la norma insieme ai piccoli volumi produttivi. Ciò nonostante, si ravvisa una spinta verso la promozione della qualità e della tipicità come risorse da valorizzare per uscire dalla staticità e dalla non redditività. È a tale scopo che è stato istituito il marchio "Made in Sannio", il cui sito web www.madeinsannio.it costituisce un potente strumento promozionale. Il fine non è

limitato alla promozione e valorizzazione dei prodotti locali, ma si estende al rilancio dell'intera agricoltura, così da rompere gli argini del settore primario, cioè produttore di sole materie prime, per assumere i connotati e il peso di un sistema agroindustriale e agroalimentare.

Anche il settore industriale si presenta come un sistema frammentato, essendo costituito da un elevato numero di piccole e piccolissime imprese, nonché caratterizzato da un basso rapporto numero addetti/unità locali. Si tratta di un sistema di tipo quasi artigianale, al cui interno peso determinante è assunto dalle costruzioni. Gli altri settori di un certo rilievo attengono agli ambiti più tradizionali, come l'industria alimentare (in particolar modo quella dolciaria), che rappresenta più del 25% dell'intero comparto manifatturiero, simbolo della marcata interdipendenza tra il sistema agricolo e quello industriale. Seguono per importanza l'industria tessile e quella della lavorazione dei metalli.

Imprese per sezione di attività manifatturiera



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere.

L'incidenza di questi settori manifatturieri è in linea coi parametri provinciali, escludendo la possibilità di individuare un qualche settore di specializzazione produttiva.

L'artigianato manca di organizzazione produttiva: si rivolge quasi esclusivamente al mercato provinciale e presenta una scarsa propensione per gli investimenti. Ciò è dovuto non solo alla natura del territorio, ma anche e soprattutto alla piccola dimensione aziendale, prevalentemente a carattere familiare, che generano carenze anche per ciò che concerne lo sviluppo tecnologico e l'innovazione organizzativa.

Il terziario, infine, pare attraversare una fase di mutamento: sebbene stazionario nella sua componente tradizionale, quella del commercio, risulta in forte crescita negli altri comparti, come quelli avanzati (servizi innovativi).

Tutte le mancanze descritte sono compensate da una serie di fattori che, identificati nei quasi inesistenti fenomeni di congestione urbana, nella scarsa presenza di attività criminali organizzate, nel consolidarsi del nuovo polo universitario e, infine, nella concentrazione di ampie risorse nella promozione dell'ICT, hanno generato un incremento nel numero di imprese. Particolarmente rilevante in tal senso è stato il ruolo giocato dal tessuto universitario della Provincia: la presenza di poli universitari (Università degli Studi del Sannio con le facoltà di Ingegneria Informatica e Ingegneria delle Telecomunicazione), parchi scientifici (Parco Scientifico e Tecnologico) nonché il ruolo che sta assumendo la grande impresa, in particolare nell'Information Technology, rappresentano importanti fattori di attrazione per nuovi insediamenti nell'ICT sul territorio²³.

Il PIT

Da quanto premesso appare prevedibile l'obiettivo del PIT che interessa il metadistretto e che mira a favorire azioni a sostegno del sistema produttivo locale. La peculiarità del Progetto Integrato confà alla priorità accordata agli interventi industriali ad alto contenuto tecnologico, il PIT non essendo volto direttamente a generare lo sviluppo del territorio, bensì alla produzione e alla diffusione sullo stesso di competenze tecnologiche, all'accumulazione di capitale sociale e, di conseguenza, all'attivazione e valorizzazione delle risorse esistenti. Tale priorità sembra sposarsi poco con la vocazione agricola del territorio di riferimento, ma in realtà è possibile individuare relazioni tra i due settori: le difficoltà del primario a relazionarsi con l'industria locale, così da connotarsi in una prospettiva agroalimentare, potrebbero essere eliminate grazie ad un supporto tecnologico.

L'obiettivo primario è la creazione di una "atmosfera tecnologica", ossia di un ambiente caratterizzato da forti contenuti tecnologico-scientifici e dalle condizioni necessarie a garantire l'evoluzione delle dinamiche tecnologiche nel tempo, senza con ciò perdere di vista il territorio e le sue componenti peculiari. Per questo motivo il PIT sostiene prioritariamente le iniziative imprenditoriali ad alto contenuto tecnologico o a forte valenza ambientale, o che dimostrino di adottare ed implementare soluzioni innovative di processo e di prodotto nei settori a maggiore specializzazione produttiva provinciale:

- agroalimentare (biodiversità, biotecnologie, sicurezza alimentare);
- telecomunicazioni e logistica (infomobilità, merci e persone, applicazioni e centri servizi ICT per mobilità urbana/metropolitana, multimodalità);
- culturale e turistico (applicazioni di servizi ICT per la valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale ed ambientale del territorio);
- ambiente (ecocompatibilità, risparmio energetico);
- servizi alla persona (teleistruzione, sicurezza), o che, a valle del processo produttivo, generino attività di spin off da ricerca o di trasferimento tecnologico da ricerca.

²³ Ciò è testimoniato da un'indagine condotta nel 2002 dalla Camera di Commercio di Milano e Bologna attinente alle imprese italiane che operano nel mondo dell'ICT, in cui la Provincia di Benevento occupa il terzo posto in Italia con il 17,6%, immediatamente dopo altre due realtà del sud, Enna e Lecce, rispettivamente con un tasso di crescita pari a 29,5% e 19,6%.

In questa prospettiva, gli aiuti finanziari saranno prioritariamente assegnati a quelle PMI che intendano localizzare le proprie attività all'interno del Centro Multifunzionale di Eccellenza (ex Agenzia Tabacchi ubicata in S. Giorgio del Sannio), infrastruttura dedicata, nella quale verranno convogliati gli investimenti ad alto contenuto tecnologico e a basso impatto ambientale.

