

**I PROCESSI DI CAMBIAMENTO
NEI SISTEMI PRODUTTIVI
DI ALICANTE E TREVISO**

INTRODUZIONE	4
PARTE A - I DISTRETTI IN PROVINCIA DI TREVISO	12
1. IL SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO	12
1.1 Caratteristiche ed evoluzione del distretto	12
1.2 Il contesto competitivo	13
1.3 Le strategie delle imprese	15
1.4 Problemi e prospettive	19
2. IL COMPARTO DELLA "MECCANICA-INOX"	19
2.1 Caratteristiche ed evoluzione del distretto	21
2.2 Il contesto competitivo	23
2.3 Le strategie delle imprese	24
2.4 Problemi e prospettive	26
3. IL SETTORE DEL MOBILE	28
3.1 Caratteristiche ed evoluzione del distretto	28
3.2 Il contesto competitivo	29
3.3 Le strategie delle imprese	33
3.4 Problemi e prospettive	34
PARTE B – I DISTRETTI IN PROVINCIA DI ALICANTE	36
4. IL SETTORE DEL GIOCATTOLO	36
4.1. Il contesto internazionale e nazionale	36
4.2 Caratteristiche ed evoluzione del distretto	39
4.3 Strategie delle imprese	40
4.4 Problemi e prospettive	42
5. IL DISTRETTO DELLA CALZATURA	43
5.1. Il contesto internazionale e nazionale	43
5.2 Caratteristiche ed evoluzione del distretto	45
5.3 Le strategie delle imprese	47
5.4 Problemi e prospettive	49
BIBLIOGRAFIA	50

INTRODUZIONE

I cinque sistemi produttivi locali in Spagna e Italia

Obiettivo del progetto LISP era quello di analizzare le criticità e le traiettorie di sviluppo di cinque sistemi produttivi in Italia e Spagna. Si trattava, in particolare, di capire quali politiche a livello locale potessero essere messe in campo per rimuovere gli ostacoli allo sviluppo e/o per accompagnare un processo di trasformazione di settori che subiscono, seppur con intensità diversa, una crescente pressione competitiva da parte di paesi a basso salario. Dei cinque sistemi produttivi locali due sono localizzati in provincia di Alicante (calzature e giocattolo) e tre nella provincia di Treviso (arredamento, abbigliamento e apparecchi per uso domestico). Si tratta di industrie diverse tra loro che producono prevalentemente beni finali con tecnologie a media e ad alta intensità di lavoro.

I settori dell'abbigliamento, della calzature e del giocattolo risentono maggiormente della competizione dei paesi dell'est europeo e del *Far East* e negli ultimi anni hanno perso molti posti di lavoro. Le industrie dell'arredamento e degli apparecchi ad uso domestico, invece, pur risentendo anch'esse fortemente della concorrenza internazionale, sono riuscite a difendere meglio negli ultimi anni i livelli occupazionali. Tutte e cinque le industrie sono comunque state sollecitate a politiche di cambiamento da un insieme di fattori, quali:

- una crescente competizione;
- la rivalutazione dell'euro nei confronti del dollaro;
- la stagnazione dei consumi interni;
- una domanda che si è fatta più sofisticata e variabile;
- la diffusione di normative a tutela del consumatore e dell'ambiente.

Il mutato scenario competitivo ha reso più problematica l'attività delle imprese anche se alle maggiori minacce competitive si sono aggiunte nuove opportunità. Le imprese possono, attraverso un ri-posizionamento prodotto/mercato, competere su variabili diverse da quelle di prezzo, rispondendo a bisogni più sofisticati che i produttori dei paesi a basso salario non sono ancora in grado di soddisfare. In generale, le strategie di risposta alla pressione competitiva, adottate dalle imprese, possono essere riassunte in:

- riduzione dei costi di produzione;
- qualificazione del prodotto/servizio.

Queste due risposte possono convivere all'interno di uno stesso sistema produttivo o talvolta all'interno di una stessa impresa, anche se spesso fenomeni di imitazione e condizionamenti ambientali (struttura del mercato del lavoro, opportunità tecnologiche, ecc.) tendono a rafforzare l'adozione di una delle due strategie. Tuttavia, e questo vale soprattutto per i settori a più alta intensità di lavoro, c'è anche il forte rischio che le due strategie possano confliggere tra loro nel caso in cui una riduzione troppo spinta dei costi porti ad un impoverimento delle competenze aziendali o ad una riduzione delle spese di investimento.

Sul versante della riduzione dei costi, la strategia di aumentare la produttività attraverso processi di miglioramento tecnologico riguarda più i settori del meccanico (e quindi anche gli apparecchi ad uso domestico) che dell'abbigliamento e delle calzature. In questi ultimi due settori la strategia più utilizzata è stata quella di de-

localizzare fasi di produzione o interi cicli di produzione nei paesi a basso salario¹. Questa scelta strategica ha portato ad una riduzione occupazionale e ad una forte pressione sui prezzi della sub-fornitura locale, costituita in prevalenza da piccole imprese artigiane. Il fenomeno di delocalizzazione produttiva ha interessato fortemente il distretto trevigiano dell'abbigliamento e assai meno quello spagnolo delle calzature. A Treviso, il trasferimento della produzione all'estero ha interessato tutte le imprese medio-grandi di abbigliamento e ha portato il rapporto tra il valore delle importazioni e quello delle esportazioni all'80 per cento, valore più alto tra tutte le province italiane.

Nei settori *labour intensive* la possibilità di ridurre i costi di produzione passano anche attraverso politiche di riorganizzazione produttiva (più efficiente controllo di gestione, lotta agli sprechi, ecc.) e/o, nel caso di debolezza/dualismo del mercato del lavoro, attraverso il ricorso al lavoro irregolare o precario (lavoratori extracomunitari, utilizzo di lavoratori che non rispettano le normative fiscali e del lavoro, ecc.). Questa strategia di compressione dei salari appare una delle strade imboccate fortemente dal distretto spagnolo delle calzature che presenta oggi un elevata quota di lavoratori irregolari sia di origine spagnola che extracomunitaria. A Treviso, invece, la riduzione nei costi del lavoro è legata principalmente alla presenza crescente di lavoratori gestiti da imprenditori di etnia cinese che lavorano per conto terzi, i quali però hanno un peso occupazionale limitato sul totale del settore. Si è quindi in presenza di un fenomeno che, oltre ad essere socialmente inaccettabile, produce una concorrenza sleale nei confronti delle imprese artigiane che impiegano lavoratori regolari. E' comunque difficile pensare che una riduzione dei costi ottenuta in questo modo possa compensare il divario dei costi esistente tra i sistemi produttivi locali di Treviso e Alicante e i paesi a basso costo del lavoro. In ogni caso, l'utilizzo spinto di manodopera dequalificata preclude la possibilità di spostarsi verso (o addirittura di mantenere) produzioni più innovative e sofisticate. Si potrebbe innescare un pericoloso circolo vizioso tra lavoro-dequalificato e produzioni di scarsa qualità e/o prive di contenuto innovativo.

I cambiamenti organizzativi e le innovazioni che elevano la qualità del prodotto e del servizio, offrendo quindi all'impresa la possibilità di mantenere prezzi più elevati, sono indicati sotto il nome di strategie di *up-grading*. Il miglioramento della qualità del prodotto può dipendere dal raggiungimento di prestazioni tecniche nuove o più elevate, nuovi prodotti o utilizzo di nuovi materiali. Queste soluzioni tecnologiche sono rivolte al miglioramento della qualità intrinseca del prodotto, ma oggi giorno assumono sempre più importanza interventi mirati a migliorare l'aspetto estetico dell'oggetto attraverso un design più sofisticato e rispondente alle esigenze del mercato. Il ciclo di vita del prodotto, infatti, si è ridotto ed è aumentata la necessità di rinnovare più frequentemente l'offerta produttiva. La qualificazione del prodotto/servizio, inoltre, può avvenire anche attraverso le politiche promozionali e di marchio, un cambiamento delle modalità di distribuzione, una strategia di differenziazione, la ricerca di nicchie di mercato (prodotti che soddisfano esigenze di

¹ In Veneto il fenomeno di de-localizzazione produttiva verso i paesi a basso salario, iniziato alla fine degli anni '80 (Crestanello, Dalla Libera, 2003), è stato indotto anche dalla difficoltà di reperire manodopera. Per tutti gli anni '90 il fenomeno, che ha interessato quasi esclusivamente i settori della calzatura e dell'abbigliamento, sta coinvolgendo anche imprese di altri settori, incluso il meccanico che nel decennio scorso ha compensato le perdite occupazionali registrate dalle imprese più *labour intensive*. E' il caso recente di De Longhi, Zoppas e Zanussi, tre grandi Gruppi operanti nel settore dell'elettrodomestico, che hanno spostato in Cina e nei paesi dell'est europeo parte della produzione precedentemente realizzata a Treviso.

consumatori sofisticati e/o ad alto reddito), l'aumento della flessibilità e la riduzione del *time to market* (Humphrey, J., Schmitz, H., 2000).

Seppur con modalità diverse in tutti i cinque distretti troviamo imprese che hanno introdotto miglioramenti organizzativi di questo tipo, riducendo i lotti produttivi, aumentando la varietà dell'offerta, fornendo servizi di personalizzazione del prodotto ed una più tempestiva e capillare assistenza *post-vendita*. Anche l'esigenza di maggiore flessibilità nell'uso del lavoro e l'introduzione di nuove tecnologie hanno interessato tutti i settori produttivi, pur giocando un ruolo diverso nelle cinque industrie secondo il differente rapporto capitale/lavoro.

Ad Ibi le aziende della filiera del giocattolo hanno da tempo avviato una diversificazione degli sbocchi produttivi che sta cambiando la specializzazione produttiva del distretto. La produzione di giocattoli, infatti, si è fortemente ridimensionata a causa della concorrenza dei produttori asiatici e non è più in grado da tempo di garantire commesse alle numerose imprese fornitrici che operano nei diversi comparti tecnologici. Alcuni dei produttori di componenti plastici e meccanici hanno ri-orientato la loro produzione verso il settore dell'*automotive* e dell'arredamento (ingranaggi per serramenti, ecc.).

Per quanto riguarda il distretto calzaturiero di Alicante possiamo rilevare il tentativo di alcune imprese di qualificare il proprio prodotto sia attraverso un design più sofisticato, sia attraverso una politica promozionale e di marchio abbinata anche al controllo dei canali di distribuzione. Va considerato che nel calzaturiero di Alicante ci sono alcuni tra i principali marchi spagnoli come Kelme, Ivan Shoes Pura Lopez, Magrit, Ras e Jose Vicente.

A Treviso, tutti i tre i distretti hanno un ruolo rilevante sui mercati nazionali ed internazionali. L'abbigliamento grazie alla presenza di leader mondiali come Benetton, Fashion Box, Lotto, Stefanel), nell'elettrodomestico il gruppo De Longhi, Zoppas e nell'arredamento Doimo, Veneta Cucine, Alf Uno.

Allo scopo di avere *lead time* più corti le aziende trevigiane più grandi si sono dotate di efficienti sistemi di controllo e di pianificazione. Nelle aziende del meccanico e del mobile si rileva, infatti, un progressivo potenziamento delle dotazioni informatiche con l'introduzione di nuovi *software* applicativi sempre più integrati e sofisticati che collegano le diverse aree operative secondo modalità finalizzate al controllo ed al monitoraggio continuo. Nell'abbigliamento l'introduzione di macchine di tessitura senza cuciture (Shima) ha permesso alla Stefanel di riportare all'interno del proprio stabilimento attività produttive precedentemente delocalizzate e al contempo di migliorare flessibilità e tempi di risposta.

Innovazione e sviluppo delle competenze

Molte delle imprese localizzate nei cinque distretti hanno potuto mantenere capacità competitiva in produzioni fortemente esposte alla concorrenza dei paesi a basso salario grazie a continui processi di innovazione e di *up-grading* qualitativo del prodotto, della tecnologia e dell'organizzazione produttiva. Le competenze diffuse nei diversi distretti industriali hanno rappresentato e rappresentano la vera risorsa di queste industrie. Le competenze locali, quelle che sono radicate nelle persone che vivono in un dato territorio, tuttavia, hanno bisogno di essere alimentate costantemente dalla linfa del sapere scientifico che viene prodotto in contesti territoriali esterni e spesso distanti dal luogo di produzione (università, centri tecnologici privati e pubblici, consulenza qualificata). E' quindi importante che le competenze scientifiche possano essere trasferite all'interno del contesto produttivo locale attraverso opportuni processi di conversione del sapere scientifico nel sapere

sociale. La combinazione di questi due diversi saperi è infatti alla base di molti dei processi di innovazione tecnologica nell'industria manifatturiera (Nonaka, 1994). Naturalmente, l'innovazione può essere riferita all'industria o all'impresa. Le innovazioni non sono solo quelle che avvicinano le imprese alla frontiera tecnologica, ma anche quelle che in generale sono nuove per l'impresa. In altre parole, non si tratta solamente di inserire nel tessuto produttivo locale conoscenze innovative, ma anche di diffondere in imprese di piccola dimensione le migliori tecnologie disponibili sul mercato, sempre a patto che siano efficienti in relazione al posizionamento prodotto/mercato dell'impresa. Più in generale, il problema consiste nell'aumentare il livello delle competenze all'interno del contesto produttivo locale. Questo processo avviene continuamente nei distretti industriali. Il sapere scientifico penetra nel sistema delle imprese attraverso quelli che vengono definiti "integratori versatili", soggetti interfaccia che possiedono i codici per operare un tale processo di conversione (consulenti aziendali, operatori istituzionali, fornitori di tecnologia, ecc.). La fornitura di opportuni servizi formativi e informativi può tuttavia favorire processi di aumento delle competenze interne alle imprese, migliorandone le performance competitive. A questo riguardo occorre tener presente che i soggetti destinatari di politiche di intervento formativo non sono solo le imprese (imprenditori e dipendenti) ma anche i consulenti aziendali (ad esempio i *designer*) che possono essere maggiormente qualificati e aggiornati per offrire un servizio più sofisticato e rispondente ai bisogni imposti dal mercato².

L'innovazione va intesa in un'accezione ampia e cioè come cambiamento tecnico-organizzativo delle imprese finalizzato al raggiungimento di maggiori livelli di efficienza. In questi termini la tecnologia riguarda:

- il processo produttivo (tecnologia di processo);
- la progettazione (tecnologia di prodotto);
- l'organizzazione della produzione.

Le imprese di maggior dimensione a differenza delle piccole sono in grado spesso di approvvigionarsi direttamente alla fonte del saper scientifico e possono svolgere anch'esse un ruolo di "integratore versatile", operando processi di trasferimento "tecnologico" nelle piccole imprese appartenenti allo stesso sistema locale³. Tuttavia ci sono anche esempi interessanti che riguardano piccole imprese nel settore del mobile⁴

E' evidente che relativamente ai problemi tecnologici ogni industria presenta proprie specificità. Mentre la progettazione assistita (CAD), ad esempio, interessa ormai tutti i settori, la prototipazione riguarda maggiormente le imprese meccaniche. E così l'innovazione stilistica, che ha a che fare anche con la disponibilità di informazioni sulle tendenze moda, è importante soprattutto per le imprese che producono per un mercato di consumo finale come l'abbigliamento e/o il calzaturiero.

² In generale, anche un miglioramento nel livello delle competenze degli *stakeholder* del distretto (istituzioni e Associazioni) può portare a migliorare le politiche di *governance* locale e rafforzare la capacità competitiva delle imprese.

³ E' il caso ad esempio del progetto "Fabrica" del Gruppo Benetton grazie al quale progettisti provenienti da tutto il mondo vengono a Treviso per sviluppare esperienze innovative nel campo del design e dello stilismo.

⁴ Una piccola impresa mobiliara, Move, ha assunto designer provenienti anche da altri paesi per inserirli in team di progettazione orientati alla ricerca stilistica più innovativa. L'effetto anche in questo caso è stato quello di introdurre nel sistema economico trevigiana competenze nuove legate al mondo della progettazione.

Le difficoltà di una politica di innovazione è dovuta al fatto che le strutture industriali a cui facciamo riferimento sono composte da piccole imprese. La domanda di servizi tecnologici o di consulenza qualificata non sorge quindi automaticamente e chiaramente, ma va promossa, sollecitata, interpretata. Così come va migliorato il grado di preparazione e aggiornamento delle strutture di consulenza locali, quelle che hanno rapporti consolidati e di fiducia con le imprese. Ciò che serve è aumentare, come si osservava all'inizio, il livello delle competenze locali in più direzioni, facendo leva su fattori di competenza, di relazione e di fiducia. Del resto, l'innovazione non nasce solo dalla tecnologia ma anche dalla domanda. Un ostacolo all'innovazione spesso non è la mancanza di capacità tecnica nel realizzare un nuovo prodotto, ma l'incapacità di vedere un bisogno latente che il consumatore non ha reso esplicito e che si potrebbe soddisfare sulla base delle tecnologie che già si possiedono o si conoscono.⁵ Questa osservazione riguarda tanto il rapporto impresa/consumatore, quanto il rapporto fornitore di tecnologia/impresa utilizzatrice. In generale, tutte le politiche di innovazione rientrano nell'ambito delle politiche di *governance* promosse dagli *stakeholder* distrettuali pubblici e privati (Camere di commercio, Enti locali, Associazioni di rappresentanza, Sindacati e Università).

Le politiche di Governance

I processi di crescita di molti sistemi produttivi locali sono stati accompagnati da politiche di sostegno che prendono il nome di “*governance* territoriale”. All'interno dei distretti industriali i diversi *stakeholder* pubblici e privati (Camere di Commercio, enti di governo locale, associazioni di rappresentanza delle imprese e dei lavoratori), hanno intrapreso, individualmente o collettivamente, molteplici iniziative per favorire i processi di sviluppo locale, incentivando i cambiamenti, rimuovendo gli ostacoli e attenuando gli effetti negativi dei processi di ristrutturazione. La consapevolezza dell'esistenza a livello locale di un interesse comune, ha portato i diversi attori a dialogare tra loro e a smussare conflitti che i processi di internazionalizzazione produttiva avvenuti negli ultimi anni (con lo spostamento di parti importanti della produzione distrettuale) hanno sicuramente aggravato.

Le esperienze di *governance* territoriale nei distretti di Treviso ed Alicante hanno avuto un peso diverso. Sicuramente maggiore nella provincia di Treviso, anche se non a livello di singolo settore (se si eccettuano le iniziative realizzate a Montebelluna) e in grado di incidere poco sulle traiettorie di sviluppo. La maggior parte dei conflitti legati al ridimensionamento occupazionale (conseguente in gran parte al fenomeno di delocalizzazione produttiva) è stata gestita attraverso politiche di relazione sindacale che hanno riguardato principalmente le grandi imprese⁶.

La sparizione di qualche migliaio di posti di lavoro nelle piccole imprese del sistema moda, avvenuta nell'ultimo decennio, ha portato solo di recente⁷ alla attuazione di

⁵ Cercando di occupare nicchie di mercato come, ad esempio, la messa a punto da parte di alcune imprese spagnole di giocattoli destinati a bambini disabili.

⁶ Il ridimensionamento occupazionale legato a strategie di spostamento degli impianti produttivi nei paesi dell'est europeo e del far east ha riguardato i tre grandi gruppi del meccanico (Zoppas, Electrolux e De Longhi) e dell'abbigliamento (Benetton).

⁷ Ci si riferisce all'Unità provinciale per il reimpiego, avviata in seno al Piano strategico d'intesa fra Provincia, CCIAA, Associazioni imprenditoriali e Organizzazioni sindacali, finanziata interamente dalla CCIAA. Essa utilizza le informazioni rilevate dai Centri per l'Impiego e propone ai lavoratori in esubero percorsi mirati di ricollocazione. Sono già stati coinvolti, al riguardo, 800 lavoratori presenti nelle liste di mobilità o interessante da vertenze di Cassa Integrazione Straordinaria. A questo

specifiche politiche di intervento, anche perché il mercato del lavoro ha consentito finora ai lavoratori espulsi di trovare una occupazione alternativa⁸.

Tra le iniziative più significative, frutto delle politiche di governance distrettuale attuate in un arco di tempo lungo, vanno citate le agenzie che erogano servizi alle imprese e che sono nate grazie al contributo pubblico e/o privato. E' il caso di Treviso Tecnologia, con finalità legate al trasferimento tecnologico, di "Tecnologia e Design" e del Museo dello Scarpone, operanti nel distretto della calzatura sportiva, dei corsi di laurea dello IUAV, finanziati dalla Camera di Commercio, finalizzati a inserire a livello locale competenze qualificate nel campo del design industriale.

Camera di Commercio e Associazione industriali hanno inoltre favorito relazioni con i paesi partner delle industrie trevigiane e in particolare con la Romania che è il principale destinatario dei processi di delocalizzazione produttiva (servizi finanziari, scambi e relazioni tra gli enti istituzionali dei paesi partner, ecc.). In sostanza, si può sostenere che le politiche di *governance* in provincia di Treviso hanno prodotto molte iniziative a favore dello sviluppo locale, anche se manca ancora una riflessione compiuta sull'efficacia di tutti questi interventi.

Per quanto riguarda la Spagna, le iniziative di sostegno alle imprese si sono concentrate intorno alla creazione di un centro tecnologico regionale (IMPIVA), dotato di "filiali operative" presenti nei principali distretti produttivi tra cui quello calzaturiero di Elda (INESCOP) e quello del giocattolo (AIJU) di Ibi. Questi centri forniscono una serie di servizi che spaziano dal trasferimento tecnologico, alla certificazione della qualità e alla formazione professionale. Tuttavia, il quadro di attività offerto dalla politica di "governance" realizzato nella provincia spagnola risulta meno ricco di quella trevigiana e si nota, inoltre, una maggiore difficoltà a condividere, a livello di tutti gli stakeholder, le strategie di risposta alla pressione competitiva. L'esteso ricorso a forme irregolari del lavoro nel distretto calzaturiero è infatti fonte di conflitto e rende più difficile la costruzione di "politiche di concertazione"⁹.

I laboratori per il cambiamento e le consulte di distretto

Le trasformazioni in atto hanno messo in evidenza che i punti di forza delle piccole imprese basati sulla flessibilità, sul contenimento del costo del lavoro, sui saperi professionali orientati prevalentemente alle attività di produzione, non sono più sufficienti per affrontare la sfida competitiva. In particolare, il raggiungimento di efficienza in attività commerciali, di promozione e marketing richiede dimensioni

intervento si aggiungono interventi formativi, di orientamento e di accompagnamento verso "nuovi lavori", finanziati dalla Provincia.

⁸ Una perdita occupazionale così rilevante, anche se distribuita in un arco di tempo lungo, avrebbe certamente avuto una visibilità ed una attenzione sociale diversa se avesse riguardato una unica grande impresa o se vi fosse stata una attività di monitoraggio delle piccole imprese in crisi. In generale, la mancanza di informazioni precise rende difficile sollecitare ed individuare le opportune politiche di riqualificazione dei lavoratori espulsi.

⁹ Nella ricerca svolta dall' Università di Alicante è stato chiesto agli imprenditori di dare una valutazione circa l'importanza delle diverse istituzioni ai fini dello sviluppo territoriale. Tra le istituzioni vengono segnalate in ordine di importanza lo Stato e la Regione, mentre agli enti locali viene attribuito un ruolo meno influente probabilmente in virtù delle scarse competenze in materia economica. Alle associazioni di categoria viene riconosciuto, invece, un ruolo di portavoce delle istanze delle imprese più che di protagonista attivo di politiche di concertazione. Anche a Treviso le opinioni degli imprenditori rivelano un moderato apprezzamento delle politiche di "governance" svolte dagli stakeholder locali (Piano provinciale di Treviso).

maggiori di quelle che caratterizzano la struttura di molte delle imprese appartenenti ai distretti qui analizzati.

La crescita dimensionale delle imprese non passa solo attraverso una strategia di espansione delle singole capacità produttive, ma anche attraverso politiche di alleanza inter-impresa finalizzate al raggiungimento di economie di scala soprattutto nelle attività non produttive. Si tratta di iniziative che, a vario livello, possono essere sollecitate e promosse e che nel caso delle imprese più piccole possono comprendere forme di cooperazione orientate su piccoli business (ad esempio, condividere i servizi di un consulente, integrare la gamma produttiva, costruire una alleanza commerciale per entrare in un mercato estero, ecc.).

Le politiche di governance dovrebbero da un lato individuare e promuovere le azioni in grado di accrescere le competenze esistenti nel territorio (in tema di innovazione di processo, di progettazione, di organizzazione) e dall'altro sviluppare interventi finalizzati ad aumentare la fiducia e a creare un clima favorevole alle politiche di aggregazione e di alleanza soprattutto tra le piccole imprese. Le politiche di governance, infatti, hanno come destinatario principale soprattutto le piccole-medie imprese, in quanto le grandi beneficiano meno della presenza di "economie esterne" distrettuali o di politiche di intervento formative prodotte dalle istituzioni locali.

Per le piccole imprese i cambiamenti risultano difficili da intraprendere, perché implicano spesso un riposizionamento prodotto/mercato che richiede competenze nuove, capacità di cooperare e costruire alleanze a livello commerciale e promozionale. Manca in particolare la capacità di monitorare i mercati, di capire le esigenze del consumatore/utilizzatore e di prevedere le tendenze future.

Ciò che impedisce i cambiamenti nell'organizzazione aziendale, tuttavia, non è solo la mancanza di risorse e di competenze, ma anche la consapevolezza della necessità di cambiare modello organizzativo. Per questo motivo l'obiettivo del progetto formativo, denominato "laboratori per il cambiamento", era quello di creare le condizioni per un miglioramento organizzativo delle imprese che partisse innanzitutto da una consapevolezza degli imprenditori circa l'esistenza di problemi e della possibilità di risolverli. La consapevolezza è la condizione necessaria, anche se non sufficiente, per produrre un cambiamento, rappresenta cioè la "molla" che fa scattare la decisione a cambiare.

Ad Alicante sono state create, come previsto dal progetto, le "consulte di distretto", luoghi di partecipazione degli attori locali dove poter discutere le problematiche e le prospettive future dei distretti e individuare le politiche adatte per aiutare lo sviluppo. L'esperienza delle consulte ha rappresentato un primo tentativo di organizzare una struttura di governance rivolta a tutti gli attori locali, compreso il sindacato. Il primo risultato delle consulte è stato quello di organizzare le attività formative dei laboratori individuando i temi formativi. L'università di Alicante ha svolto a questo riguardo un ruolo di "animatore" sia verso le imprese che verso le Associazioni e le istituzioni pubbliche, sollecitando la discussione e il confronto.

Nei due distretti spagnoli del giocattolo e delle calzature sono stati realizzati 11 laboratori, costituiti in attività seminariali a cui hanno complessivamente partecipato molti imprenditori e operatori del settore. Al di là del risultato formativo raggiunto, i laboratori spagnoli sono stati l'occasione per progettare insieme iniziative sul piano della creazione di beni e servizi collettivi. Uno dei risultati concreti dell'attività dei laboratori è stato quello che ha portato alla realizzazione di un marchio collettivo per le imprese calzaturiere dell'area di Sax. Degno di nota è anche quello della costituzione di un gruppo di lavoro tra imprenditori e tecnici del centro tecnologico di Elce sul problema della "calzabilità". Per quanto riguarda il distretto del giocattolo, si è discusso nel laboratorio della necessità di creare un sistema di

subfornitura simile a quello esistente nell'industria dell' *"automotive"*. Si tratta in particolare di costruire una sistema di facilitazione dello scambio di informazioni basato sull'utilizzo di internet che implica una attività di codifica delle informazioni di natura progettuale (B2B).

A Treviso, l'esistenza di "tavoli" sui problemi formativi, dell'occupazione e dell'innovazione, costituiti nell'ambito del Piano Strategico Provinciale, ha reso superfluo riproporre nuove luoghi di confronto. I risultati delle analisi realizzate con il progetto LISP sono stati comunque discussi con gli attori locali, fornendo ulteriori suggerimenti per orientare le politiche formative.

A differenza dell'esperienza di Alicante, l'attività formativa all'interno dei laboratori trevigiana si è strutturata su percorsi lunghi (5-6 giornate di lezione distribuite su un arco temporale di due mesi), incentrati su problemi legati all'organizzazione aziendale e con attenzione a situazioni sperimentate direttamente dalle imprese partecipanti. L'esperienza formativa nei laboratori ha prodotto in diversi casi un impatto sull'organizzazione delle aziende che hanno messo in pratica le tecniche apprese in aula e ha permesso ad alcuni imprenditori, grazie alla reciproca conoscenza, di avviare comuni rapporti di business.

L'esperienza dei laboratori sviluppati all'interno del progetto, ha indicato per le realtà distrettuali coinvolte uno spazio di intervento prezioso. Nel caso spagnolo i laboratori hanno favorito l'individuazione e la consapevolezza dei problemi da affrontare, coinvolgendogli anche gli enti pubblici nella ricerca di interventi a sostegno delle imprese. A Treviso, i corsi formativi avevano anche l'obiettivo, in parte raggiunto, di produrre un cambiamento organizzativo, seppur minimo, nelle imprese partecipanti.

Sia a Treviso che ad Alicante i soggetti coinvolti, imprese e istituzioni, hanno espresso un giudizio positivo riguardo alle esperienze maturate con il progetto LISP e sottolineano la necessità di continuare il percorso avviato. Ad Alicante viene anche avvertita la necessità di continuare le esperienze delle consulte di distretto, affidando all'Università il ruolo di coordinatore.

PARTE A - I DISTRETTI IN PROVINCIA DI TREVISO

1. IL SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO

1.1 Caratteristiche ed evoluzione del distretto

La struttura del settore

A Treviso l'abbigliamento rappresenta in termini di occupazione il secondo settore per importanza occupazionale dell'industria manifatturiera, dopo il metalmeccanico. Secondo i dati censuari al 2001, l'industria dell'abbigliamento trevigiana aveva 1400 imprese con 17500 addetti, il 76% di questi occupati nel comparto delle confezioni e il 23% nel comparto della maglieria.

Il settore si caratterizza per la presenza di alcune tra le maggiori imprese leader italiane, come Benetton, Fashion Box, Unitessile, Stefanel che concentrano gran parte della produzione di abbigliamento della provincia. Benetton da solo rappresenta più della metà della produzione di abbigliamento "made in Treviso". Nonostante la presenza di grandi imprese, il settore abbigliamento è tradizionalmente un comparto caratterizzato dalla presenza di moltissimi laboratori artigiani: circa il 90% delle unità produttive occupa meno di 20 addetti. Quasi tutte queste imprese lavorano in subfornitura per conto di altri produttori, per lo più localizzati nella stessa regione, che forniscono loro la materia prima e le indicazioni tecniche del prodotto da realizzare. Molti subfornitori risultano specializzati in alcune fasi del ciclo produttivo e dipendono talvolta in modo preponderante dalle commesse di un unico committente.

L'andamento occupazionale e l'interscambio con l'estero

Secondo i dati censuari, tra il '91 e il 2001 nell'industria dell'abbigliamento provinciale si perdono 6 mila posti di lavoro, con una riduzione percentuale del 25%, un tasso di riduzione superiore a quello nazionale. Nello stesso periodo, 750 imprese, quasi tutte sotto i 20 addetti, chiudono l'attività (-34%). La perdita occupazionale riguarda le imprese di tutte le dimensioni, ma sono soprattutto quelle con meno di 20 addetti a mostrare i tassi di riduzione più elevati (-34%). Mentre però nelle piccole imprese di sub-fornitura la perdita di posti di lavoro è la conseguenza della contrazione del fatturato o addirittura della chiusura di attività, nelle imprese di maggior dimensione e finali la flessione occupazionale dipende anche da un cambiamento nel livello di integrazione verticale. L'impresa finale cioè può mantenere o aumentare il giro di affari, esternalizzando la produzione a laboratori localizzati in Italia o all'estero e riducendo al contempo il numero dei propri dipendenti. Oggi, le grandi imprese che hanno reparti produttivi interni sono pochissime, quasi tutte concentrate nel segmento del capospalla di qualità o nel comparto della maglieria dove la produzione di tessuti a maglia presenta un'elevata incidenza del capitale rispetto al lavoro (soprattutto nella maglieria senza cuciture). La riduzione occupazionale ha interessato in modo rilevante la componente autonoma degli occupati (imprenditori e coadiuvanti familiari) che costituiscono una quota rilevante sul totale degli addetti al settore. Il ridimensionamento occupazionale e la chiusura di molte unità produttive, soprattutto di piccola dimensione, è continuata anche negli ultimi anni, come risulta da interviste svolte presso le imprese, il Sindacato e le Associazioni imprenditoriali.

Anche se l'occupazione in provincia di Treviso inizia a flettere a partire dagli anni '90, le vendite sui mercati esteri (a prezzi correnti) crescono fino al 2001 e poi diminuiscono in linea con il dato regionale e nazionale. Tra il 2001 e il 2004, le vendite estere dell'abbigliamento diminuiscono del -14% mentre le importazioni aumentano considerevolmente, portando il rapporto import/export dal 50 all'80 per cento, valore elevatissimo se si considera che a livello nazionale lo stesso rapporto è pari al 60 per cento.

L'andamento economico delle imprese

L'analisi di un panel di 85 imprese di abbigliamento localizzate in Provincia di Treviso, mostra come tra il 2001 e il 2004 il valore delle vendite cresca ad un tasso medio annuo dell'8%. Lo sviluppo, tuttavia, interessa solamente le imprese con un fatturato superiore ai 25 milioni di euro e, in particolare, quelle con più di 50 milioni. Le imprese, con fatturati inferiori ai 25 milioni di euro, registrano, invece, una riduzione complessiva delle vendite. Questi valori sono naturalmente il risultato di situazioni assai diverse. Il 55% delle imprese analizzate, infatti, registra una diminuzione del fatturato, fenomeno questo che interessa il 77% delle imprese con fatturati inferiori ai 10 milioni di euro. Anche Benetton, che data l'elevato fatturato non è stato inserito nel panel, ha diminuito nel periodo considerato i ricavi in parte per una flessione delle vendite di abbigliamento, ma e soprattutto per la dismissione del business dell'attrezzo sportivo.

La redditività delle imprese, espressa dal rapporto tra il margine operativo al netto degli ammortamenti (MON) e il fatturato, mostra un valore medio pari al 3,8% e risulta più elevato nelle imprese con fatturato superiore ai 50 milioni di euro. In queste imprese la redditività è quasi doppia rispetto a quella registrata dalle imprese della classe dimensionale fino a 10 milioni.

Va rilevato come tra il 2001 e il 2004, la redditività aziendale sia aumentata in tutte le classi dimensionali. Ciò è avvenuto probabilmente a seguito della chiusura delle aziende meno competitive e ai processi di de-localizzazione produttiva nei paesi a basso salario che hanno permesso di ridurre fortemente i costi di produzione. Il campione di imprese preso in esame è costituito soprattutto da imprese finali. Poiché per le imprese più piccole (su cui non sono disponibili dati di bilancio) il fatturato è strettamente legato all'andamento dell'occupazione, possiamo stimare ragionevolmente che per queste imprese la riduzione del giro di affari abbia avuto un andamento fortemente negativo, in linea con quello registrato per l'occupazione. L'analisi di correlazione tra dimensione (valore dei ricavi 2004) e *performance* aziendali ha dato risultati positivi sia quando quest'ultima è stata misurata in termini di MON ($\rho=0,47$) che di risultato di esercizio ($\rho=0,55$).