L'internazionalizzazione

Al fine di tracciare un quadro esaustivo del grado di apertura verso i mercati esteri del territorio in questione è opportuno far riferimento alla composizione settoriale dell'export dell'intera Provincia, essendo le informazioni desumibili dalla banca dati: secondo questo database le imprese con relazioni estere sono solamente una trentina. Questo dato, proprio a causa della sua esiguità, non solo non permette di effettuare alcun tipo di analisi o semplicemente di osservazione, ma risulta poco attendibile.

Le relazioni commerciali che le imprese sannite detengono col resto del mondo non sono ovviamente sintetizzabili dalla dicotomia export/import, ma questa rappresenta un punto di partenza che permette di individuare i probabili partner e i possibili concorrenti.

Composizione delle esportazioni della provincia di Benevento (% - 2003)

Alimentari, bevande e tabacco	52.1
Tessili e dell'abbigliamento	9.9
Metalli e prodotti in metallo	8.2
Altre ind. Manifatturiere	5.9
Agricoltura	5.0
Minerali non metalliferi	4.0
Merci varie	3.7
Cuoio e prodotti in cuoio, pelli e similari	3.3
Macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche e ottiche	3.1
Macchine e apparecchi meccanici	2.1
Gomma e materie plastiche	1.0
Mezzi di trasporto	0.6
Pasta da carta, carta e prodotti di carta	0.4
Chimici, fibre sintetiche e artificiali	0.3
Minerali energetici e non	0.3

Fonte: Istat

Dai dati ISTAT sulla composizione dell'export provinciale appare in primo luogo evidente, come prevedibile, la predominanza del settore dei prodotti alimentari, bevande e tabacco. Meta di destinazione dei prodotti in questione sono soprattutto gli Stati Uniti d'America; pertanto il calo registrato nell'export degli ultimi anni è legato anche in parte alla crisi congiunturale che ha interessato tale area geografica. Diversa la motivazione della netta riduzione dei flussi di esportazioni del comparto tessile, il quale soffre una crisi più complessa: oltre all'aumento del costo del lavoro e dei fattori produttivi, va considerata la concorrenza dei paesi asiatici ed ex-socialisti.

Anche a fronte della difficile congiuntura, la Provincia di Benevento ha posto particolare attenzione al tema dell'internazionalizzazione. Si è già accennato alla costituzione del marchio Made in Sannio, il quale rappresenta una vera e propria comunità composta dalle imprese appartenenti al sistema produttivo

provinciale, nonché da quelle che sono espressione delle bellezze del territorio sannita. Il marchio, infatti, raggruppa operatori dell'agroalimentare, del sistema della moda, dell'artigianato e del turismo, i quali vogliono promuovere la propria immagine sui mercati di tutto il mondo.

Import/export della provincia di Benevento per area geografica di riferimento (2003)

	import		export	
	€	%	€	%
Europa	100.250.444	90,4	39.647.950	69,0
Unione Europea	63.806.327	63,6	32.705.159	82,5
Europa centro orientale	27.028.752	27,0	5.850.156	14,8
Altri Paesi europei	9.415.365	9,4	1.092.635	2,8
Africa	453.845	0,4	2.415.369	4,2
Africa settentrionale	390.541	85,1	2.133.811	88,3
Altri Paesi africani	63.304	13,9	281.558	11,7
America	2.264.703	2,0	12.749.115	22,2
America settentrionale	2.100.913	92,8	12.527.924	98,3
America centro meridionale	163.790	7,2	221.191	1,7
Asia	7.244.726	6,5	2.317.417	4,0
Medio Oriente	426.864	5,9	374.164	16,1
Asia centrale	398.829	5,5	40.951	1,8
Asia orientale	6.419.033	88,6	1.902.302	82,1
Oceania e altri territori	666.468	0,6	368.070	0,6
Totale	110.880.186	100,0	57.497.921	100,0

Fonte: Istat

L'impegno profuso a favore dell'internazionalizzazione ha generato inoltre tutta una serie di contatti col Canada. Frutto di tali relazioni è stata l'apertura di una vetrina di prodotti sanniti nel Centro Leonardo da Vinci di Montreal, punto di ritrovo e sede di riferimento di tutta la comunità italiana della città.

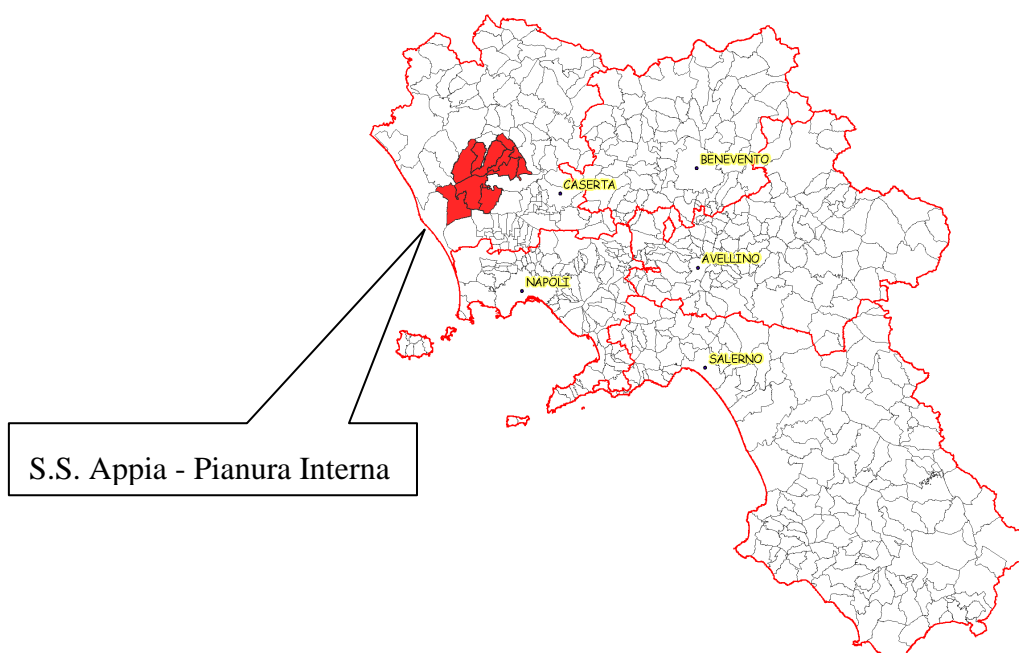
La Provincia, inoltre, si è attivata per altre iniziative realizzate in cooperazione istituzionale con altri enti pubblici, tra le quali rientra il Progetto PLAIT²⁴ (Public Local Agency for International Trade), attraverso cui si sono intensificati i rapporti con lo Stato canadese, estendendosi dall'alimentare all'ambito scientifico, imprenditoriale e commerciale sannita. Rappresentativo in tal senso è stato l'incontro con le Autorità scientifiche ed amministrative del Saint Hyacinthe Technopole di Montreal, ove hanno cominciato a prendere forma possibili cooperazioni e collaborazioni fra le Istituzioni scientifiche e tecnologiche italo-canadesi nell'area della formazione, della ricerca biotecnologica e della sicurezza agroalimentare, e in quella del trasferimento tecnologico e della commercializzazione. Rapporti simili sono stati avviati anche con Stati Uniti, Australia e Cina.

²⁴ L'obiettivo del Progetto PLAIT è migliorare l'immagine e la visibilità del sistema produttivo locale realizzando esperienze di rete operative nei rapporti commerciali con i mercati esteri.

4.6. La S.S. Appia – Pianura Interna

Per S.S. Appia – Pianura Interna si intende il Sistema Locale a Vocazione Industriale (metadistretto) che comprende il territorio amministrato da undici Comuni della Provincia di Caserta: Bellona, Camigliano, Cancellò Arnone, Francolise, Giano Vetusto, Grazzanise, Pastorano, Pignataro Maggiore, Santa Maria La Fossa, Sparanise, Vitulazio.

Localizzazione regionale dell'area



Il tessuto produttivo

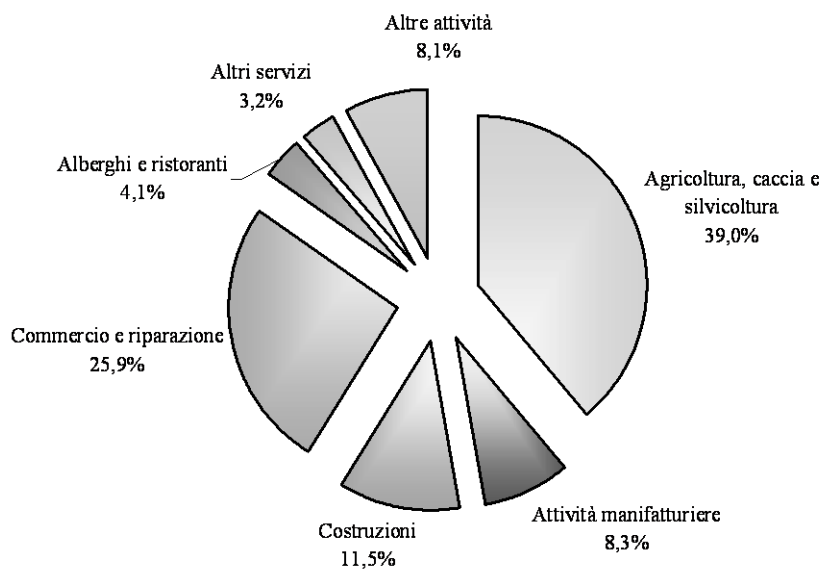
Gli aspetti economici del metadistretto sono riassumibili in due fenomeni, entrambi a forte valenza negativa:

1. la crescente riduzione della superficie agricola;
2. il processo di deindustrializzazione.

I terreni agricoli del territorio si presentano, dal punto di vista agronomico, tra i più ricchi d'Italia e le colture praticate risultano di prima qualità, con prodotti altamente competitivi sui mercati nazionali e internazionali. Ciò giustifica la forte incidenza del primario tra le attività economiche proprie dei Comuni del metadistretto, sebbene lo stesso comprenda anche settori in netta crisi, quali l'ortofrutta e il tabacco. A fronte di tale ricchezza, il settore agricolo è caratterizzato da un'elevata polverizzazione della struttura produttiva, con organizzazioni di impresa a carattere prettamente familiare. Tale fisionomia comporta tutta una serie di limitazioni o carenze che vanno dalla scarsa capitalizzazione alla ridotta propensione all'innovazione, sia delle tecniche che delle tipologie colturali; a queste si affiancano un sistema distributivo inefficiente,

che non è in grado di fornire un adeguato supporto alla struttura produttiva, e la presenza di un'industria di trasformazione che, con la sua domanda, genera un forte condizionamento della produzione.

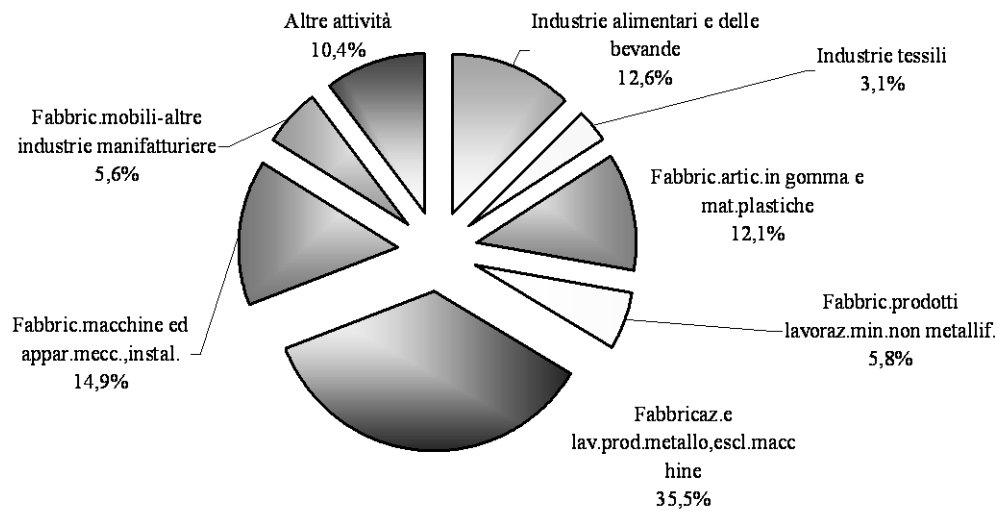
Imprese per sezione di attività economica