1.2 Il contesto competitivo

Il contesto generale

Nell'abbigliamento l'Italia presenta ancora un saldo commerciale positivo. Si tratta di una vistosa eccezione nel panorama dei paesi industrializzati¹⁰. L'avanzo

¹⁰ L' UE-15, ad esempio, presenta in questo settore un disavanzo commerciale pesantemente negativo, Nel 2003 il saldo normalizzato era, infatti, del -53%, a fronte di un saldo ancora positivo nel tessile (+17%).

commerciale italiano del settore è andato però deteriorandosi per effetto di un crescita continua delle importazioni e, dal 2001, anche per una flessione delle esportazioni¹¹. L'industria dell'abbigliamento Veneto, e in particolare quella di Treviso, hanno seguito lo stesso andamento, anche se con una riduzione ancora più forte del surplus commerciale.

Diversi motivi concorrono a spiegare la perdita di competitività delle produzioni italiane e trevigiane. Durante l'ultimo decennio, la quota dei consumi di abbigliamento sul totale si riducono sia a livello nazionale sia a livello europeo. Inoltre, una più aspra concorrenza internazionale ha imposto alle imprese un contenimento dei costi di produzione, attraverso la ricerca di nuove fonti di approvvigionamento nei paesi a basso salario. La necessità di ridurre i costi di produzione e la richiesta del mercato di avere un'offerta produttiva più variegata, continui riassortimenti e tempi di consegna più corti, hanno determinato:

- un cambiamento nelle relazioni fra produzione e distribuzione, con processi di integrazione verticale finalizzati sempre più a coordinare la fase produttiva con le vendite in negozio (*sell out*);
- una ricomposizione su base territoriale più ampia (nazionale ed extranazionale) della catena del valore ed una flessione dei livelli occupazionali;
- un cambiamento organizzativo nelle imprese produttrici locali (sub-fornitori) che tendono a specializzarsi nella produzione di prodotti ad alto valore aggiunto e su serie corta;
- un impatto sulla domanda e offerta di lavoro e sui livelli retributivi.

Agli inizi degli anni '90 le imprese hanno iniziato a rilocalizzare parte della produzione di abbigliamento fuori dai confini regionali. Le imprese hanno ridotto fortemente i lotti di produzione, in conseguenza dell'aumento del numero di prodotti offerti e della strategia di personalizzazione del prodotto (fino ad arrivare all'abito su misura). Le imprese con marchio affermato hanno da tempo esteso il controllo diretto sui punti vendita, aumentando il numero dei negozi propri o in franchising. La necessità di controllare strettamente la fase di vendita al consumo, dove si genera una parte importante del valore aggiunto, ha spinto anche imprese di media dimensione ad intraprendere strategie di integrazione o quasi integrazione a valle, acquisendo punti vendita o stabilendo con gli operatori della distribuzione rapporti commerciali di lungo periodo. La conoscenza del *sell out* permette, infatti, di programmare meglio la produzione, riducendo i tempi di consegna e il costo di scorte ad alto rischio di invenduto.

Il ridimensionamento occupazionale del settore non è pertanto legato ad una crisi di competitività del prodotto finale, anche se alcune produzioni e alcuni tipi di imprese negli anni novanta entrano in crisi soprattutto sul mercato dei prodotti più standardizzati e delle lavorazioni di fase. Si deve parlare, invece e più correttamente, di un processo di riorganizzazione produttiva che, pur salvaguardando le quote di mercato delle singole imprese, ha comportato una riduzione del valore aggiunto prodotto a livello provinciale, per effetto di una diversa allocazione geografica delle attività che compongono il processo produttivo, ed una conseguente riduzione dell'occupazione locale. La caduta delle esportazioni a Treviso è stata particolarmente

¹¹ Nel 1991, il saldo normalizzato della bilancia commerciale dell'abbigliamento italiano era pari al 52%, dieci anni dopo, nel 2001, era sceso al 36% e nel 2004, dopo soli tre anni, è arrivato al 25%. Parallelamente l'occupazione è caduta in modo verticale: dal 1991 al 2001 il settore T-A ha perso più di 215 mila posti di lavoro con una riduzione del -26%.

pesante ma va spiegata, almeno in parte, dal fatto che alcune imprese hanno iniziato a servire i mercati internazionali direttamente dai luoghi esteri di produzione. E' il caso di una importante azienda di abbigliamento sportivo e di calzature di Treviso che serve il mercato statunitense direttamente dai paesi dove ha de-localizzato la sua produzione (Asia). Questa azienda non ha perso quote di commercio internazionale, ma non esporta più dall'Italia. Non c'è stata quindi una *debacle* competitiva, come i dati occupazionali o quelli sull'interscambio commerciale potrebbero, a prima vista, far supporre. I dati di bilancio, infatti, mostrano per l'abbigliamento una situazione di redditività mediamente superiore a quella registrata dal settore del mobile e del meccanico che hanno sperimentato in misura assai più ridotta il fenomeno della delocalizzazione produttiva. Le imprese segnalano, tuttavia, difficoltà crescenti sul fronte delle vendite, situazione che negli ultimi anni è aggravata dallo sfavorevole rapporto euro/dollaro e dalla stagnazione dei consumi.

Organizzazione produttiva e tipi di impresa

Nel settore sono presenti due tipi di impresa: le imprese finali e quelle di subfornitura. Le imprese finali realizzano il campionario, controllano il ciclo produttivo, hanno rapporti con il settore distributivo e talvolta, attraverso propri negozi, con il consumatore finale. Le seconde lavorano per conto delle prime, ricevono le materie prime e spesso precise indicazioni sul tipo di prodotto da realizzare. In molti casi, i subfornitori realizzano solo una o alcune delle fasi di produzione e dipendono fortemente da un unico cliente. Ci sono imprese che svolgono solo lavorazioni di tessitura a maglia, di confezione del capo, di stiro o di ricamo.

1.3 Le strategie delle imprese

La strategia delle imprese finali

Nell'industria di abbigliamento il costo del lavoro rappresenta quasi la metà del costo totale di produzione e quindi per tutte le imprese i differenziali salariali sono alla base dei processi di internazionalizzazione produttiva. Basti pensare che in Polonia

il costo orario del lavoro rappresenta rispettivamente il 21% di quello medio europeo, in Ungheria il 20%, in Romania l'8% e in Bulgaria il 6%. Cina e Vietnam hanno costi addirittura inferiori. Tali dati, tuttavia, non tengono conto della minore produttività ed efficienza organizzativa esistente tra i diversi paesi. I bassi salari esistenti negli altri paesi, quindi, trovano una parziale, anche se non sufficiente, compensazione in una produttività inferiore a quella riscontrabile nelle unità produttive venete.

La differenza sostanziale è che i paesi dell'est europeo e quelli mediterranei, con l'importante eccezione della Turchia, non hanno una produzione tessile locale. In questi paesi occorre quindi inviare la materia prima. Trattandosi di paesi vicini, l'invio della materia prima non rappresenta un forte ostacolo, e per le imprese c'è la possibilità di utilizzare i filati e i tessuti italiani che sono tra i migliori del mondo. In paesi più lontani, come Cina e India, dove esiste un settore tessile ben sviluppato, si acquistano in loco i tessuti e spesso tutto il ciclo produttivo viene delegato ad un singolo produttore che gode di una elevata autonomia. Non è possibile in questi paesi inviare tessuti dall'Italia, non tanto per una questione di costo di trasporto, ma per un

problema di contenimento del *time to market*. Si tratta di due modi diversi di fare *outsourcing* (acquisto di prodotti finiti o di servizi di lavorazione) a cui le imprese fanno riferimento con il termine rispettivamente di: “industrializzato” e “commercializzato”¹². La progettazione è sempre sotto controllo dell’impresa committente, ma a cambiare non è solo la titolarità della materia prima, che nelle relazioni di sub-fornitura viene quasi sempre fornita in conto lavorazione, esiste anche una diversa complessità relazionale tra le imprese coinvolte nello scambio. Nel caso di acquisto del prodotto finito (“commercializzato”), l’impresa committente delega le funzioni di controllo e approvvigionamento della materia prima al fornitore, e questo obbliga il committente ad anticipare gli ordini, azzardando previsioni che potrebbero non rivelarsi corrette. Nel caso dell’“industrializzato”, invece, l’azienda deve farsi carico dei problemi di approvvigionamento e deve seguire strettamente le varie fasi di avanzamento del prodotto. In questo modo, in caso di necessità, potrà intervenire riaggiustando i programmi di produzione a seconda delle mutate esigenze del mercato. Esistono quindi vantaggi e svantaggi nell’adottare l’uno o l’altro sistema di approvvigionamento e molte imprese gli adottano entrambi a seconda del prodotto, delle competenze del fornitore e delle esigenze di programmazione. Il sistema del “*commercializzato*” riguarda soprattutto i prodotti più standardizzati ed è più utilizzato nei confronti dei produttori del sud-est asiatico, dove i tempi di trasporto comportano un allungamento nei tempi di consegna. Poiché anche le competenze tecnico-produttive della manodopera cambiano nei diversi paesi le fonti di approvvigionamento a disposizione delle imprese cambiano a seconda del tipo di prodotto e delle necessità di programmazione della produzione. La maglieria, per esempio, si realizza in Portogallo o nelle Isole Mauritius, mentre le lavorazioni su tessuto si fanno nei paesi dell’est, la seta e le T-shirt si realizzano in Cina o in India. Gran parte delle vendite sui mercati internazionali dipende ormai stabilmente dal lavoro decentrato dagli imprenditori veneti ad aziende di altri paesi. Vengono realizzate all’estero le fasi di confezione del capo, le produzioni su serie lunga e quelle meno complesse. Tendono a rimanere all’interno dei confini nazionali o provinciali le produzioni più qualificate, le fasi più *capital-intensive* come la tessitura in maglia o il taglio e quelle a più alto valore aggiunto come la progettazione, il marketing e la logistica che richiedono maggiori competenze e professionalità. Le imprese venete intervistate hanno dichiarato che i livelli qualitativi all’estero sono ormai cresciuti al punto da non costituire più un motivo di forte ostacolo al decentramento internazionale.

Ai laboratori trevigiani oggi viene richiesta soprattutto una produzione veloce e su serie corta. L’aumento della frammentazione della produzione in più modelli, proposti in diversi momenti della stagione, e l’esigenza di ridurre il *time to market* hanno permesso di ad una parte della subfornitura locale di essere parzialmente al riparo della concorrenza estera. Oltre a ciò, i laboratori trevigiani, per contiguità fisica e culturale con l’impresa committente, garantiscono elevata flessibilità non solo in termini di velocità di esecuzione del lavoro ma anche come capacità di risolvere gli imprevisti che si presentano in produzione. Un decentramento produttivo lontano crea, infatti, problemi di controllo della produzione e impone alle imprese finali di ridurre al minimo gli imprevisti. Le partite di merce devono essere programmate con grande anticipo e molti laboratori esteri non accettano (ancora)

¹² In realtà il vero commercializzato riguarderebbe l’acquisto di prodotti finiti progettati dall’impresa venditrice e non da quella acquirente. Tuttavia, la linea di confine non è netta perché il rapporto di collaborazione tra le imprese è molto complesso ed è difficile attribuire la paternità progettuale in modo prevalente all’una o all’altra impresa.

ordini per lotti produttivi piccoli. Anche le possibilità di intervenire per correggere previsioni sbagliate risultano minori, non solo a causa della distanza ma anche per la maggiore dimensione aziendale del fornitore estero che non è in grado di offrire la flessibilità di un piccolo laboratorio veneto. Con sub-fornitori vicini è possibile far fronte ad imprevisti risolvendo rapidamente, per esempio, una errata assegnazione degli accessori al sub-fornitore. La gestione di un decentramento produttivo lontano invece richiede per l'azienda committente, una organizzazione efficiente dei flussi di merce sia in entrata che in uscita che hanno aumentato la complessità logistica. Nel caso di ricorso a sub-fornitori vicini, il tempo di permanenza delle merci (materie prime e semilavorati) in magazzino è bassa, perché man mano che esse arrivavano in azienda possono essere inviate al laboratorio esterno per le successive trasformazioni.

All'estero il rispetto degli standard di qualità avviene solo grazie alla presenza costante di tecnici italiani. La necessità di un maggior controllo degli standard qualitativi sulla produzione decentrata ha portato alcune imprese finali ad acquisire o costituire propri stabilimenti all'estero. L'investimento diretto ha comportato un aumento del livello di integrazione verticale in imprese che precedentemente utilizzavano esclusivamente subfornitori locali.

In sostanza, in alcune imprese finali si è creata una sorta di equilibrio tra produzioni decentrate all'estero e quelle decentrate ai laboratori locali. che non è destinato a cambiare almeno medio periodo tranne che per i produttori di capospalla di qualità per i quali il processo di trasferimento all'estero non è ancora avvenuto compiutamente. L'alto prezzo unitario del prodotto e la necessità di garantire al cliente una qualità elevata, hanno fino ad ora ritardato il processo di delocalizzazione. Le imprese hanno utilizzato tutte le possibilità che la tecnologia e una moderna organizzazione del lavoro possono fornire per gestire efficientemente i reparti di produzione, tuttavia, anche per queste imprese si prospetta oggi la necessità di andare all'estero.

Le strategie delle imprese di subfornitura

Sono le imprese di sub-fornitura ad aver sopportato maggiormente il peso della trasformazione organizzativa imposta dalle imprese finali. Nel passato la concorrenza internazionale si esercitava sul mercato dei prodotti finiti dove si fronteggiavano intere "catene nazionali del valore aggiunto". Oggigiorno, le imprese di sub-fornitura sono in diretto confronto con i produttori a basso salario dell'est europeo, del sud est asiatico o del nord Africa e la concorrenza internazionale si esercita in tutte le fasi del processo di creazione del valore. In risposta a tutti questi problemi, alcuni sub-fornitori di abbigliamento hanno cominciato a sviluppare diverse strategie:

- ricerca di una maggiore flessibilità del lavoro;
- occupazione di nicchie a maggior valore aggiunto che, in virtù di competenze esclusive, permettono il mantenimento del vantaggio competitivo;
- cooperazione fra i diversi attori economici della catena del valore finalizzata a migliorare il flusso informativo;
- miglioramento del servizio offerto e riduzione delle sacche di inefficienza (maggiore produttività);
- fornitura di un prodotto finito, attraverso il coordinamento di altri subfornitori anche localizzati in paesi a basso costo del lavoro;
- coprogettazione del campionario per distributori italiani ed esteri.

Queste risposte naturalmente non possono colmare totalmente il gap competitivo con i paesi a basso costo del lavoro, ma permettono di mantenere quote di valore aggiunto nelle funzioni produttive all'interno dei confini provinciali e regionali. Come già osservato la capacità dei paesi emergenti nell'offrire sempre maggiore qualità intrinseca è destinata ad aumentare, ma la competizione si è già spostata da tempo sul terreno del servizio al cliente. La continua frammentazione della domanda, tempi rapidi di risposta e la richiesta di un servizio sempre più personalizzato rappresentano gli ostacoli più forti ad un decentramento produttivo lontano. Se questi fattori di mutamento strutturale della domanda, da un lato creano alle imprese problemi di riorganizzazione produttiva, aumentando anche i costi operativi, dall'altra rappresentano delle barriere competitive verso i produttori a basso salario.

La sub-fornitura nell'industria di abbigliamento è caratterizzata da una produzione stagionale legata all'uscita delle collezioni dei committenti. A periodi di ridotta attività, durante il cambio stagione, si alternano periodi di superlavoro. I problemi che hanno sempre assillato il sub-fornitore sono quindi legati al particolare calendario di produzione del settore. La nuova contrattazione settoriale prevede una flessibilità degli orari che consente, entro certi limiti, di compensare gli straordinari attraverso una riduzione degli orari nei periodi di minore attività. A fronte dell'elevata variabilità delle quantità prodotte e della concentrazione della produzione in certi periodi dell'anno, le imprese di subfornitura tendono, tuttavia, a reagire in modi diversi. Non sempre il bisogno di flessibilità viene soddisfatto attraverso una diversa gestione del tempo di lavoro del personale interno, o attraverso l'attivazione di contratti atipici, come i contratti a termine, part-time, lavoro interinale, ecc. Spesso, i subfornitori risolvono il problema dei picchi produttivi decentrando a loro volta ad altri subfornitori, avvalendosi quindi della flessibilità di sistema, che l'organizzazione del settore regionale è in grado di garantire e che costituisce un'importante ammortizzatore della ciclicità del settore. In questo caso, le rigidità vengono scaricate sulle imprese ancora meno strutturate e a conduzione esclusivamente familiare.

La maggioranza delle imprese, pur continuando a dipendere fortemente da pochi clienti, hanno modificato la loro organizzazione produttiva: lavorando su serie sempre più corte, realizzando i campionari, fornendo un servizio di prototipia, ampliando la gamma dei prodotti offerta al cliente. Tutto questo è avvenuto attraverso l'adozione di una maggiore flessibilità produttiva e attraverso l'acquisizione di maggiori competenze nel realizzare una gamma più ampia di prodotti.

Nell'area produzione molte imprese, soprattutto quelle che lavorano per conto terzi, hanno sentito la necessità di disporre di personale polivalente capace di operare su macchine diverse ed eseguire più mansioni. La presenza di figure *jolly* ha permesso alle imprese di ridurre i tempi di passaggio, sempre più frequente a causa della riduzione dei lotti produttivi, da un prodotto all'altro. Il controllo esasperato dei tempi di produzione diventa meno importante a fronte di un processo produttivo sempre più intervallato da tempi di approntamento del macchinario, predisposizione del *lay out*, istruzione del personale per il lancio in produzione dei nuovi modelli. Con una produzione frammentata, l'impresa necessita di una manodopera in grado di affrontare con maggiore autonomia e responsabilità gli imprevisti e le variazioni produttive.