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere

In questo panorama poco promettente, si colloca l'allevamento bufalino, un comparto che fa registrare una forte espansione anche all'estero: favorito dal riconoscimento del Doc e del Dop e dalla fermezza degli operatori della filiera contro tutti i tentativi di generalizzare la produzione su scala nazionale, l'allevamento è in costante crescita, sebbene non abbia goduto e non goda di alcun sostegno comunitario, e non è vincolato sulla produzione.

Addetti per settore di attività manifatturiera



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere.

Per quanto riguarda il settore industriale, questo ha sperimentato un vero e proprio processo di deindustrializzazione, come rilevato dalla scarsa presenza delle industrie manifatturiere, processo che ha comportato la chiusura delle imprese con direzione strategica esterna, il conseguente ridimensionamento dell'indotto e la generale riduzione della dimensione media delle imprese. Le imprese protagoniste di tali processi sono quelle nate con i grandi investimenti degli anni sessanta e settanta, ossia le grandi imprese private di origine prevalentemente straniera e le imprese a partecipazione statale. Entrambe sono oggi in crisi e sono state costrette, o hanno preferito, riconvertire i propri processi produttivi, utilizzando in misura minore il fattore lavoro e ridimensionando l'allocazione spaziale dei loro stabilimenti. Ciò nonostante attualmente i settori in cui queste imprese operano sono ancora i principali catalizzatori della forza lavoro locale: le aziende di fabbricazione di macchine o che comunque lavorano il metallo assorbono insieme il 50% della manodopera manifatturiera dell'area. Le industrie alimentari per contro, nonostante la loro diffusa presenza, assorbono una percentuale di forza lavoro molto più modesta.

Numero di imprese dell'area S.S. Appia per comparto manifatturiero

	Ind. Alim. e bevande	Confez. art. vest.	Ind. legno	Fabbr. prod. minerali	Fabbr. lav. metallo	Fabbr. macch. mecc.	Fabbr. macch. elettr.	Fabbr. mobili	Altre attività	Totale
Bellona	14	3	1	-	4	5	1	1	7	36
Camigliano	3	1	1	1	1	-	1	-	4	12
Cancello e Arnone	24	-	5	2	2	3	2	1	1	40
Francolise	9	-	4	2	7	4	-	-	1	27
Giano Vetusto	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Grazzanise	20	3	4	2	6	-	3	-	6	44
Pastorano	9	-	1	3	1	4	1	2	3	24
Pignataro Maggiore	17	2	2	7	7	2	4	2	12	55
Santa Maria la Fossa	6	1	1	1	-	-	-	1	1	11
Sparanise	11	2	6	2	4	-	1	2	11	39
Vitulazio	11	-	1	3	17	3	5	2	7	49
Totale Area	125	12	26	23	49	21	18	11	53	338
% su Totale Area	37,0%	3,6%	7,7%	6,8%	14,5%	6,2%	5,3%	3,3%	15,7%	100,0%

Totale Provincia	1.525	470	543	369	903	238	226	403	1.335	6.012
% su Totale Provincia	25,4%	7,8%	9,0%	6,1%	15,0%	4,0%	3,8%	6,7%	22,2%	100,0%

% Area su Provincia	8,2%	2,6%	4,8%	6,2%	5,4%	8,8%	8,0%	2,7%	4,0%	5,6%
---------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Fonte: Infocamere

Il PIT

Anche il metadistretto S.S. Appia ha un proprio PIT, in parte simile a quello degli altri metadistretti, puntando anch'esso su sviluppo, valorizzazione e promozione del territorio di riferimento, in parte differente. Ciò che caratterizza il PIT S.S. Appia è la metodologia attraverso cui si intendono raggiungere gli obiettivi prefissi, ossia la sperimentazione di un modello innovativo di gestione etica e ambientale. Se lo scopo, il favorire la crescita sostenibile, la competitività e l'internazionalizzazione del tessuto produttivo non appare originale, tale invece sono la metodologia e gli strumenti coi quali si vogliono ottenere tali fini: all'innovazione tecnologica e alla valorizzazione delle risorse umane si affianca lo sviluppo di azioni di "ethical and green marketing" per l'attuazione di investimenti.

Volendo entrare nel merito, le linee preferenziali di intervento sono essenzialmente due: da un lato, il potenziamento e il recupero della rete di mobilità interna ed esterna alle aree industriali; dall'altro, l'incremento della responsabilità sociale delle imprese (RSI), intesa come l'integrazione dei problemi sociali ed ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le altre parti. A tal fine si darà priorità agli investimenti che prevedano l'adesione a sistemi di certificazione etica ed ambientale e che coinvolgono quei settori in cui il territorio esprime le sue maggiori vocazioni economiche: agroindustriale, ortofrutticolo, ceramiche e piastrelle²⁵.

L'internazionalizzazione

Il PIT del metadistretto prevede anche un programma di internazionalizzazione il cui obiettivo è favorire il consolidamento all'estero della presenza delle piccole e medie imprese del territorio. La principale modalità di attuazione è rappresentata da un programma promozionale a regia provinciale, volto a favorire la collocazione dei prodotti delle aziende locali e quindi lo sviluppo del loro consumo.

È in questa ottica che vanno osservate le iniziative poste in essere dalla Provincia di Caserta allo scopo di promuovere lo sviluppo imprenditoriale e la valorizzazione internazionale: l'istituzione dell'Agenzia Locale per lo Sviluppo Integrato – ALSI – Caserta S.p.A. e la partecipazione al Progetto PLAIT (Public Local Agency for International Trade).