Il servizio richiesto oggi dal committente ai produttori locali è quello di produrre velocemente (flash, riassortimenti) e di far fronte agli errori di programmazione che si verificano spesso nelle unità produttive all'estero (produzioni non programmate, fasi finali di stiro, controllo qualità e riparazioni). Si tratta di commesse, sempre più

piccole, che non bastano a saturare la capacità produttiva aziendale e che, nelle aspettative di molti imprenditori, sono destinate a ridursi ancora. Gli artigiani sanno che il loro prodotto ha una qualità superiore a quello che viene importato dall'estero, soprattutto dal Far East, ma sono anche consapevoli che prima o poi anche i produttori orientali raggiungeranno uno standard adeguato.

Diversi imprenditori artigiani, spesso su sollecitazione dei propri committenti, hanno invece aperto unità produttive nei paesi dell'est europeo. E' un fenomeno rilevante, che testimonia l'esistenza di un modello di delocalizzazione, quello veneto e in particolare trevigiano, basato su una produzione decentrata fortemente assistita. Si tratta in questo caso di piccoli imprenditori trevigiani che vivono e lavorano all'estero, continuando a servire il proprio committente con produzioni realizzate da operai rumeni, bulgari o tunisini. Una scelta obbligata che qualche imprenditore spera di poter sperimentare per qualche anno, prima di ritirarsi dal lavoro, non avendo, peraltro, nessuno a cui passare il "testimone" nella conduzione dell'azienda¹³.

Ad un livello più elevato, alcune imprese di sub-fornitura hanno acquisito forti competenze in materia di sviluppo del prodotto, competenze che in passato erano totalmente interne alle imprese finali. Queste imprese sviluppano il prodotto a partire da un bozzetto fornito dal committente, forniscono un supporto tecnico-stilistico ai clienti in fase di creazione delle collezioni (coprogettazione), coordinano le varie fasi di produzione, utilizzando altri laboratori di sub-fornitura, acquistano la materia prima ed effettuano il controllo della qualità sui capi finiti. Si tratta di imprese che hanno operato un cambiamento prodotto/mercato attraverso un ampliamento del portafoglio clienti e hanno così abbandonato il ruolo di semplici fornitori di capacità produttiva. Molte imprese di produzione che sono passate da un prodotto di tipo "industrializzato", ad uno "commercializzato" hanno offerto opportunità di mercato per imprese di subfornitura desiderose di fornire servizi più sofisticati. Questo perché offrire ciò che il subfornitore estero non è ancora in grado di fornire rappresenta la migliore arma competitiva per reggere una concorrenza, basata su bassi salari. Naturalmente, il passaggio da un lavoro a façon ad un lavoro più complesso richiede all'impresa nuove competenze che non risulta facile acquisire.

1.4 Problemi e prospettive

E' in atto nel settore una forte pressione sui prezzi delle lavorazioni offerte dalle imprese di subfornitura che costringe un numero crescente di imprese ad uscire dal mercato. Quelle che restano hanno già operato in parte processi di riposizionamento del prodotto e di riorganizzazione produttiva volte a raggiungere una maggiore flessibilità e velocità nel rispondere alle richieste del cliente. Tuttavia, i processi di spostamento della produzione all'estero cominciano ad interessare produzioni che prima non risultava conveniente delocalizzare. In questo contesto, si generano fenomeni di incertezza e sfiducia che bloccano gli investimenti e l'ammodernamento degli impianti, rendono poco attraente per i lavoratori entrare in questo settore e impediscono il ricambio generazionale degli imprenditori. Nel passato, i sub-fornitori di Benetton decidevano di rinnovare o ampliare il parco macchine,

¹³ Il passaggio generazionale per le piccole imprese estere gestite da imprenditori italiani risulta assai difficile. Non solo i figli non seguono l'attività del padre ma nemmeno gli operai più bravi, rumeni o bulgari, sono interessati a rilevare l'azienda, essendo poco propensi ad assumersi un rischio imprenditoriale (Crestanello, Tattara, 2005), (Callegari, 2005).

mitigando il rischio dell'investimento, dopo essersi assicurati che il loro committente, almeno per qualche anno, non avrebbe fatto mancare le commesse necessarie per ammortizzare l'investimento. Oggi, al contrario, quegli stessi artigiani ricevono l'invito ad affidarsi ad altri clienti perché la garanzia di un lavoro stabile basato sulla mono-comittenza non c'è più.

Inoltre, la sparizione sul mercato del lavoro locale di lavoratori con consolidata esperienza, che si sono formati nei piccoli laboratori artigiani, mette in crisi il meccanismo di riproduzione del *know-how* nell'industria domestica. Questo vuoto di competenze rischia di compromettere la capacità del settore di realizzare prodotti innovativi e di qualità. A segnalare l'esistenza di questo pericolo sono anche alcune imprese finali che hanno intrapreso la via della de-localizzazione produttiva. Diversi imprenditori manifestano preoccupazioni circa la difficoltà crescente a trovare operai competenti sul mercato del lavoro, a dimostrazione che il bacino locale delle competenze, a cui le imprese potevano attingere in passato, si sta oggi assottigliando. A mancare è anche la nuova leva di giovani tecnici e imprenditori che dovrebbe sostituire nei paesi dell'Est quella attuale. Qui, il problema del passaggio generazionale, nelle imprese gestite da imprenditori italiani, si pone in modo ancor più drammatico e potrebbe portare alla chiusura di diverse unità produttive che sono, oggi, il punto di riferimento per committenti trevigiani e veneti.

La criticità per le imprese finali consiste anche nella difficoltà a coniugare politiche di *upgrading* (miglioramento della qualità, velocità di risposta al mercato, ecc.) con l'esigenza di ridurre i costi di produzione, delocalizzando la produzione o servendosi, a livello locale, di lavoro meno qualificato. La ricerca spasmodica di costi del lavoro sempre più bassi, anche in paesi lontani, può mettere a rischio la natura vera su cui si fonda il vantaggio competitivo del prodotto italiano e veneto. Un vantaggio basato su un mix di fattori che legano la qualità con l'immagine che ha ancora il "made in Italy" nel mondo.

2. IL COMPARTO DELLA “MECCANICA-INOX”

2.1 Caratteristiche ed evoluzione del distretto

La struttura del settore

Il settore delle produzioni meccaniche costituisce il più esteso raggruppamento produttivo dell'industria veneta: l'ultima rilevazione censuaria, contava, al 2001, quasi 26 mila unità locali (38% del totale dell'industria veneta), con un'occupazione di 279 mila addetti (42% dell'industria regionale). Dati più recenti, anche se solo parzialmente confrontabili, confermano che negli ultimi anni il settore ha proseguito la sua crescita: l'INPS infatti censiva, al 2004, una consistenza occupazionale di questa industria pari a 298 mila dipendenti (17 mila nel settore della siderurgia e 271 mila nel meccanico in senso stretto).

Il settore si articola in una pluralità di attività produttive assai differenziate, che vanno da quelle ad elevato contenuto tecnologico e con forti esigenze di personalizzazione del prodotto, come il comparto delle macchine utensili, a quelle più "tradizionali", come le carpenterie e le lavorazioni a caldo, a quelle caratterizzate da modelli di produzione "di massa", come il comparto termomeccanico, l'elettrodomestico bianco e l'elettromeccanico.

In questa industria sono presenti sia aziende "finali", che offrono beni di consumo o d'investimento "finiti" (le maggiori società trevigiane, organizzate in gruppi di rilevanza internazionale, sono De' Longhi, Zoppas, Ali Group), sia aziende di subfornitura specializzate nella produzione di componenti finiti o nella realizzazione di lavorazioni su specifiche tecniche dei committenti. L'organizzazione delle attività produttive del settore si caratterizza infatti per la estesa rete di collaborazioni tra aziende e per il diffuso ricorso all'*outsourcing* di alcune fasi del ciclo di lavorazione: molte imprese, sia di grande che di piccola dimensione, affidano all'esterno fasi di lavoro (soprattutto quelle riguardanti i componenti elettrici ed elettronici) mantenendo all'interno attività di progettazione, montaggio e collaudo finale.

Anche se l'industria meccanica è presente in maniera diffusa su tutto il territorio regionale, il Veneto è ricco di aggregazioni territoriali di produttori. In alcuni casi si configurano come veri e propri distretti, in altri hanno dato luogo a dei poli di specializzazione che fanno da corona all'azione di alcune grandi aziende.

L'industria meccanica nella provincia di Treviso si caratterizza per alcuni tratti distintivi: nello specifico, è all'interno di questo territorio che si concentra ben il 64% degli addetti del comparto degli apparecchi per uso domestico (oggetto principale della nostra rilevazione). Oltre all'area-sistema di Conegliano, identificata come "*inox valley*" per la specializzazione relativa alla lavorazione dell'acciaio che è il componente principale degli elettrodomestici e degli altri prodotti dell'area "*food equipment*", nella provincia hanno sede gli stabilimenti produttivi della De' Longhi, importante produttore di apparecchi per il riscaldamento e tra i più importanti produttori europei di elettrodomestici e di climatizzatori, il gruppo Zoppas fornitore globale di componenti specializzate per il settore dell'elettrodomestico e alcuni impianti del gruppo multinazionale Elettrolux.

L'andamento occupazionale e l'interscambio con l'estero

L'industria meccanica veneta, ha registrato nel periodo '91-'01 un aumento dell'occupazione di circa 52mila unità. Particolarmente significativa la crescita occupazionale delle imprese con più di 100 addetti (+25%), contro una diminuzione rilevante a livello nazionale nella stessa fascia dimensionale (-14%). L'andamento delle esportazioni negli anni '99-2004 segnala la capacità dell'industria meccanica veneta di mantenere un'elevata competitività, distanziando di oltre 4 punti la performance del corrispondente settore nazionale.

In questo quadro, colpiscono gli elementi di minore dinamicità che hanno contraddistinto negli ultimi anni l'andamento dell'export trevigiano, che sembra risentire di tendenze meno favorevoli che nel recente passato. Si può peraltro ritenere che ciò sia indice di un cambiamento di strategie. La forte crescita delle importazioni trevigiane induce a ritenere, infatti, che l'industria locale si stia internazionalizzando progressivamente. Queste operazioni hanno due principali effetti: da una parte, aumentano i flussi di semilavorati e prodotti realizzati negli stabilimenti di fornitura esteri che vengono reimportati per le operazioni finali; dall'altra, consentono di realizzare prodotti che vengono esportati nei principali mercati di consumo direttamente dai luoghi di produzione. Quest'ultimo fenomeno spiegherebbe almeno in parte la caduta delle esportazioni. Va considerato, peraltro, che i dati di contrazione dell'export segnalano anche una crescente difficoltà competitiva dell'industria locale.

Il comparto degli apparecchi per uso domestico

Il distretto oggetto della nostra analisi è collocato in un'area compresa tra Conegliano e Vittorio Veneto e comprende molte imprese che realizzano prodotti per uso domestico e per la ristorazione (elettrodomestici, piccoli apparecchi elettrici, ecc.). Altre realtà importanti anche se non propriamente contigue all'area di Conegliano si sono sviluppate a Treviso dove è localizzato il Gruppo De Longhi. Il pioniere nel settore degli elettrodomestici a Treviso è il gruppo Zoppas, che ha iniziato a produrre elettrodomestici bianchi negli anni cinquanta prima per il mercato interno e allargando poi la sua presenza commerciale nei principali mercati mondiali.

L'azienda si è sviluppata dapprima aumentando il numero degli stabilimenti produttivi e successivamente, ricorrendo a laboratori esterni avviati da suoi ex operai diventati imprenditori. Il trasferimento all'esterno di competenze relative alla lavorazione dell'acciaio inox, è alla base della nascita e dello sviluppo dell'attuale distretto industriale. La crisi di questa grande impresa ha sollecitato i subfornitori a trovare nuovi sbocchi di mercato, realizzando prodotti che la Zoppas non produceva. Molte imprese, sfruttando le competenze acquisite, sono entrate in nuovi mercati, come le attrezzature da cucina per collettività, gli impianti per la preparazione degli alimenti e molti altri prodotti legati al *food equipment* (macchine da caffè, friggitrice, ecc.), ma anche piccoli elettrodomestici (ferri da stiro, ecc.) e impianti di condizionamento.

La varietà produttiva del distretto ha contribuito a far nascere diverse imprese di filiera specializzate nella produzione di componenti (meccanici o plastici), di stampi, resistenze, ecc. . Molte di queste attività sono diventate a loro volta autonome differenziando gli sbocchi di mercato e allargando il loro mercato su base internazionale.

Nel settore degli elettrodomestici appare ancora dominante il peso dei gruppi industriali, Zoppas, De Longhi ed Elettrolux, che ricorrono sempre meno a fornitori localizzati a Treviso, avendo orientato le strategie produttive su scala internazionale.

Gli andamenti economici delle imprese

Malgrado una presenza di numerose piccole medie imprese, il peso dei grandi gruppi rimane ancora rilevante. Considerando un panel di 81 società di capitale, le imprese con fatturato superiore ai 50 milioni¹⁴ concentravano il 51% dei ricavi complessivi che nel 2004 erano pari 1.347 milioni di euro.

Tra il 2001 e il 2004 il fatturato consolidato del campione è cresciuto ad un tasso medio annuo del 3%, per effetto soprattutto delle buone performance delle aziende medio-piccole (i cui ricavi sono aumentati a un tasso medio annuo dell'8-9%).

Un altro elemento da segnalare è quello che mostra come nel periodo 2001/2004 si sia registrata una riduzione della quota di valore aggiunto e una flessione della redditività operativa, con manifestazioni particolarmente evidenti nelle società di maggiori dimensioni. In questa fase i migliori risultati sono stati conseguiti dalle aziende di medie dimensioni: il 50% delle società con fatturati compresi tra 25 e 50 milioni di euro ha accresciuto i ricavi di oltre il 25% e ha conseguito, nel 2004, una redditività operativa (MON) superiore al 10% del fatturato, mentre le grandi imprese hanno realizzato performance più modeste.

2.2 Il contesto competitivo

Il contesto generale

All'interno del distretto dell'inox convivono specializzazioni produttive assai diverse (in termini di famiglie di prodotti, di tecniche di lavorazione, di materiali utilizzati, ecc.) il che da un lato permette di servire più mercati e dall'altro tende a mitigare, a livello locale, la competizione tra le imprese.

Quello che convenzionalmente viene definito il "distretto dell'inox" è un sistema produttivo sostanzialmente diviso in tre fasce: le aziende che producono elettrodomestici di uso domestico e loro componenti (per es. De' Longhi con Elba, il gruppo Merloni con lo stabilimento ex-Star, ora Indesit Company, il gruppo Zoppas con Irca); quelle che realizzano impianti ed attrezzature per le comunità ed i pubblici esercizi, a loro volta divise per tipo di prodotto e modalità di impiego (per es. Irinox, Modular, Aristarco, Lainox e Mareno del gruppo Ali, ecc.); infine, le aziende che producono una gamma estesa di piccoli elettrodomestici (ferri da stiro, friggitrice, macchine da caffè, scaldavivande, climatizzatori, ecc.), volte a soddisfare una clientela dalle esigenze molto differenziate (per es. C.M.A., EKO, Eurostar, ecc.).

La filiera comprende numerosi subfornitori e fornitori specializzati. Mentre i primi si caratterizzano per offrire semplici lavorazioni sul mercato locale, i secondi progettano e realizzano propri prodotti e servono un mercato nazionale. Alcune imprese che realizzano stampi hanno iniziato a produrre per clienti diversi da quelli dell'elettrodomestico con prodotti più sofisticati (settore dell'*automotive*).

¹⁴ De' Longhi, IRCA, Elba.

Le imprese sono consapevoli del fatto che non ci sono le condizioni, data la piccola dimensione, di entrare in un mercato di beni di massa, dove le economie di scala e la necessità di un approccio globale alla competizione, prevedono risorse e strutture adeguate. Molte piccole e medie aziende hanno quindi occupato nicchie di mercato compatibili con la loro organizzazione produttiva. Le aziende hanno sviluppato la capacità di interpretare i bisogni anche emergenti del mercato adattando in tal senso la propria offerta produttiva. Malgrado le difficoltà di molte imprese, si conferma la solidità di un sistema produttivo che ha basato il proprio vantaggio competitivo su una offerta produttiva variegata e sulla capacità di rispondere in modo flessibile alle esigenze del mercato.

Tuttavia, è importante non sottovalutare alcuni elementi di debolezza legati alle politiche di acquisizione delle imprese locali intraprese da alcuni grandi gruppi esterni al distretto.

Alcuni elementi fanno dire che tende ad accentuarsi un movimento di concentrazione che sta cambiando il ridisegnando il settore. Ciò richiede, però, forti disponibilità finanziarie e queste sono più accessibili ai maggiori gruppi presenti sul mercato. L'interesse per le aziende locali manifestato da parte di potenziali compratori esterni rappresenta indirettamente una forma di riconoscimento della leadership che il distretto ha conquistato, prima nell'elettrodomestico e, poi, nei vari segmenti del *food service equipment*, per cui la scelta dell'acquisizione è ritenuta il modo migliore per accedere direttamente alle competenze eccellenti maturate nel distretto. E' altrettanto chiaro, però, che ciò è indice di una difficoltà da parte delle aziende locali a riattrezzarsi in modo da essere protagoniste nella nuova fase, ripensando la propria organizzazione competitiva alla luce dei processi di globalizzazione.

La competizione nel comparto dei prodotti per uso domestico richiede delle politiche di marketing anticipatrici delle trasformazioni dei mercati. Si deve, infatti, disporre di elementi che consentano una interpretazione delle aspettative della domanda, anche in termini di cambiamento degli stili di vita e dei significati attribuiti al consumo. Infine, è evidente che l'ulteriore internazionalizzazione dei mercati è un'opportunità che implica una base cognitiva più ampia, una capacità di stare sulla frontiera tecnologica, l'incorporazione di nuove visioni, la disponibilità a combinare, volta a volta, fattori universali e componenti personalizzate.

Malgrado mantenga la sua centralità, lo stesso problema della qualità del prodotto si pone in maniera diversa rispetto al passato. La qualità non è più un attributo solo del prodotto o delle sue componenti, che pure devono essere garantite con il rispetto rigoroso di parametri e di criteri certificati, ma ciò che viene in discussione è la capacità delle imprese di innovare le prestazioni sostanziali degli impianti, di soddisfare aspettative di tutela ambientale, di risparmio energetico, di durata e funzionalità. Tutto ciò deve essere inserito in contesti che attribuiscono un grande significato distintivo alla capacità di valorizzare gli aspetti estetici e di gusto.

2.3 Le strategie delle imprese

Una peculiarità del distretto in esame è quella di affondare le proprie radici nella vicenda di una grande impresa. Alla base del percorso compiuto non vi è, come in molti altri distretti locali, la diffusione molecolare di piccole unità autonome che si riproducono per meccanismi di imitazione e danno luogo ad un sistema esteso, che solo in una fase successiva innesta percorsi di specializzazione e differenziazione.

L'esperienza della grande impresa ha reso evidente fin da subito che dallo stesso ceppo di competenze si irradiavano numerosi segmenti di mercato.

In questi anni il distretto è cresciuto per sovrapposizione di diversi piani. Ad un primo livello è rimasto solido il ruolo della grande impresa, e delle aziende di maggiori dimensioni che nel frattempo si sono affermate: queste aziende fungono da capofila rispetto ad una rete di produttori collegati, candidandosi a coordinare l'intero ciclo pur presidiando le sole fasi finali e il rapporto con il mercato. Questo indirizzo fornisce spunto ad aziende vicine per riprodurre un meccanismo imitativo, sia dal punto di vista progettuale che di organizzazione dei processi, che determina una continua rincorsa competitiva tra le aziende locali.

Su un altro strato, si dispongono i produttori che svolgono il ruolo di innovatori della filiera di prodotto. Si tratta di imprese che tendono a distinguersi dai maggiori produttori perché puntano a segmentare l'offerta del settore: ciò favorisce la ricerca di innovazioni che innestano di nuovi filoni produttivi, come negli ultimi anni le specializzazioni in piccoli elettrodomestici sempre più lontane dal ceppo originario. Infine, si rileva il ruolo dei produttori che stanno a monte delle diverse filiere. Da questo strato di base attingono diverse tipologie di domanda, ma in alcuni casi prendono forma delle specializzazioni che allentano i rapporti con il mercato locale: su questo terreno si può riconoscere il sub distretto degli stampi, quello dello stampaggio, quello dei componenti (per impianti della catena del caldo o del freddo), ecc.

Il disegno che risulta da questo intreccio indica che il ciclo di vita del distretto ha gemmato delle specializzazioni che si muovono con crescente indipendenza. Per questo motivo, l'area dell'inox trevigiana offre di sé delle immagini diverse, a seconda di quale porzione di realtà viene messa sotto osservazione. Da una parte vi è un distretto che evolve in relazione a delle aziende capofila. Esse governano l'intero processo ma gestiscono direttamente solo le fasi critiche, affidando il resto delle attività ad una fitta rete di aziende specializzate. Molte di queste aziende sono locali, ma permane l'incertezza di cosa succederà con il distacco progressivo dei grandi gruppi dal territorio.

Un'altra parte del distretto assegna un ruolo cruciale ai produttori che presidiano specifiche nicchie di mercato, anche sui circuiti internazionali. Anche queste aziende alimentano una rete di unità collegate che ripropongono su segmenti differenziati, e con variabili riferimenti organizzativi, il modello di regolatore indipendente della grande impresa. Nel loro caso appare più plausibile il mantenimento di un legame con il territorio, ma le incertezze riguardano la loro capacità di reggere il confronto con concorrenti sempre più aggressivi.

Infine, si deve tenere in conto delle strategie dei produttori specializzati in fasi o componenti che dipendono sempre meno dalla domanda distrettuale, che sono sollecitati a sviluppare un ruolo di partnership con i propri clienti per restare collegati ai circuiti internazionali.

Lo sviluppo del ciclo di vita distrettuale vedrà inevitabilmente intrecciate queste diverse traiettorie. In ogni caso, l'azione delle imprese non può prescindere dal fatto che si tratta di produzioni mature, con vincoli di competitività legati al controllo dei costi, con un crescente rilievo della qualità e dei servizi accessori al prodotto. Le nuove coordinate della competizione determinano una spinta alla riorganizzazione che privilegia alcuni assi: accelerazione dei processi di concentrazione, orientamento alla internazionalizzazione/de-localizzazione, adozione di strategie di *upgrading* (di prodotto e tecnologiche), introduzione di nuove politiche di servizio, qualificazione delle componenti stilistiche, ecc..

2.4 Problemi e prospettive

Il distretto inox trevigiano ha innestato sull'originaria vocazione produttiva dell'elettrodomestico "bianco" una segmentazione specializzativa nei comparti dei prodotti per la casa, i piccoli elettrodomestici, prodotti e impianti per collettività. Mentre sul mercato degli elettrodomestici e dei loro componenti operano aziende di grande dimensione con strategie globali (Electrolux, De Longhi, Irca Zoppas, Merloni), sul segmento dei piccoli elettrodomestici e del *food* il distretto è caratterizzato dalla presenza di una miriade di produttori di taglia medio piccola, che si rivolgono prevalentemente a mercati nazionali o europei.

La competizione in questi segmenti risente della trasformazione dei modelli di consumi nei paesi evoluti, che riguarda le modalità di preparazione, conservazione e consumo dei cibi, sia negli ambienti domestici, che negli ambienti pubblici (ristoranti, alberghi, bar e altre comunità).

Malgrado gli impianti incorporino tecnologie di medio livello, appare critica la capacità di distinguersi garantendo un costante *upgrading* delle funzionalità operative, che devono permettere anche l'implementazione degli standard qualitativi, le garanzie di durata e la protezione degli utilizzatori. Soprattutto per i piccoli operatori, il rinnovamento del prodotto su questi versanti costituisce una sfida impegnativa, che viene solitamente affrontata utilizzando tecniche imitative imitativa (*reverse engineering*).

Collegato ai processi di adeguamento degli assetti tecnologici, cresce il rilievo critico che viene attribuito alle componenti stilistiche: soprattutto nel segmento degli elettrodomestici, sia piccoli che grandi, la saturazione del mercato libera significativi volumi di domanda solo per i prodotti sostenuti da strategie di offerta che esaltano i fattori di innovazione stilistica e funzionale. Questo lavoro di innovazione richiede competenze ideative, progettuali e di marketing, che possono valorizzare gli elementi distintivi che trainano i mercati a basso tasso di sostituzione.

In questo caso il fattore di criticità prevalente va individuato nella necessità di interpretare i fabbisogni e i segnali di trasformazione della domanda. Nei segmenti del *food* e dei piccoli elettrodomestici l'innovazione è trainata dalle modifiche nella funzionalità d'uso dei prodotti. Se sono le trasformazioni della domanda a sollecitare un adattamento dei prodotti, per le aziende risulta fondamentale dotarsi di funzioni di ascolto e interpretazione del mercato, che colgano con tempestività la manifestazione di queste esigenze. Per la prevalente piccola dimensione delle imprese locali, questa dotazione richiede una disponibilità di competenze e di risorse non facilmente accessibili. Sembra legittimo auspicare, e probabilmente anche più praticabile, che sia la rete esterna del sistema a provvedere alla costruzione di luoghi deputati ad analizzare e definire i nuovi fabbisogni del mercato, in modo che le risorse delle imprese vengano indirizzate a rafforzare le attività specialistiche che sono la garanzia del posizionamento distintivo del distretto.

Il distretto locale ha avuto il vantaggio di una dimensione operativa, interna alle aziende e diffusa sul territorio, capace di garantire un'elevata flessibilità. L'adattabilità alle esigenze del cliente e la prontezza nelle risposte è un requisito distintivo che rimane ancora oggi un fattore di vantaggio competitivo. Appare evidente, però, che le aziende difendono con crescente difficoltà questo vantaggio, che tende a perdere di rilievo rispetto al divario di costo, o di rapidità innovativa, messa in campo dai concorrenti.

Una riflessione sulla necessità di riorganizzare il modello gestionale non appare più rinviabile: la difesa delle forme di flessibilità, nella produzione o nel servizio al cliente, non può più essere affidata alla sola duttilità nei comportamenti organizzativi delle imprese finali o dei loro fornitori. Come per altri comparti, le imprese cominciano ad avvertire la necessità di ridefinire i processi logistici, anche nel rapporto interno esterno, che richiedono l'utilizzo di sistemi informativi aziendali evoluti. Ciò tende a favorire un generale intervento di riorganizzazione delle reti di fornitura, che vengono ripensate anche perché appare plausibile potersi affidare a bacini di offerta lontani ma di evidente convenienza. Questo spostamento del baricentro di fornitura fuori dell'area locale, rende più evidente l'utilità di coprire mercati di sbocco lontani con delle sedi produttive in loco. Al momento prevalgono i segnali di interesse per l'opportunità di acquistare prodotti o lavorazioni, ma non si esclude la possibilità di avviare piattaforme produttive per sostenere i processi di internazionalizzazione.

Le difficoltà delle imprese locali sono aggravate da una antica debolezza sul terreno delle strutture di vendita e assistenza sui mercati esteri. Su questi mercati le imprese distrettuali si trovano a competere con aziende di medio grandi dimensioni, che hanno nella funzioni di presidio e servizio al mercato uno dei punti di forza. Il confronto su questi terreni è complicato per le aziende locali che hanno in questi anni visto ridursi le possibilità di manovra. Molte di loro hanno risentito della contrazione del mercato nazionale e la tenuta sui mercati esteri prospetta ostacoli crescenti. Le risorse richieste dalla trasformazione dei processi competitivi non sono alla portata di tutte le imprese: ne è una prova tangibile la crescente presenza di aziende esterne che acquistano marchi locali, con processi di trasferimento proprietario di entità non rintracciabile in altri settori locali.

Il panorama offerto dall'analisi del distretto dell'inossidabile, segnala la necessità di una riflessione sulle prospettive del comparto. Le politiche di sostegno rivolte al tessuto di imprese settoriali, dovrebbe guardare con particolare attenzione alle dinamiche delle aziende minori. Per fronteggiare l'indebolimento dei fattori che rendono più incerto il cammino di queste aziende, si devono rafforzare le competenze e gli elementi distintivi diffusi nell'area, favorendo la tutela della capacità innovative del sistema. Questi elementi evidenziano la necessità di rinnovare la disposizione integrativa che ha caratterizzato per molti anni il comparto, ma questa condizione sembra oggi non poter essere più affidata solo allo spontaneismo del sistema produttivo e richiede la promozione di assetti organizzativi che favoriscano l'aggregazione e la cooperazione tra imprese.

3. IL SETTORE DEL MOBILE

3.1 Caratteristiche ed evoluzione del distretto

La struttura del settore

Secondo i dati del Censimento 2001, in Veneto le unità produttive del legno-mobile sono circa 12mila ed occupano oltre 74.000 addetti, quasi il 20% dell'occupazione nazionale. Dati più recenti, provenienti da altra fonte (Inps 2004) stimano che i soli lavoratori dipendenti del settore regionale assommano a quasi 53mila unità.

In gran parte il settore è formato da imprese di piccole dimensioni, dove le aziende con più di 20 addetti sono pari, al 2001, a 662, il 5,4% del totale. Moltissime di queste unità produttive svolgono lavorazioni di subfornitura per conto terzi, anche se in questo specifico settore le imprese che vendono un prodotto finito sul mercato della distribuzione sono relativamente più numerose di quelle dell'abbigliamento e delle calzature.

La provincia di Treviso, con quasi 30 mila addetti nel 2001, si colloca al primo posto in Italia per numero di occupati e concentra l'8% degli addetti nazionali e il 40% di quelli regionali del settore. Il settore trevigiano si distingue anche per la dimensione media delle aziende: le imprese sopra i 100 addetti impiegano il 17% dell'occupazione totale, contro una media regionale del 10,5%, percentuale quest'ultima simile a quella italiana (11,1%).

La rilevanza del distretto trevigiano è elevata anche perché si raccorda con l'area friulana dell'Alto Livenza in Provincia di Pordenone; questo macro distretto posto a cavallo delle due province è specializzato prevalentemente nella produzione del mobile moderno (cucine, soggiorni, salotti, camere, ufficio) in una gamma ampia di modelli; è il distretto mobiliario più grande di Italia e vanta la presenza di grandi gruppi, oltre a numerose imprese di subfornitura e produttori di componenti e accessori. La parte veneta del distretto conta 1.500 unità produttive con 16.300 addetti ed una dimensione media di 11 lavoratori. Va segnalato che la filiera trevigiana del distretto comprende anche produttori di accessori e componenti in metallo, vetro e plastica, che partecipano ai percorsi del distretto anche se appartengono statisticamente ai settori del vetro, della meccanica e della plastica.

La forza del mobile italiano si può leggere anche attraverso le sue performance: attualmente l'Italia è al terzo posto al mondo per valore di produzione (10% del totale mondiale), dopo Stati Uniti e Cina, ma è il primo paese esportatore (14,2% del totale mondiale), seguito da Cina (13,7%) e Germania (8,4%).

L'andamento occupazionale e l'interscambio con l'estero

Tra il 1991 e il 2001 l'industria del legno-mobile regionale ha aumentato l'occupazione del 4%, in controtendenza con i risultati registrati a livello nazionale, che mostrano invece una riduzione degli addetti pari al 4%. Il settore in provincia di Treviso ha vissuto una dinamica particolarmente favorevole, con calo molto più contenuto degli addetti nelle fascia aziendale minore e una crescita più sostenuta nelle classi dimensionali maggiori. Ciò ha consentito di rafforzare i processi di concentrazioni in atto: a Treviso le imprese con più di 100 addetti hanno aumentato l'occupazione del 54%, un tasso doppio di quello nazionale (27%).

Le imprese trevigiane hanno dimostrato anche la maggiore capacità di penetrazione dei mercati esteri: tra il '99 e il 2004 l'export del settore legno-mobile di Treviso è

cresciuto del 29,4%, mentre quello regionale dell'11,2% e quello nazionale del 10,6%.

Il principale paese destinatario delle esportazioni nazionali, con una quota del 17%, rimane la Germania, seguita da Regno Unito, Francia e Stati Uniti. In totale questi quattro paesi coprono quasi il 53% delle vendite trevigiane all'estero. Il trend dell'export degli ultimi anni segnala, nel complesso, una buona performance del settore, pur in presenza di andamenti discordanti nei diversi mercati: a fronte di paesi che assorbono quote crescenti di produzione trevigiana, come il Regno Unito, la Russia, la Spagna e la Francia, incontra più difficoltà l'andamento nel principale mercato, la Germania, le cui importazioni da Treviso, pur registrando una ripresa nell'ultimo anno, sono in flessione dal 2001, e soprattutto negli Usa, i cui acquisti sono in calo dal 2002.

Tra le strategie adottate dal settore vi è quella di puntare sul rafforzamento delle reti di fornitura. Un segno di ciò emerge nella decisione di incrementare le importazioni di mobili, che in provincia di Treviso è cresciuto, tra il 1999 e il 2004, di quasi l'80%, passando da 22 a 39 milioni di euro. In questo quadro, la quota di import proveniente dai paesi in via di sviluppo e in transizione è passata dal 56% al 60%, a conferma dell'intensificarsi dei processi di approvvigionamento di prodotti finiti da paesi a basso costo del lavoro, in particolare da Romania (9,7 mil. di euro nel 2004) e Cina (7,3 mil. di euro), divenuti negli ultimi anni i principali paesi fornitori di mobili.

L'andamento economico delle imprese

I dati economici del settore segnalano che le imprese con un fatturato superiore ai 50 milioni di euro sono 7¹⁵ e concentrano il 23% dei ricavi complessivi del campione, che, nel 2004, ammontano a circa 2.316 milioni di euro. Va considerato che molte società fanno capo allo stesso soggetto economico e quindi se si considerassero i gruppi invece che le singole imprese, il grado di concentrazione dell'industria del mobile provinciale risulterebbe sensibilmente più elevato.

Tra il 2001 e il 2004 la variazione del fatturato è stata del 4% medio annuo, ma se analizziamo le variazioni per classe dimensionale troviamo differenze rilevanti: le imprese maggiori, con ricavi superiori ai 50 milioni di euro, crescono ad un tasso del 7,3%, mentre quelle più piccole, comprese nella classe di fatturato inferiore ai 10 milioni di euro, riducono il volume d'affari. Per tutti i raggruppamenti si registra una contrazione nella quota di valore aggiunto e nella redditività operativa, ma a livello di risultato finale le aziende di taglia maggiore riescono a recuperare margini di profitto, mentre la perdita accusata dalle società minori conferma le difficoltà competitive delle unità produttive più piccole.

3.2 Il contesto competitivo

Il contesto generale

Lo scenario competitivo degli ultimi anni è caratterizzato da:

- un'entrata nel mercato di nuovi produttori localizzati nei paesi a basso salario;

¹⁵ Veneta Cucine spa, 3 B s.p.a., Media profili s.r.l., A.L.F. UNO s.p.a., Mobilclan s.p.a., Frezza spa, Pianca spa.

- la riduzione dei consumi interni e aumento delle caratteristiche di variabilità della domanda;
- forti processi di concentrazione del settore distributivo.