Circa l'ALSI, l'Agenzia opera a livello provinciale, interprovinciale e locale allo scopo di promuovere lo sviluppo imprenditoriale delle attività produttive locali tramite l'organizzazione di iniziative promozionali locali ed il monitoraggio

²⁵ I Comuni del metadistretto S.S. Appia sono interessati anche da altre intese e accordi di promozione dello sviluppo locale. Tra questi, particolare rilievo assume il Contratto d'Area Caserta Nord, cui partecipano anche i Comuni di Bellona, Casigliano, Francolise, Pastorano, Pignataro Maggiore, Sparanise e Vitulazio. Obiettivo principale del Contratto è la realizzazione di un progetto di valorizzazione, riqualificazione e sviluppo del territorio, al fine di facilitare e incentivare investimenti produttivi e terziario di qualità di alto impatto occupazionale. Strumento accreditato a tale scopo è la promozione di filiere strategiche nei settori maggiormente presenti nel metadistretto.

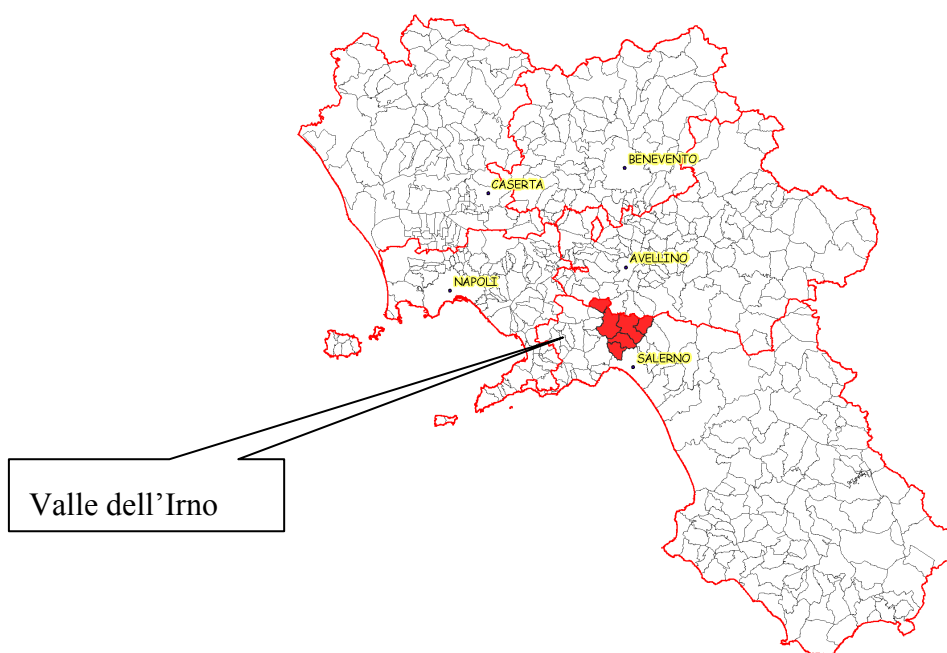
dei processi di sviluppo. Essa vuole porsi quale strumento di attuazione della programmazione provinciale e attore dell'azione d'internazionalizzazione del sistema economico attraverso l'attuazione di progetti di marketing territoriale e l'avvio e la partecipazione a programmi e iniziative tese a facilitare gli interscambi commerciali, tecnologici e produttivi con l'estero.

Per quanto concerne il Progetto PLAIT, grazie ad esso la Provincia di Caserta sta promuovendo il marchio collettivo e la Comunità "Made in Caserta". Tale sistema risponde all'esigenza di raggruppare sotto l'insegna di un marchio comune (Made in Caserta, appunto) le imprese del territorio provinciale, in modo da rappresentarle come collettivo sui mercati nazionali e, soprattutto, esteri e garantendone in tal modo l'immagine di qualità e di affidabilità commerciale. Il sistema consiste dunque nell'identificazione e promozione delle produzioni provinciali appartenenti ai settori alimentare, moda, tessile e dell'artigianato tipico e tradizionale e, attraverso il turismo, delle bellezze del territorio specie sui mercati, ritenuti strategici, del Nord America, dell'Europa e dell'Asia. È all'interno di questo processo che, nel secondo semestre dello scorso anno, sono state realizzate due missioni all'estero, la prima a Birmingham, nel Regno Unito, per l'abbigliamento femminile, e la seconda a New York per i prodotti tessili.

4.7. La Valle dell'Irno

La denominazione “Valle dell'Irno” non individua unicamente l'area situata a nord della città di Salerno, ma anche uno dei sette Sistemi Locali a Vocazione Industriale della Regione Campania. Nello specifico, il metadistretto in questione comprende sei Comuni del salernitano: Baronissi, Bracigliano, Calvanico, Fisciano, Mercato San Severino e Pellezzano.

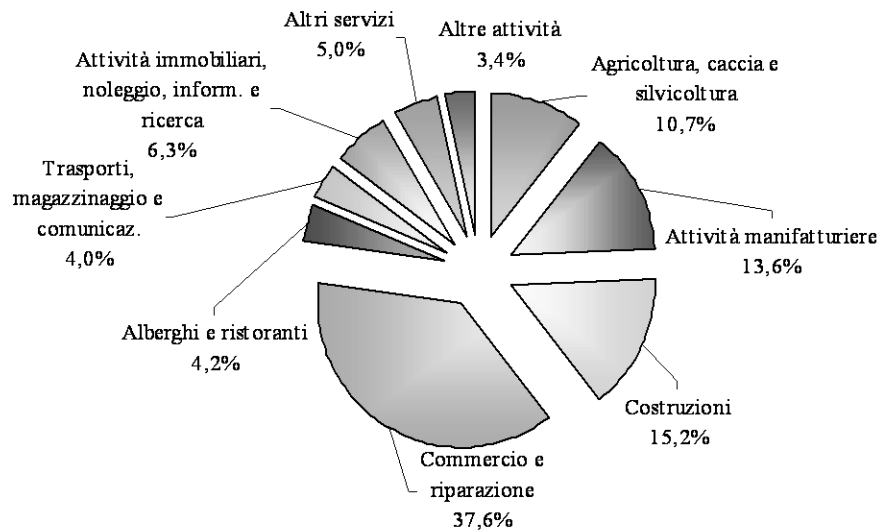
Localizzazione regionale dell'area



Il territorio di riferimento interessa l'intera valle dell'Irno la quale, costituendo un passaggio obbligato per i traffici e le genti, sin dall'antichità ha giocato un ruolo importante in qualità di luogo di passaggio tra la piana del Sele e l'entroterra campano, come testimoniato dall'ampia rilevanza del settore commerciale nella struttura economica dell'area.