Le produzioni italiane oltre ad un elemento distintivo legato alle componenti estetiche godono tradizionalmente di un vantaggio di prezzo rispetto ai concorrenti tradizionali, come ad esempio la Germania. Negli ultimi anni, tuttavia, l'affacciarsi sulla scena mondiale di produttori a basso costo del lavoro ha eroso il vantaggio tradizionale delle imprese italiane. In particolare, questi nuovi concorrenti sono localizzati in estremo oriente (Cina, Malesia, Indonesia, Corea), in Europa orientale (Polonia, Repubblica Ceca, Slovenia) e in America Latina (Brasile e Cile), dove ai bassi costi si aggiunge la disponibilità di risorse naturali (legname). D'altro canto, Usa, Giappone e Germania affidano la forza delle proprie imprese alla dimensione assoluta del mercato domestico. I produttori italiani non dispongono di un mercato nazionale molto ampio¹⁶, ma esso esprime una domanda ad elevata sofisticazione, che ha portato le imprese a qualificare sempre di più l'offerta produttiva in termini di *design*, elemento che rappresenta soprattutto oggi la chiave del successo delle imprese nazionali.

Se nel passato l'espansione del mercato nazionale ha rappresentato un elemento di stimolo allo sviluppo del settore, con la recessione dei primi anni '90 si è registrata una riduzione dei consumi che ha penalizzato in particolare l'industria del mobile¹⁷. La contrazione del mercato interno ha spinto le aziende ad una maggiore apertura internazionale, mentre la crescente variabilità della domanda propone la necessità di soluzioni sempre più personalizzate, pur nel rispetto di un corretto rapporto prezzo/qualità che è un elemento tenuto in grande considerazione dal consumatore nelle decisioni di acquisto¹⁸.

Sulle prospettive del comparto trevigiano incombono anche i cambiamenti del settore distributivo. Lo sviluppo della grande distribuzione sta prendendo piede anche in Italia e comporta una tendenziale riduzione del potere negoziale dei produttori. Ciò induce le imprese a cambiare le proprie strategie, anche adottando politiche di integrazione verticale a valle (come per esempio il *franchising*) che però appaiono più praticabili dai grandi gruppi.

A fronte di questo nuovo scenario competitivo, e a mutamenti rilevanti della domanda, molti produttori locali hanno introdotto dei cambiamenti di vario tipo:

- hanno acquisito altre aziende con l'obiettivo di ampliare la gamma di offerta e conseguire economie sul versante commerciale e finanziario: si sono costituiti molti gruppi aziendali, anche piccoli, con la conseguente concentrazione di quote significative di produzione;
- hanno introdotto innovazioni tecnologiche finalizzate all'automazione del processo produttivo e al miglioramento della qualità del prodotto, con conseguente aumento della produttività e diversificazione dell'offerta, anche con l'introduzione di nuovi materiali;
- hanno posto maggiore attenzione al *design* e alle strategie di personalizzazione del prodotto e di servizio al cliente, con riduzione dei

¹⁶ Il consumo pro-capite di mobili italiano è comparabile con quello di Usa, Giappone e Germania soprattutto in considerazione del fatto che il potere di acquisto in Italia è più basso di quello degli altri paesi.

¹⁷ Solo nel 1998 la domanda interna di mobili è tornata a registrare un'evoluzione positiva (con una crescita di circa il 3% in termini reali), dopo ben sei anni di ininterrotte variazioni negative;

¹⁸ Secondo uno studio dello Csil, condotto su un campione di 1.000 consumatori, il 35,5% ritiene che un buon rapporto prezzo/qualità rappresenti il fattore più importante nella decisione di acquisto.

tempi di risposta e l'introduzione di sistemi informativi più sofisticati e di sistemi di qualità.

Organizzazione produttiva e tipi d'impresa

Nella provincia di Treviso è insediata una delle principali concentrazioni nel settore del legno-mobiliare italiano. Questa area di specializzazione, sviluppatasi a partire dal secondo dopoguerra e cresciuta ininterrottamente sino ad oggi, ha il suo perno in due sistemi produttivi, disposti lungo il corso del fiume Livenza e nel Quartiere del Piave. In origine si trattava di due distretti separati, ma in questi anni si è manifestata una progressiva convergenza dei due sistemi che consente di analizzare la situazione settoriale come un caso di distretto allargato. Nella sua parte orientale, poi, questo distretto trevigiano si è venuto fondendo sempre più con il limitrofo distretto friulano dell'alto Livenza, contribuendo ad irrobustire ulteriormente la vocazione mobiliare del territorio.

Il sistema locale è oggi in grado di fornire una gamma di produzioni molto ampia, con una robusta presenza di tutti i comparti che soddisfano la domanda di arredamento (cucine, camere, armadi, arredobagno, mobili per ufficio, comunità, ecc.), cui si è aggiunta negli ultimi anni una forte specializzazione nei segmenti collegati all'edilizia (serramenti e pavimenti in legno). Nel settore si è sviluppato anche un cluster di aziende di produzione di pannelli e componenti (antine, fianchi, piani, mensole, schienali, cassette, ecc.), che vengono realizzati sia su commessa che su catalogo, anche per clienti internazionali.

La filiera è completata dal raggruppamento di imprese specializzate nella lavorazione del legno, da produttori di altri oggetti in legno (cornici, aste, imballaggi in legno) e da fornitori appartenenti ad altri settori industriali legati all'attività mobiliare che producono accessori in metallo o in plastica come maniglie, guide, sistemi di scorrimento, cerniere e ruote.

Accanto alle aziende *leader*, in gran parte organizzate secondo logiche di gruppo e orientate a strategie di diversificazione produttiva e di internazionalizzazione commerciale, nell'area sono presenti imprese finali di medio-piccole dimensioni, spesso focalizzate su poche tipologie produttive, ed è attivo un fitto strato di piccole imprese che alimenta l'area come sub-fornitore di capacità o come produttore di componentistica.

Il settore distrettuale mobiliare si caratterizza per un aspetto peculiare: la presenza di un consistente numero di medio-grandi aziende che si è staccato dal diffuso tessuto produttivo di piccola impresa. Dal punto di vista organizzativo, poi, è interessante rilevare l'originale formazione di gruppi imprenditoriali che, pur facendo capo ad un unico soggetto economico, una persona o una famiglia, operano sul mercato con più stabilimenti formalmente indipendenti.

In provincia di Treviso si contano almeno venti di questi gruppi che, a differenza di quanto succede in altri distretti, sono di proprietà di famiglie locali. Essi si sono formati a seguito di processi di acquisizione, di società locali, che, iniziati alla fine degli anni '70, si sono intensificati soprattutto negli anni '90 e continuano anche in tempi recenti. Le acquisizioni rispondono principalmente ad una logica di ampliamento della gamma produttiva, affidando alle singole aziende il compito di realizzare una tipologia di prodotto specifica. La spinta delle maggiori imprese locali per una politica di crescita attraverso acquisizioni nasce dalla intenzione di affidare ad ogni stabilimento una missione specifica, in modo da migliorare la

specializzazione, offrire alla clientela l'immagine di azienda di piccola serie e garantire la qualità del prodotto.

Le principali tipologie d'impresa presenti nel settore legno-mobile di Treviso

Tipologie	Dimensione	Strategie	Fattori di successo perseguiti
Imprese finali leader (per es. Veneta Cucine, Alf Uno, Faram, Frezza, Pianca, Jesse, Europeo, PM Design, Cesar, Grande Arredo, Euromobil, Mobil, Arrex 1, Battistella)	Elevata; organizzazione e politiche di gruppo (Doimo, Corazzin, Homes, Alf, Sette, Battistella, ecc.)	Elevata diversificazione di prodotto (mobili e componenti); commercializzazione di prodotti di altri mobilifici locali;	Qualità, prezzo, design, personalizzazione dell'offerta, immagine
Altre imprese finali, tra cui un gruppo <i>design-oriented</i> (per es. Magis, Move, Arper, MAP)	Medio-piccola	internazionalizzazione Bassa diversificazione di prodotto (cucine o camere o mobili per ufficio), rapporti con designers	Specializzazione, innovazione di prodotto, design
Fornitori di componenti o semilavorati (per es. 3B, Mobilclan, Girasole, Stival, Media Profili, Eurocomponenti, Attimec, Legnoflex, Arko, Sitapan, Gizia, Top Linea, Emme.Gi., Legnox, European, Sovepan)	Medio - piccola; alcuni leader di grandi dimensioni , organizzati in gruppi (3B, Mobilclan, Media profili)	Specializzazione nei semilavorati (ante, cassette, pannelli nobilitati, ecc.); clienti locali, ma anche nazionali ed internazionali (le imprese maggiori)	Prezzo, qualità, rispetto tempi di consegna; flessibilità; programmazione produzione, controllo tempi e flussi di processo; elevata capacità produttiva (per le imprese maggiori)
Specialisti di fase e terzisti	Medio - piccola	Specializzazione in lavorazioni particolari (per es. verniciatura, lucidatura) e/o offerta di capacità produttiva per lavorazioni (bordatura, foratura, squadratura, ecc.); clienti locali.	Contenimento costi e flessibilità
Imprese di lavorazione del legno	Medio – piccola; un leader di grandi dimensioni (Florian Legno)		
Imprese finali specializzate in serramenti (porte, finestre) e prodotti per la casa (Panto, Rosada, GD Dorigo)	Medio – piccola; due leader di grandi dimensioni (Panto, Rosada)		

Fonte: bilanci e documenti aziendali, interviste

Questa strategia di acquisizione, da un lato tende ad evitare diseconomie da dimensione, soprattutto sul piano organizzativo, dall'altro consente di crescere più velocemente, acquisendo *know how* legati ai specifici prodotti che richiedono tecniche di lavorazione differenti. Le imprese da incorporare vengono cercate prevalentemente in ambito locale, in modo da facilitare il controllo e il coordinamento delle diverse produzioni e consentire l'ottimizzazione della rete logistica del gruppo.

Lo sviluppo di una formazione a gruppo ha rinforzato l'orientamento delle imprese locali a decentrare all'esterno parte delle lavorazioni. Il decentramento assume varie forme: vi sono imprese che svolgono internamente tutte le fasi del ciclo produttivo, ma ricorrono all'esterno per lavorazioni ad alto contenuto di manodopera per risparmiare sul costo del lavoro; altre, invece, ottimizzano il ciclo di lavoro ricorrendo stabilmente al lavoro esterno, con fornitori locali che realizzano i prodotti finiti sulla base di rigide specifiche tecniche e di materie prime fornite in conto lavorazione; vi sono, infine, dei casi, come per qualche impresa di cucine, che prevedono di svolgere all'interno solo le fasi di progettazioni, verniciatura e

assemblaggio, mentre le lavorazioni di costruzione sono totalmente esternalizzate (solo le lavorazioni fuori misura sono fatte all'interno).

Non è infrequente che il subfornitore specializzato in una fase di lavorazione, sia dotato di risorse tecniche e competenze superiori a quelle del committente, giacché può conseguire notevoli economie di specializzazione. Nel settore si ritrova anche un decentramento di specialità, legato alle diverse competenze produttive richieste dalle numerose lavorazioni. Uno dei casi più interessanti riguarda la competenza nelle lavorazioni di imbottitura che, originariamente, non erano presenti nell'area veneta. La crescita della domanda ha indotto a importare le competenze in precedenza collocate all'esterno, raggiungendo ben presto elevati livelli di qualità.

I rapporti con i subfornitori, almeno nelle imprese più strutturate dal punto di vista organizzativo, sono improntate da un rapporto di continuità e di fiducia reciproca: in questi anni i committenti hanno notevolmente ridotto il numero di fornitori, perché si preferisce disporre di pochi partner affidabili con cui condividere informazioni, metodi e standards produttivi.

I limiti di queste relazioni possono riguardare alcune dimensioni più innovative: l'area di fornitura possiede buone competenze tecnico-produttive, ma appare resistere all'adozione di modelli organizzativi e funzionali coerenti con quelli delle imprese committenti. Viene percepito come critico il ritardo nell'impiego di nuove tecnologie per la gestione e la comunicazione, la riorganizzazione del funzionamento delle reti, l'affidamento a modelli operativi più moderni.

3.3 Le strategie delle imprese

I processi di internazionalizzazione produttiva

Malgrado vi siano segnali di un crescente interesse del settore per le opportunità di delocalizzazione, fino ad ora non sembra che le aziende mobiliere trevigiane, a differenza di quanto avviene in altri segmenti del sistema produttivo locale, abbia ritenuto di puntare su iniziative di questo tipo, presumibilmente proprio per il forte intreccio produttivo costruito all'interno del distretto. Se non si evidenziano ancora i segni di significativi processi di internazionalizzazione produttiva, questo non impedisce che molte imprese ipotizzino di avviare insediamenti produttivi in alcuni importanti mercati di sbocco e/o di approvvigionamento della materia prima. Soprattutto la possibilità di controllare le fonti di approvvigionamento costituisce un forte movente a mettere in moto strategie di internazionalizzazione produttiva.

A frenare politiche di semplice delocalizzazione concorre il fatto che non vi sono significative opportunità di trasferimento produttivo in paesi a basso costo del lavoro. A differenza di quanto accade in altri comparti (su tutti il comparto moda), la diversità dei parametri operativi e i vincoli di qualità suggeriscono che una presenza all'estero si giustifica solo con l'obiettivo di presidiare i mercati di sbocco, in modo da servire in modo più rapido ed efficiente una clientela distante, di garantirsi disponibilità di materie prime e lavoro a costi più bassi e, magari, di aggirare i dazi doganali.

E' questo il caso dell'iniziativa avviata in Brasile da un gruppo di imprese trevigiane alla fine degli anni '90, che ha portato, nel 2004, all'apertura di uno stabilimento a Uberlandia (Minas Gerais). L'unità produttiva è stata promossa dalla joint venture "Bravo sa", composta da 16 aziende italiane del settore legno-arredamento tra le quali sei importanti imprese della provincia di Treviso. Nello stabilimento, che ha richiesto investimenti per 11 milioni di euro, sono occupati

140 addetti che producono componenti per camere e soggiorni destinati al mercato del Nord e Sud America.

Di recente è la Cina l'area che sembra attrarre crescenti flussi di investimenti diretti da parte delle imprese trevigiane, con lo scopo di servire, sia il mercato nordamericano, che il potenziale mercato interno al continente asiatico.

3.4 Problemi e prospettive

Se gli andamenti recenti dell'industria mobiliara trevigiana confermano la forza del suo posizionamento, non per questo vanno sottovalutati i segnali che mostrano come il mercato sia attraversato da tensioni competitive sempre più forti.

Su questo terreno si manifestano con particolare evidenza alcuni fattori di criticità che appaiono determinanti per la competizione futura.

Le attività di design-progettazione vengono assumendo un rilievo cruciale nelle strategie d'impresa: le questioni poste dalla qualificazione di tali funzioni investono, sia la politiche di collaborazione con soggetti esterni, designer, che consentono di arricchire la gamma, gli indirizzi stilistici dell'impresa, la riqualificazione del brand, sia l'adozione di modalità di progettazione modulare che migliorano l'efficienza produttiva e la possibilità di personalizzazione dell'offerta. Su questo piano alcune aziende locali propongono anche esempi di innovazione molto incisiva, ma appare importante che tutto il distretto venga sollecitato ad investire in questi processi.

Un altro terreno che misura la costruzione di un posizionamento distintivo riguarda l'innovazione delle funzioni logistiche. Il successo del distretto dipende dalle reti di cooperazione che lo attraversano, ma in questa fase appare evidente che l'aumento dei fattori di incertezza e variabilità del mercato determinano situazioni più difficili governare. Le aziende devono mantenere l'efficienza dei processi produttivi e la flessibilità produttiva, ma ciò deve conciliarsi con l'importanza cruciale che viene oggi attribuita alla riduzione dei tempi di risposta al cliente. Ciò impone una riorganizzazione complessiva del sistema logistico delle imprese, che sollecita la possibilità di dotarsi di sistemi informativi efficaci. Molti segnali confermano che la riorganizzazione dei processi logistici rimane un tema ancora in parte inesplorato all'interno del sistema produttivo locale: ciò costituisce un elemento di preoccupazione che va fugato, attivando dei processi di sensibilizzazione che favoriscano il potenziamento di queste funzioni nelle imprese.

Un'osservazione generale consente di apprezzare la tenuta del sistema produttivo locale ma, al contempo, rivela i primi segni di fratture che tendono a differenziare le prospettive del settore. Soprattutto in questi ultimi anni si assiste ad una polarizzazione delle prospettive, che contrappone gruppi di aziende che mantengono positive prospettive di crescita e gruppi che sottolineano uno stato di forte disagio. Malgrado alcune oscillazione del mercato settoriale, non si può dire che le difficoltà trovino adeguata spiegazione nella contrazione della domanda, appare più plausibile supporre che ad un'aumentata complessità della competizione, vi sono state aziende che hanno reagito vigorosamente ed altre che non trovano risposte adatte. Ciò sembra dare luogo ad un processo di selezione dell'offerta che risulta ancora in corso. L'attuale fase di ripresa vissuta dal settore può avere l'effetto di attenuare i segnali di difficoltà, dando spazio e tempo alle imprese più avvertite di recuperare un posizionamento di maggiore solidità competitiva.

L'apertura al mercato del sistema mobiliario trevigiano è indice di strategie attente a cogliere le opportunità di crescita garantite da alcuni vantaggi posizionali del distretto. Nel momento in cui il peso dei fattori di competitività più correnti si erode, è necessario immaginare delle politiche di penetrazione che facciano affidamento su modalità più efficaci. Lo sviluppo sui mercati esteri non può essere disgiunto dalla costruzione di un disegno insediativi stabile e riconosciuto, che possa contare su azioni di marketing contestualizzate, sull'organizzazione di canali di vendita e di sedi distributive efficienti, sul rafforzamento delle politiche di brand. Queste condizioni sottolineano la necessità di accentuare la verticalità del settore: i dati richiamati sulla formazione di strutture gruppali, sia formali che informali, dimostrano che le grandi imprese locali hanno colto l'urgenza di riorganizzare la filiera con l'obiettivo di rinforzare la catena del valore. Tra gli esiti rilevanti di queste scelte non vi è solo la moltiplicazione dei siti produttivi, ma ben più efficace può essere una rinnovata disponibilità a riordinare i canali commerciali, la cura dei flussi logistici, il potenziamento dell'impegno sulla ricerca ed il rinnovamento stilistico, finanche ipotesi di relazione diretta con il consumatore finale.

Si può ipotizzare che i prossimi periodi vedano una accelerazione dei processi di internazionalizzazione produttiva. Le esperienze, tutto sommato prudenti, di delocalizzazione, sembrano aver prodotto un atteggiamento più consapevole degli spazi di crescita offerti da stabili presenze sui mercati esteri. Le opinioni raccolte al riguardo sono ancora divergenti, ma è in aumento il numero di aziende che ritiene un'opportunità potersi insediare con uno stabilimento all'estero per rafforzare il presidio dei mercati lontani. Per quanto riguarda le attività locali, le aziende sono convinte che il distretto è ancora un'area di relazioni e di know how di estrema importanza, ma è loro evidente che le imprese possono attingere ancora risorse preziose dal territorio distrettuale, anche se è necessario uno sforzo comune per rinnovare, riqualificare e reinventare le risorse disponibili nell'area.

Sinteticamente: per molte aziende del settore trevigiano, un disegno di questo tipo, con azioni che coinvolgono uso efficiente delle risorse, modelli organizzativi, affinamento delle competenze, stili gestionali, ecc. si presenta molto impegnativo. Se la cosa appare meno urgente per le grandi imprese, è evidente che il resto del distretto non può che trarre vantaggio da una riflessione che sostenga le aziende nel percorso di adattamento strategico. I terreni su cui si può esercitare una intelligente azione di supporto alle politiche aziendali sono molteplici: vanno dal tentativo di favorire una relazione fiduciaria tra aziende disponibili alla collaborazione, alla predisposizione di percorsi di formazione/consulenza per l'innovazione organizzativa; dal sostegno a di comunità professionali che siano interessate a confronti utili alla loro qualificazione, alla progettazione di servizi che favoriscano le piccole imprese distrettuali ad organizzare una presenza aggregata su nuovi mercati.

PARTE B – I DISTRETTI IN PROVINCIA DI ALICANTE

4. IL SETTORE DEL GIOCATTOLO

4.1. Il contesto internazionale e nazionale

Il contesto internazionale

L'industria del giocattolo è un importante settore economico nel commercio mondiale, con un volume di vendite annuo valutato in 69.500 milioni di dollari. I principali mercati sono il Nord America, l'Asia e l'Europa.

Negli ultimi anni una serie di trasformazioni hanno avuto notevoli ripercussioni sull'evoluzione del mercato del giocattolo. È il caso della crescente importanza acquisita dalla pubblicità, che vincola ogni giorno di più il prodotto alle tendenze della moda. Un altro aspetto modificato è quello della sicurezza; il grande incremento della commercializzazione di prodotti provenienti da paesi con bassi costi, in cui il prezzo prevale su qualsiasi altro aspetto, ha fatto sì che nell'Unione Europea venissero approvate una serie di norme per la sicurezza dei consumatori. Altro cambiamento è stato la diversificazione dell'offerta di giocattoli e dei mercati. Tuttavia, l'elemento che forse ha avuto maggiori ripercussioni nel settore è il fatto che le produzioni si sono progressivamente allontanate dai centri di consumo per localizzarsi in economie che offrono vantaggi comparativi in termini di costo del lavoro. Il paese che ha maggiormente beneficiato di questa situazione è la Cina, in cui sono presenti un totale di 8.000 produttori di questo settore, con un volume di produzione di 5.800 milioni di Euro che cresce ad un ritmo di oltre il 45 per cento all'anno. In particolare, nella provincia di Guangdong, oltre 4.500 produttori esportano il 50 per cento dei giocattoli del mondo. La produzione cinese di giocattoli offre articoli di media qualità e fonda la propria competitività su manodopera a buon mercato e condizioni di lavoro precarie. Si avvantaggia delle economie di scala, grazie a volumi di produzione notevoli abbinati a pratiche corporative e fiscali discutibili.

Di fronte a questa realtà numerose imprese occidentali hanno elaborato strategie di investimento industriale diretto in Cina, che permettono agli imprenditori di mantenere la competitività in termini di prezzo rispetto ai prodotti cinesi e potenziare gli aspetti nei quali l'industria cinese non è per il momento forte: marchio, reti di distribuzione, design e sviluppo. Così gli imprenditori occidentali stanno completando un programma di posizionamento in Cina attraverso l'acquisizione di imprese locali (di solito fornitori tradizionali o attuali concorrenti), o la costituzione di imprese interamente controllate dalla capogruppo, oppure di imprese miste con soci locali. Questa strategia di investimento diretto permette agli imprenditori di controllare la catena dell'offerta. Da un altro lato il posizionamento in Cina favorisce un'importante sinergia per le imprese occidentali: la possibilità di entrare nel mercato cinese del giocattolo. Malgrado ciò uno dei principali mercati per il settore continua ad essere l'Unione Europea, che, oltre ad essere la sede delle principali multinazionali del giocattolo, assorbe un importante volume di vendite.

L'Unione Europea

L'evidenza mostra che vi è una certa immobilità nel valore della produzione europea, mentre il consumo continua ad aumentare (periodo 2002-2003). I fattori

che possono spiegare questo arresto sono il forte aumento della concorrenza e la riduzione della domanda di giocattoli tradizionali a beneficio di prodotti nuovi. Tutto ciò fa sì che molte imprese europee del settore del giocattolo si concentrino sul marketing e sul design, trasferendo la produzione nelle regioni in cui questa è più vantaggiosa in termini di costi.

L'importanza del giocattolo nella UE si riflette sia nelle circa 2000 imprese attive nel settore, sia negli oltre 100.000 lavoratori ad esso vincolati nell'anno 2003. La struttura del settore è formata per un 80 per cento da piccole imprese (meno di 20 dipendenti). Questo rappresenta un ostacolo importante per la competitività internazionale per la maggior parte delle imprese europee. A questo bisogna aggiungere anche i costi di produzione elevati. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, le imprese che non sono in grado di delocalizzare la propria produzione a causa delle dimensioni ridotte scelgono di subappaltare parti del processo produttivo o importare determinate parti da paesi a basso salario. D'altro canto molte piccole e medie imprese hanno reagito al nuovo scenario competitivo specializzandosi in nicchie di mercato con un elevato valore aggiunto. Altre operano in forma cooperativa mediante accordi commerciali o di produzione con piccole imprese di altri paesi. Per quanto riguarda la sicurezza, l'armonizzazione delle caratteristiche di sicurezza per i giocattoli realizzata dalla UE ha dato un apporto allo sviluppo del settore e alla protezione del consumatore.

L'aumento della concorrenza nel settore ha causato un cambiamento nella strategia produttiva e commerciale di molte imprese. A livello produttivo si osserva una tendenza alla decentralizzazione della produzione, trasferendo la fabbricazione a paesi con bassi costi di produzione e conservando gli aspetti che generano maggior valore aggiunto. L'obiettivo è cercare costi di produzione più bassi al di fuori del paese d'origine, ma questo contribuisce anche a garantire una maggiore flessibilità nella produzione e maggiori possibilità di innovazione, come avviene con lo sviluppo di nuovi prodotti.

Un'altra strategia produttiva è rappresentata dal "licensing". Dato che i marchi continuano ad esercitare una forte influenza sul mercato, negli ultimi anni questo sistema si è diffuso sempre più. Inoltre le licenze permettono di accedere alla fascia di giocattoli ad alto prezzo e assicurarsi ogni anno delle novità. Ma in generale in questo ambito dominano le multinazionali, che hanno maggior facilità ad effettuare l'investimento necessario. Per questo motivo molte piccole imprese del giocattolo hanno scelto di posizionarsi in nicchie di mercato molto ben definite. E questo anche per contrastare l'effetto stagionalità che interessa le vendite del settore. Inoltre "l'effetto moda" ha reso necessario effettuare cambiamenti continui nel design del prodotto.

Dunque, la dinamica di ristrutturazione del settore deve essere orientata essenzialmente ad affrontare situazioni competitive nei mercati, in quanto le economie di scala sfruttano i nuovi schemi produttivi, organizzativi e competitivi. Di fronte a ciò le piccole imprese del giocattolo devono cercare di collaborare e raggrupparsi, oltre che aumentare gli investimenti per aumentare il valore aggiunto del prodotto, la creatività e l'innovazione.

Il contesto nazionale

In Spagna il settore si sta progressivamente orientando verso un prodotto con maggior contenuto in termini di design, qualità e valore pedagogico, in definitiva verso l'aumento del valore aggiunto del prodotto per contrastare "l'effetto prezzo" di produzioni più standardizzate provenienti da paesi del Sud-Est asiatico.

Il settore del giocattolo spagnolo è frammentato, e presenta un alto grado di concentrazione geografica, molto importante nella Comunità di Valenza (73 per cento del fatturato spagnolo e 42,6 per cento di imprese nell'anno 2005). Anche nel giocattolo spagnolo esiste l'effetto "licensing", come pure la notevole diversificazione del mercato e dei prodotti. Per quanto riguarda la distribuzione del prodotto, i canali più importanti sono: ipermercati e grandi superfici specializzate.

In quanto al commercio estero, il settore ha una forte inclinazione all'esportazione (42 per cento nell'anno 2003) con 123 imprese esportatrici. La dinamica delle esportazioni ha seguito una tendenza discendente a partire dall'anno 2002; il caso più rilevante è la caduta delle vendite negli Stati Uniti (dal 9,3 per cento nell'anno 2003 al 2,3 per cento del totale delle vendite all'estero nel 2004). Per quanto riguarda le importazioni, il principale paese d'origine è la Cina con il 61 per cento del totale delle importazioni di giocattoli nell'anno 2004. Le conseguenze si riflettono sulla bilancia commerciale del settore, che registra un importante deficit (- 414 milioni di Euro nell'anno 2004) e un incremento del 32,6 per cento rispetto al 2003.

Il processo di ristrutturazione messo in atto dal settore per garantirsi la sopravvivenza e mantenere i mercati si è basato sulla frammentazione della catena di produzione e sulla decentralizzazione di alcune fasi produttive. Ciò ha determinato la creazione di un modello di organizzazione produttiva costituito da un sistema di piccole imprese tra le quali si produce un flusso di transazioni e cooperazione.

La strategia di diversificazione dell'offerta adottata da molte imprese ha portato ad una segmentazione del mercato, con una gamma vasta di giocattoli per bambini e ragazzi di età diversa e con applicazioni anche molto specifiche (giocattolo terapeutico). Esiste, inoltre, una rapida obsolescenza, un'elevata innovazione tecnologica, una riduzione del ciclo di vita del prodotto e una notevole stagionalità nelle vendite. Il design sta acquisendo sempre maggior importanza, come si vede dal fatto che nella zona di Ibi-Onil sta sorgendo una scuola di design grafico e industriale.

Per quanto riguarda il processo produttivo, esiste un elevato ricorso all'outsourcing e alla cooperazione tra le imprese. L'outsourcing per il giocattolo si limita essenzialmente a: attività di attrezzeria, iniezione e montaggio. L'innovazione ha bisogno di nuovi materiali e dell'utilizzo di componenti specifici, come quelli elettronici. L'esistenza di imprese altamente specializzate in queste produzioni garantisce un'alta flessibilità alle imprese del giocattolo, consentendo una notevole differenziazione del prodotto finale. Questo fatto dà notevole rilevanza a tale modello di organizzazione industriale.

Il settore del giocattolo spagnolo al 2004 è composto per circa il 90 per cento di piccole imprese (meno di 49 dipendenti). Ma la notevole frammentazione del settore non comporta perdite di competitività, dato che queste piccole imprese sono create da professionisti del settore con un alto grado di specializzazione e per questo motivo sono molto competitive nel mercato.

Fattori come l'aumento della concorrenza di paesi con bassi costi di produzione, la riduzione del periodo di gioco nell'infanzia, l'aumento del prezzo della plastica dovuto all'alto prezzo del petrolio e il cambio sfavorevole hanno reso necessario reimpostare le strategie imprenditoriali.

Le imprese hanno scelto di trasferire determinate fasi del processo produttivo a imprese specializzate del settore ausiliario. Ciò ha determinato un flusso di relazioni di carattere produttivo e di cooperazione tra imprese e conferito notevole competitività e differenziazione al prodotto finale. D'altra parte oggi la tendenza all'associazionismo è rallentata, malgrado il caso paradigmatico dell'impresa

FAMOSA a Olil, l'esempio più chiaro di associazionismo imprenditoriale, e malgrado si possa affermare che esiste una dinamica importante di relazioni tra imprese per quanto riguarda la domanda di servizi a aziende di consulenza, pubblicità e design, ecc.

I principali canali di distribuzione nel mercato interno sono le grandi superfici e i centri specializzati, all'estero i principali clienti sono gli importatori-distributori (per i grossisti) e le grandi catene di negozi all'ingrosso (per i dettaglianti). Nel mercato nazionale uno degli elementi condizionanti è la stagionalità delle vendite (l'80 per cento delle vendite delle principali catene di distribuzione si risolve in sole sei settimane). Nel mercato estero l'ostacolo principale è rappresentato dai sistemi di commercializzazione e promozione che risultano essenzialmente associati alle dimensioni.

Oggi l'innovazione permette alle imprese di conquistare nuovi mercati o di far fronte alla concorrenza. Ma anche di posizionarsi in nicchie di mercato molto specifiche, come quelle del giocattolo terapeutico o studiato per bambini disabili. Al momento di realizzare attività di innovazione, il fatto che il tessuto imprenditoriale sia composto principalmente da PMI comporta alcuni svantaggi rispetto alle grandi imprese. Questi svantaggi sono l'informazione insufficiente su mercati e tecnologie, la scarsità di specialisti tecnici e il difficile accesso alle fonti di finanziamento.

I dati rivelano che il numero di imprese innovative in Spagna nel periodo 2001-2003 rappresenta il 36,8 per cento del totale delle imprese del settore. Secondo l'INE (Instituto Nacional de Estadística), le imprese del giocattolo optano prevalentemente per l'introduzione di innovazioni di prodotto e queste vengono sviluppate principalmente dalla stessa impresa o gruppo di imprese. I dati dell'INE mostrano inoltre che sono i prodotti senza alterazioni o con leggere modifiche a generare il fatturato più alto (circa il 90 per cento). Inoltre indicano che le imprese hanno introdotto anche innovazioni non tecnologiche come: l'applicazione di nuove strategie corporative, avanzate tecniche di gestione, nuove strutture organizzative, nuove strategie di marketing e cambiamenti nelle attività di design. Secondo il "Sistema settoriale di innovazione", nel quale si raccolgono gli aspetti esterni che conferiscono ad un settore maggiori possibilità di innovazione, è necessario evidenziare le attività del Instituto Tecnológico del Juguete – AIJU –. Questo si trova strategicamente nel distretto industriale del giocattolo della Foia de Castalla e si dedica all'indagine e allo sviluppo tecnologico nelle attività collegate alla fabbricazione del giocattolo e prodotti affini o ausiliari.

4.2 Caratteristiche ed evoluzione del distretto

Il settore del giocattolo spagnolo presenta una notevole concentrazione geografica, con particolare rilevanza per la regione di la Foia de Castalla (Alicante), formata dai comuni di Ibi, Tibi, Onil, Castalla e Biar. Questa regione rappresenta il 30 per cento delle esportazioni e oltre il 50 per cento della produzione nazionale del giocattolo. Inoltre il reddito diretto generato dal giocattolo nella regione è circa il 40 per cento del reddito totale.

La regione di la Foia de Castalla vanta una forte tradizione nella fabbricazione di giocattoli. In questa regione si trovano, insieme a imprese produttrici di giocattoli, molte imprese dell'industria plastica e del settore metalmeccanico. Molte di queste imprese hanno iniziato con attività collegate al giocattolo, mentre altre operavano in principio in un settore ausiliario, senza avere relazioni dirette con il giocattolo.

Tuttavia, lo sviluppo del settore del giocattolo e la necessità di innovazione dello stesso porta alla creazione di imprese che soddisfano queste nuove necessità. Queste imprese, che iniziano come fornitori per l'industria del giocattolo, in un secondo tempo possono fornire i loro prodotti ad imprese appartenenti ad altri settori. Questa flessibilità si deve in gran parte al know-how che permette alle imprese che utilizzano tecnologia e capacità proprie di realizzare prodotti diversi, in grado di soddisfare la domanda di settori economici diversi. Malgrado tutto, la difficile situazione del settore negli ultimi anni è visibile per la diminuzione dei livelli di fatturato dovuta alla forte concorrenza dei nuovi paesi con bassi costi di produzione. Gli effetti si rilevano più nei produttori del giocattolo che nelle imprese del settore ausiliario.

Struttura del settore e dell'occupazione

È opportuno rilevare le dimensioni ridotte delle imprese del sistema produttivo locale; l'80 per cento circa delle imprese conta meno di 49 dipendenti e in molti casi si tratta di microimprese formate da 10 o 15 dipendenti. Per quanto riguarda la formazione, è opportuno sottolineare la scarsità di laureati, soprattutto in posizioni decisionali. Di fronte alle esigenze di formazione, molte imprese hanno provveduto ad avviare un programma formativo continuo per i propri dipendenti. Vi è inoltre una perfetta coincidenza tra le imprese in merito alla necessità di creare un istituto di istruzione integrata per la formazione professionale.