Tale affermazione ha una particolare valenza per il maggiore dei sei Comuni, Mercato San Severino il quale, proprio grazie alla posizione felice rispetto ai traffici, pur non essendo mai divenuto un grande centro urbano, si è affermato quale luogo di stazione. Più che residenza urbana, dunque, Mercato San Severino si è da sempre contraddistinto quale sede di uffici pubblici, come la Cancellaria e la Dogana, o di banche di pegni per favorire il credito, oltre che di svariati empori per il commercio. Le merci trattate erano le più diverse: da quelle povere, come granaglie e alimenti vari, a quelle più ricche, quali pelli, sete, panni di lana, oro e rame, merci che venivano prodotte nel circondario, ove rifiorivano le attività artigianali. Ancora oggi, più che come centro di produzione, Mercato San Severino si presenta come un luogo di raccolta e distribuzione dei vari prodotti che si producevano, ed in parte si producono tuttora, nei comuni limitrofi. Tra i vari prodotti, quelli più affermati erano il rame, il vino e il grano.

Imprese per sezione di attività economica



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Infocamere

Il tessuto produttivo

In parte differente è stato il trend evolutivo degli altri cinque Comuni, i quali al fervore commerciale hanno affiancato attività agricole e artigianali. Di particolare rilievo sono state in passato le industrie connesse alla lavorazione della lana (filato, tessuto, tintoria) e alla concia delle pelli. In seguito alla installazione delle grandi industrie cotoniere, però, tra cui è da ricordare il complesso industriale delle Manifatture Cotoniere Meridionali, queste attività sono progressivamente decadute. L'origine di questo insediamento, che di fatto ha bloccato lo sviluppo delle piccole imprese locali, prese avvio nel 1918, allorché una serie di cotonifici di antica formazione, fondati in provincia di Salerno da un nutrito gruppi di industriali svizzeri, si raggruppò dando vita al complesso, il quale si presenta oggi come un sistema di imprese che tende a controllare l'intero flusso del prodotto tessile nell'area del Mezzogiorno.

Una buona presenza artigianale e industriale caratterizza ancora i settori del legno, la cui presenza nell'area ha un'incidenza (17,9%) di molto superiore al valore provinciale, del marmo, del ferro e, soprattutto, del rame, settori che proiettano il sistema del PIT oltre frontiera in una competizione internazionale di non poco rilievo. La zona è infatti nota per le sue secolari attività artigianali, legate in particolare alla lavorazione artistica del rame. Sono presenti, inoltre, numerose attività industriali, in particolare nel settore della chimica e metalmeccanica e della trasformazione di prodotti agricoli e derivati del latte, per lo più concentrate nell'area ASI, in costante crescita per quantità e importanza degli insediamenti. Tra le realtà attive nel Polo Industriale si possono citare industrie conserviere (come la Nova Dolciaria Crispo, che parteciperà a Rimini al Sigap 2006, ossia al Salone Internazionale Gelateria, Pasticceria e Panificazioni

Numero di imprese della Valle dell'Irno per comparto manifatturiero

	Ind. Alim. e bevande	Confesz. art. vest.	Prep. e concia	Ind. legno	Editoria	Fabbr. prod. minerali	Fabbr. lav. metallo	Fabbr. macch. mecc.	Fabbr. app. medicali	Fabbr. mobili	Altre attività	Totale
Baronissi	17	12	2	21	5	11	25	7	7	14	13	134
Bracigliano	15	-	-	5	1	1	3	1	1	-	1	28
Calvanico	1	-	-	3	1	-	2	-	-	-	-	7
Fisciano	32	7	10	17	10	6	20	16	5	7	29	159
Mercato San Severino	39	15	2	46	6	8	26	6	9	12	25	194
Pellezzano	6	6	5	13	7	2	10	1	5	1	7	63
Totale Area	110	40	19	105	30	28	86	31	27	34	75	585
% su Totale Area	18,8%	6,8%	3,2%	17,9%	5,1%	4,8%	14,7%	5,3%	4,6%	5,8%	12,8%	100,0%

Totale Provincia	2.597	870	173	1.085	530	781	1.500	479	408	752	1.126	10.301
% su Totale Provincia	25,2%	8,4%	1,7%	10,5%	5,1%	7,6%	14,6%	4,7%	4,0%	7,3%	10,9%	100,0%

% Area su Provincia	4,2%	4,6%	11,0%	9,7%	5,7%	3,6%	5,7%	6,5%	6,6%	4,5%	6,7%	5,7%
---------------------	------	------	-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Fonte: Infocamere

Artigianali) e di ceramica (De Maio e Il Pozzo, le cui esportazioni sono dirette in Spagna, Portogallo, Germania, Andorra, Russia, USA e Canada), mentre il Polo Artigianale annovera caseifici (Vallebianca, Stella, Roberta) e botteghe che perpetuano la tradizionale lavorazione del rame (Antica Bottega del Rame di Villari e quella di Armando Sessa).

Infine, attività di rilievo degli ultimi tempi, in particolare dopo il disastroso terremoto del 1980, è il settore delle costruzioni, soprattutto per la diffusa presenza di cave di estrazione di brecciamme e di imprese di calcestruzzi.

Per quanto concerne l'agricoltura, questo settore dell'economia è caratterizzato dalle produzioni tipiche locali, tra cui spiccano nocciola, castagna e mela annurca

Il PIT

Il Progetto Integrato dell'area assume come idea forza la valorizzazione del rapporto tra territorio e tessuto produttivo, la qual cosa poco lo discosta dagli obiettivi enunciati dagli altri PIT.

La collocazione geografica costituisce un importante elemento di vantaggio tanto per lo sviluppo delle attività industriali, artigianali e commerciali, che per le iniziative di natura turistico-ricettiva.

Gli interventi programmati per il raggiungimento degli scopi preposti scaturiscono, ovviamente, dalla preliminare analisi della realtà locale e dalla conseguente individuazione delle sue esigenze e dei suoi elementi caratteristici. Nello specifico, i principali fabbisogni locali sono stati individuati come segue:

- miglioramento della competitività aziendale, specie nel tessuto imprenditoriale internazionale;
- incremento e qualificazione della struttura occupazionale;
- rigenerazione del sistema commerciale locale;
- miglioramento ed intensificazione delle interconnessioni con le province adiacenti;
- rivitalizzazione del sistema urbano dell'area.

Ciò che differenzia il Progetto Integrato "Valle dell'Irno" da altri PIT è la volontà di intensificare anche il rapporto tra territorio ed Università. Questa è infatti individuata quale soggetto attrattore, in grado di stimolare gran parte delle azioni programmate, quali:

- promozione e sviluppo della ricerca scientifica e tecnologica e suo trasferimento al sistema degli enti territoriali e delle imprese, con particolare attenzione ai settori della filiera agroalimentare e della new economy;
- diffusione e sviluppo di centri di ricerca e di strutture di servizi avanzati, anche in relazione al recupero, valorizzazione e riuso dei beni culturali locali;
- promozione e sviluppo del sistema di accoglienza sul territorio, finalizzato all'aumento dell'offerta di servizi e strutture per il tempo libero e il loisir.

Il PIT in questione, dunque, punta molto su Ricerca & Sviluppo per l'avvenire, nella convinzione che il futuro parco Scientifico e Tecnologico e l'Università di Salerno potranno contribuire ad un ulteriore sviluppo nella Valle dell'Irno. In particolare, sinonimo di città universitaria è oggi Fisciano, Comune

che ha legato il proprio sviluppo alla presenza e alla costante crescita dell'Università degli Studi di Salerno.

Fisciano poi, come gli altri Comuni del PIT, fa parte del Patto territoriale della Valle dell'Irno e dei Monti Picentini, una società locale la cui finalità precipua è quella di promuovere lo sviluppo socio-economico dei due territori, attraverso l'attivazione e la gestione degli strumenti di programmazione negoziata e di concertazione. L'impegno primo è dunque quello di realizzare forme stabili di coordinamento che, valorizzando ed affermando la pratica della concertazione, favoriscano la promozione di progetti, protocolli ed accordi con soggetti pubblici e privati, utili all'avvio di attività e processi di sviluppo.

È in questa ottica che si colloca e assume importanza la cooperazione con l'Università di Salerno e con altri enti di studio e di ricerca, così da porre il Patto in una posizione di raccordo tra il mondo accademico e quello imprenditoriale, favorendo la cognizione degli elementi utili alla definizione delle figure professionali in uscita dal sistema universitario ed incoraggiando l'utilizzazione economica dei risultati della ricerca.

Ad amministrare il Patto è la società mista (con prevalente capitale pubblico) "Irno Picentini Sviluppo S.p.A.²⁶".

L'internazionalizzazione

Come accennato, uno degli scopi del PIT è il rafforzamento della competitività delle aziende locali, in special modo sui mercati internazionali. Secondo la banca dati le imprese aventi contatti coi mercati esteri sono molto poche (50 circa), ma queste appartengono a tutti i settori presenti nell'area, cosicché tutte le attività locali hanno una propria rappresentanza all'estero.

I principali prodotti oggetto di export sono quelli alimentari, tra cui spiccano i pomodori pelati, le pesche sciroppate e le acciughe, seguiti da tavole in legno, oggettistica varia e macchine industriali. I mercati di riferimento sono essenzialmente quelli europei e in particolare l'Unione Europea, tra cui maggior rilevanza è assunta da Regno Unito e Germania; Stati Uniti e Canada rappresentano la seconda e ultima area estera per importanza, poiché i contatti commerciali con le altre aree del globo sono sporadiche e di scarso rilievo.

Nell'ambito della promozione dell'apertura internazionale del metadistretto prendono corpo gli interventi attinenti alla Misura 6.5, i quali rientrano principalmente in quattro tipologie:

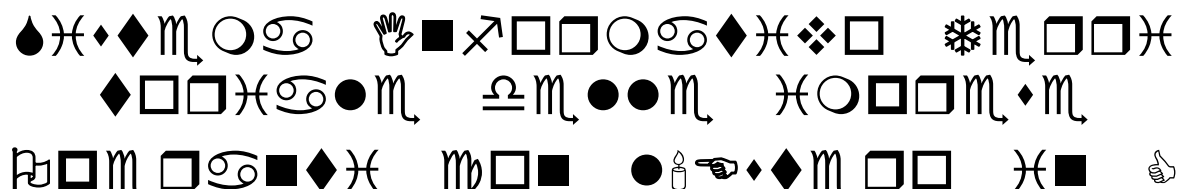
- studi e indagini;
- programmi di assistenza e tutoraggio;
- programmi di promozione del sistema produttivo all'estero (partecipazione a fiere e manifestazioni del settore);
- attività di comunicazione integrata (realizzazione di campagne pubblicitarie).

²⁶ La Mission della società risiede, oltre che nel coordinare, gestire ed attuare il Patto Territoriale della Valle dell'Irno e dei Monti Picentini, nel contribuire a programmare e realizzare processi di crescita quantitativa e qualitativa dell'economia e dell'ambiente locale, attraverso l'offerta di una serie di servizi di supporto alle istituzioni, alle imprese ed alle rappresentanze sociali ed economiche del territorio.

Il tutto è strettamente connesso con gli obiettivi del Progetto PLAIT, dal momento che questo attiene proprio ai settori agroalimentare, moda e artigianato, specie del legno.

APPENDICE

Manuale di utilizzo S.I.T.O.E.



Manuale di utilizzo del CD Rom allegato

Il SITOIE realizzato nell'ambito di questo progetto è stato predisposto in modalità anonima nel CD allegato, non esponendo cioè i dati anagrafici delle imprese operanti con l'estero

Il Database è sviluppato in ambiente Microsoft® Office Access per una maggiore facilità di reperimento del software da parte degli utenti e maggiore diffusione dello stesso, nonché una maggiore compatibilità con i sistemi Microsoft® per quanto riguarda l'eventuale esportazione o importazione dei dati su applicativi esterni.

Questa applicazione, progettata per essere inserita in un supporto informativo di libera divulgazione, è priva di ogni funzione automatica di modifica dei dati in essa contenuti. Gli stessi dati, nel rispetto della vigente normativa sulla privacy, sono depurati di ogni informazione anagrafica o facente riferimento a codici identificativi.

Requisiti di sistema

- **Sistemi operativi supportati:** Windows 2000; Windows 98; Windows ME; Windows NT; Windows XP.
- **Microsoft Office Access.**

Utilizzo

Schermata principale unica “Cercatutto”

Powered by Promos Ricerche - www.promosricerche.org

Campi Ricerca Condivisi

Questi campi sono sempre validi, sia nel compiere una ricerca di prodotti che una ricerca di imprese. Infatti, a seconda del pulsante schiacciato “CERCA IMPRESE” o “CERCA PRODOTTI”, verranno visualizzati rispettivamente le imprese o i prodotti che rispondono ai requisiti selezionati.

- **COMUNE:** Campo di ricerca libero (accetta qualsiasi valore immesso dall’utente). Ammette valori parziali (es. digitando “torre” verranno visualizzate tutte le imprese o prodotti facenti riferimento ad imprese) presenti in un comune che abbia all’interno del nome la parola “torre” quindi: “torre annunciata” torre del greco” ecc.);
- **DISTRETTO IND, METADISTRETTO, QUALIFICA, PROVINCIA, PAESE, SETTORE:**
Campi di ricerca ristretti “a tendina” semplice, ovvero tramite click è possibile aprire un menù nel quale sono contenuti tutti i valori possibili (ed ammessi) per quel campo senza possibilità di errore di digitazione da parte dell’utente;
Per “PROVINCIA” si intende la CCIAA di appartenenza dell’impresa che, in taluni casi, può differire dal “COMUNE” dove potrebbe risiedere l’ufficio operativo. Per “PAESE” si intende la nazione con la quale l’impresa intrattiene rapporti commerciali.
- **COD ATT:** (ATECO) Campo di ricerca ristretto “a tendina”, ovvero tramite click è possibile aprire un menù nel quale sono contenuti tutti i valori possibili (ed ammessi) per quel campo senza possibilità di errore di digitazione da parte dell’utente. Tramite

doppio click sarà possibile visualizzare l'intera tabella dei codici ATECO di riferimento con descrizione in chiaro dell'attività.

Campi Ricerca Solo Prodotti

Questi campi sono validi esclusivamente per la ricerca di prodotti e quindi non verranno presi in considerazione nel caso venga schiacciato il pulsante "CERCA IMPRESE".

- **DESCRIZIONE PRODOTTO:** in questo campo sarà possibile immettere il nome o la descrizione del prodotto che si vuole ricercare. Il campo ammette valori parziali (se viene inserita la parola "pelle" verranno selezionati tutti i prodotti che contengono la parola "pelle" es. "scarpe in pelle" "pelle grezza" ecc). Questo campo di ricerca inoltre è fornito di 2 caselle di immissione dati aggiuntive e 2 diverse modalità di ricerca: AND / OR. Abilitando infatti le caselle di ricerca aggiuntive, sarà possibile restringere o allargare il campo di ricerca a seconda della modalità selezionata; AND restringerà la ricerca (es. se si inseriscono le parole "scarpe" e "calzature" verranno restituire tutte le diciture contenenti sia "scarpe" sia "calzature"; OR allargherà la ricerca (es. inserendo le stesse parole di cui sopra verranno restituite tutte le diciture contenenti "scarpe" oppure "calzature". È consigliabile, per quanto riguarda le parole chiave, inserire esclusivamente la radice senza completarle. (es.: se si vuole ricercare "vini" si consiglia l'inserimento della radice "vin" che restituirà sia le diciture "vino" che "vini" o "vinicoli". In caso di chiavi di ricerca multiple (Parola Chiave 1 + Parola Chiave 2) è opportuno che tutte le parole abbiano soltanto la radice, es. "vin" "ross").

N.B.: Le caselle di inserimento non utilizzate devono essere disabilitate tramite apposita casella adiacente per un corretto funzionamento della ricerca.

- **FLUSSO:** Campi di ricerca ristretti "a tendina" semplice ovvero, tramite click, è possibile aprire un menù nel quale sono contenuti tutti i valori possibili (ed ammessi) per quel campo senza possibilità di errore di digitazione da parte dell'utente. Il campo è riferito al singolo prodotto.
Legenda:
I = Import;
E = Export;
I/E = Import/Export.

Considerazioni importanti

I campi di ricerca condivisi, ad eccezione del PAESE, fanno tutti riferimento alla QUALIFICA dell'impresa. Questo significa che se un'impresa è qualificata come impresa "import/export", qualunque prodotto dell'azienda stessa si vada a selezionare, indipendentemente dal fatto che esso venga solamente importato o solamente esportato, ad esso viene associata comunque la QUALIFICA di "import/export". Tale "imperfezione" di rappresentazione è legata alle caratteristiche dell'archivio iniziale.