Per quanto riguarda l'occupazione si osserva l'importanza della manodopera femminile nella fabbricazione di giocattoli, soprattutto nelle fasi del montaggio, realizzato a domicilio. Inoltre, un 70 per cento circa delle imprese non si avvale di lavoratori immigrati e impiega per la maggior parte lavoratori spagnoli. Si osserva inoltre come l'evoluzione dell'occupazione sia stata più positiva nell'industria ausiliaria che nel settore del giocattolo.

4.3 Strategie delle imprese

Decentralizzazione e outsourcing della produzione

Le attività più decentralizzate nel giocattolo sono l'attrezzatura, la formatura, la coloritura e i meccanismi elettrici, vale a dire quelle che richiedono maggior manodopera e che rappresentano una grossa fetta del costo del prodotto finale. Ma il processo di outsourcing si verifica anche nell'industria ausiliaria, e ciò avviene a Ibi, che spicca per il suo «know-how». Per quanto riguarda le strategie di delocalizzazione, fino ad ora le imprese della regione se ne sono avvalse solamente per componenti, meccanismi elettrici ed elettronici.

Clienti, commercializzazione e distribuzione

Il principale canale di distribuzione della produzione è costituito dai negozi al dettaglio con i negozi all'ingrosso e le grandi catene di distribuzione. Per l'industria ausiliaria i clienti più importanti sono le fabbriche e i negozi all'ingrosso. D'altra parte la maggior riduzione in numero di clienti e di ordini ha interessato le imprese del giocattolo piuttosto che le imprese del settore ausiliario. In queste ultime è aumentata sia la complessità degli ordini sia le esigenze in termini di consegna.

L'innovazione

Secondo l'analisi, nel periodo 2002-2004 un 57 per cento di imprese dichiara di aver lanciato sul mercato un prodotto nuovo o perfezionato. Inoltre sono sempre più le imprese del giocattolo, piuttosto che quelle del settore ausiliario, a scegliere l'innovazione di un prodotto. Queste ultime danno maggior importanza alle innovazioni tecnologiche collegate ai processi di produzione. Considerando l'insieme di imprese innovative, la percentuale delle stesse che ha realizzato attività di innovazione negli ultimi tre anni è di oltre l'80 per cento del totale. D'altra parte, nel 2004 un quinto delle imprese segnala di aver svolto attività di ricerca e sviluppo (R&S). E tra esse la maggior parte sono imprese del giocattolo piuttosto che plastiche e metalmeccaniche. Le imprese del giocattolo realizzano inoltre altre attività collegate con l'innovazione, come l'acquisizione di macchinari avanzati o di apparecchiature informatiche. Per quanto riguarda la cooperazione in tecnologia, abbiamo una percentuale ridotta di collaborazione in progetti di innovazione e attività di R&S. D'altra parte, per l'ottenimento della tecnologia, spiccano per la loro importanza i sistemi di vigilanza tecnologica, i progetti continui di innovazione tecnologica e i sistemi formali e in forma scritta per promuovere l'innovazione in modo continuo. Inoltre le imprese danno importanza alle fonti interne d'informazione (dipendenti e dirigenti, come pure clienti e fornitori) e alle fonti istituzionali, quali i centri tecnologici, come fonti più importanti per l'innovazione. D'altra parte le imprese utilizzano principalmente i brevetti per proteggere le loro innovazioni.

Gli imprenditori sottolineano gli elevati rischi economici dell'innovazione, i notevoli costi dell'innovazione e la mancanza di informazioni su prodotti o mercati come le maggiori difficoltà per realizzare attività di innovazione.

Da ultimo, secondo l'INE le imprese per la maggior parte non considerano il loro livello tecnologico un fattore molto importante per il livello di competitività. Al contrario ritengono la flessibilità tecnica / produttiva dell'impresa e la sua capacità di adattarsi alle richieste del cliente i fattori chiave per mantenere la competitività nei mercati.

Attività associative e di cooperazione

Risalta l'importanza avuta per l'impulso e il miglioramento delle condizioni competitive della zona dalle azioni della UE, dagli istituti tecnologici e dalle associazioni imprenditoriali.

Troviamo il principale esempio di attività associativa nel caso del Instituto Tecnológico del juguete, AIJU (promosso e tutelato inizialmente dal governo regionale) alla cui gestione partecipano sia le imprese sia il governo regionale attraverso l'Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa, IMPIVA. Si realizza un tipo di attività associativa tra le imprese della regione con l'obiettivo di accedere a sovvenzioni o incrementare la capacità contrattuale di fronte alle istituzioni.

Delocalizzazione della produzione

Le imprese del sistema produttivo del giocattolo scelgono di preferenza di mantenere la produzione in Spagna. Tuttavia, se è necessario scegliere di trasferire la produzione, si preferisce portare all'estero lo sviluppo di una parte dell'attività produttiva. In ogni caso quasi nessuna impresa ha tra le proprie strategie per i prossimi anni l'apertura di un'impresa di produzione all'estero.

4.4 Problemi e prospettive

I principali cambiamenti verificatisi nel giocattolo di la Foia de Castalla sono due: adattabilità e diversificazione. Si costituisce così un distretto industriale generato dall'attività del giocattolo che ha la capacità di specializzarsi in aspetti collegati con plastica e metallo. emerge una notevole diversificazione, nella quale si apprezza ogni volta di più il know-how, la conoscenza del mestiere. Il forte vantaggio del distretto del giocattolo fino ad oggi è stato il grande ambiente di sostegno produttivo esistente, che si è sviluppato nel tempo. Ha reso possibile diversificare la gamma di prodotti, innovare prodotti e persino processi e materiali o rendere flessibili le catene produttive.

I principali problemi per le imprese metalmeccaniche e plastiche sono dovuti al condizionamento della stagionalità cui è soggetta la domanda del giocattolo, che incide negativamente su una dinamica di cambiamento, innovazione, investimento e ricerca di competitività. Per questo motivo le imprese cercano di trovare nuovi mercati e/o attività complementari, ed è qui il grande cambiamento. La loro offerta è vasta e varia, dato che si avvalgono del "know-how" sia per la fabbricazione di prodotti finiti, che per sottoprodotti, prodotti intermedi e persino processi industriali per altri settori. Ma il loro problema risiede nell'ambito della commercializzazione. Per cercare di contrastare questa situazione sono state prese alcune misure come la creazione di una borsa di outsourcing di attività a Ibi.

D'altra parte ci troviamo di fronte ad un settore che, per essere competitivo, ha bisogno di innovazione. L'innovazione si realizza però in modo generalizzato, individuale in relazione al prodotto, con il risultato che qualsiasi altro tipo di innovazione ne risulta ritardata, e, se portata a termine, realizzata con il supporto di fattori esogeni all'impresa. Tuttavia sarà la collettività (il mezzo produttivo) a dare fondamento all'innovazione. In questo senso esiste un riconoscimento generale dell'esistenza di un tessuto produttivo in grado di incentivare e sostenere l'innovazione esterna. Ma i livelli effettivi di sostegno esterno all'innovazione sono scarsi e si riscontra una carenza di mezzi finanziari, che potrebbero incentivare l'innovazione necessaria. Tuttavia, il principale problema per l'innovazione risiede essenzialmente nell'insufficiente dimensione imprenditoriale per dare impulso a programmi e percorsi d'innovazione di processi, materiali, tecnologie. Bisognerebbe trovare il settore, le scale e/o le dimensioni su cui applicare le conoscenze possedute. L'identificazione di un settore (strategico) e di una zona in cui completare misure per il loro potenziamento sarebbe un requisito previo di cui tutti dovrebbero farsi carico, sebbene sia necessario che esista una funzione di orientamento, sostegno e determinazione da parte dei poteri pubblici.

5. IL DISTRETTO DELLA CALZATURA

5.1. Il contesto internazionale e nazionale

Il contesto internazionale

Il cambiamento recente più importante consiste nel fatto che l'Asia si è posizionata alla testa della produzione mondiale a scapito dell'Europa. Il motivo si basa fondamentalmente su un modello economico sostenuto dai bassi costi di produzione che ha permesso alla Cina di ottenere importanti vantaggi in termini di competitività nel mercato. In questa nuova cornice del commercio internazionale la posizione delle imprese di paesi industrializzati è stata quella di implementare strategie quali: delocalizzazione di parte della produzione, specializzazione flessibile e costituzione di leadership in determinate linee di prodotti. Un altro cambiamento nel settore è che la calzatura in pelle ha perso il primo posto nella produzione mondiale a favore della gomma sintetica proveniente dall'Asia.

In questo momento i maggiori produttori di calzature a livello mondiale sono: la Cina, seguita a notevole distanza da India, Brasile, Indonesia, Italia, Vietnam e altri. In Europa i principali produttori sono Italia e Spagna. Anche a livello di esportazioni predomina la Cina. Per quanto riguarda le importazioni, in prima posizione sono gli Stati Uniti.

Unione Europea

In quest'area si sta registrando una diminuzione rispetto agli anni novanta, sia nel volume della produzione, sia nel numero di imprese e dipendenti del settore. L'industria europea di calzature è guidata nell'ordine da: Italia, Spagna, Portogallo, Francia, Germania e Regno Unito. È possibile notare il predominio delle imprese di dimensioni ridotte. Rispetto al tipo di prodotto fabbricato, è più importante la calzatura da donna in pelle. Tale segmento è aumentato anche grazie al fatto che molti paesi, prima dell'inasprimento della concorrenza internazionale, hanno scelto di specializzarsi in segmenti di mercato con maggior valore aggiunto. D'altra parte i paesi che consumano più calzature sono Francia, Germania, Regno Unito e Italia.

I principali problemi che devono affrontare le esportazioni europee sono l'accesso ai mercati extracomunitari e le restrizioni all'esportazione nei paesi fornitori di materie prime che generano valore aggiunto.

Una particolarità del settore calzaturiero europeo è la concentrazione geografica dell'attività in alcuni paesi rappresentativi. Nel caso della Spagna si rileva una forte concentrazione nella Comunità di Valenza, in cui la produzione, le imprese e i dipendenti si raggruppano soprattutto nei comuni di Elche, Elda-Petrer y Villena (regione di Valle del Vinalopó). Inoltre è ben visibile la specializzazione che esiste per tipo di prodotto in queste aree.

Il contesto nazionale

La Spagna è oggi il secondo produttore di calzature della UE, dopo l'Italia. La produzione spagnola costituisce quasi un quarto del totale europeo. Vi si trova il 22 per cento delle imprese europee del settore e quasi il 18 per cento dei lavoratori.

La produzione si concentra principalmente nel segmento della pelle di qualità media e alta. I fattori che danneggiano maggiormente l'attività del settore in Spagna sono la concorrenza di produzioni di paesi a basso salario, la crisi economica

mondiale, la solidità dell'Euro rispetto al Dollaro e il condizionamento esercitato dalla moda nella domanda. Per quanto riguarda la domanda interna, il consumo più importante è quello di calzature in pelle (77 per cento). Per il resto si utilizzano principalmente calzature importate dal Sud-Est asiatico.

Le esportazioni spagnole hanno conosciuto una tendenza al rialzo negli ultimi anni (aumento del 47 per cento tra il 1988 e il 2000), come è avvenuto per la produzione dedicata all'esportazione (70 per cento tra il 1988 e il 2000). Malgrado ciò, negli ultimi anni si sta sperimentando una tendenza al calo nel volume delle esportazioni e per questo motivo il surplus nella bilancia commerciale si è ridotto in modo considerevole. Il principale prodotto esportato è la calzatura in pelle da donna. E la principale destinazione è la stessa UE, seguita dall'America.

La tendenza nelle importazioni di calzature ha registrato negli ultimi anni una crescita accelerata. Ma il grosso delle importazioni è composto da un prodotto di qualità e prezzo inferiori a quelli dei prodotti spagnoli, che arriva soprattutto dal Sud-Est asiatico.

Per quanto riguarda la struttura del settore, si osserva una grande frammentazione e un'elevata concentrazione dell'attività nella Comunità di Valenza (68 per cento delle imprese del settore in Spagna e 65 per cento dell'occupazione). In questa comunità esiste un'alta specializzazione produttiva (distretto industriale di Valle del Vinalopó).

Il settore spagnolo della calzatura sta attraversando in questi ultimi anni un periodo di crisi, come si vede dalla costante riduzione dei livelli di produzione (20 per cento nel 1999-2003) e del numero di imprese e lavoratori (19 e 3 per cento rispettivamente). Tutto ciò ha portato ad un processo di ristrutturazione del settore, che ha visto le imprese applicare strategie dirette a far fronte al nuovo contesto competitivo con diverse conseguenze in funzione delle loro caratteristiche e ubicazioni.

La Comunità di Valenza

È la più rappresentativa in Spagna per volume di produzione, numero di imprese e di lavoratori e per peso delle esportazioni sul totale nazionale. Le sue principali caratteristiche sono la dimensione ridotta delle imprese e l'elevata concentrazione di imprese nelle regioni di Valle del Vinalopó e di Bajo Segura (Alicante). Il comune calzaturiero di Elche è il più rappresentativo in termini di localizzazione di imprese e lavoratori nella Comunità di Valenza. Inoltre in questi comuni esiste un'elevata specializzazione per tipo di prodotto. A Elche scarpe sportive e da passeggio di qualità media e alta, a Elda-Petrer scarpe eleganti da donna di qualità medio-alta e alta, e a Villena scarpe da bambino di qualità media e alta.

A Elda-Petrer il punto di forza è il know-how nella fabbricazione di calzature da donna di qualità, un settore ausiliario abbastanza sviluppato, e marchi importanti, a Villena il know-how in calzature da bambino e la notevole varietà di modelli.

Le strategie della maggior parte delle imprese di questi comuni sono state di decentralizzare le fasi del processo produttivo che richiedono maggior lavorazione tramite l'outsourcing ad altre imprese. Ciò ha permesso una maggior specializzazione delle stesse.

Tra i limiti dell'industria risaltano l'esistenza di una forte dipendenza tecnologica dall'estero, l'insufficienza di servizi complementari all'industria e un basso livello tecnologico e di investimenti in R&S. D'altra parte esiste una carenza di personale qualificato e di professionisti del design, dato che predomina il profilo del tecnico -modellista. La maggior parte delle imprese non possiede una propria distribuzione e

le relazioni di cooperazione tra imprese si limitano soprattutto all'outsourcing salvo casi eccezionali di consorzi di esportazione.

La delocalizzazione riguarda fundamentalmente l'area di Elche, mentre Elda y Petrer ne sono meno interessate, dato che la loro specializzazione in calzature di alta qualità e design le obbliga a controllare con maggior attenzione tutte le fasi del processo di produzione.

5.2 Caratteristiche ed evoluzione del distretto

Il distretto della Valle del Vinalopo

Le imprese prese in considerazione hanno fatturato 1.573,7 mila euro; hanno esportato 545,1 mila euro; la loro dimensione è di 18,4 lavoratori (dati medi relativi al 2005). Le imprese che esportano corrispondono inoltre al 41,2% del totale delle imprese analizzate.

Il tessuto aziendale del distretto risulta quindi costituito da piccole imprese (94 per cento del totale), responsabili del 71 per cento dell'occupazione e del 65 per cento del fatturato totale. I principali investimenti realizzati negli ultimi tre anni sono, in ordine di importanza: qualità e progettazione, ampliamento e lavori di miglioramento dei capannoni industriali, macchinari e beni strumentali, tra gli altri. Non si è invece effettuato alcun investimento in: internazionalizzazione, marketing, formazione e Ricerca e Sviluppo di processi. D'altro canto, gli aspetti strategici caratterizzati da un'evoluzione positiva sono: controllo della qualità, introduzione di macchinari all'avanguardia, attività di Ricerca e Sviluppo e subappalto della produzione, tra gli altri. Gli aspetti che non hanno registrato variazioni negli ultimi tre anni sono fundamentalmente la cooperazione tra le imprese e la loro internazionalizzazione.

I prodotti dell'area, in generale, possono essere collocati in un segmento di tipo medio in riferimento ai prezzi, e nella maggior parte dei casi viene offerta una gamma di modelli varia. Per quanto riguarda la destinazione delle vendite, la principale è la Comunidad Valenciana, seguita dalla Spagna e, infine, dall'estero (Francia, Portogallo e Stati Uniti). I fattori rilevanti per mantenere la competitività delle imprese del distretto sono: la qualità, il servizio al cliente, il prezzo, la rapidità di consegna, la disponibilità di una buona rete commerciale, il design del prodotto e la capacità finanziaria. Per la promozione delle imprese, lo strumento principale è costituito dalla partecipazione a fiere e, in misura minore, dai cataloghi specializzati, dalle visite effettuate presso i clienti e da Internet.

Gli investimenti in innovazione realizzati da ciascuna impresa nel 2005 sono stati in media di 96 mila euro: i principali sono quelli in macchinari e attrezzature per nuovi prodotti o processi.

Un ulteriore dato rilevante sulle imprese è che il controllo della qualità del prodotto viene svolto quasi esclusivamente dai lavoratori stessi e/o da incaricati del controllo qualità.

La cooperazione tra aziende è un fattore rilevante per la competitività delle imprese. Gli accordi di cooperazione più significativi sono quelli di commercializzazione, seguiti dagli accordi di produzione e, all'interno di questi ultimi, soprattutto da quelli di subappalto. Su tutti predomina l'informalità contrattuale.

La maggior parte della manodopera del settore è non qualificata, con un alto numero di assunzioni temporanee (in media circa il 40 per cento della manodopera delle imprese).

Le istituzioni più importanti per le imprese sono, in ordine di importanza: la Camera di Commercio, istituzioni comunali, IMPIVA (Istituto per le Piccole Imprese del Governo Regionale) e INESCOP (Istituto Tecnologico della Calzatura, promosso e tutelato dal Governo Regionale). Le infrastrutture ritenute più importanti sono quelle collegate alle telecomunicazioni e alle strade. I programmi di sostegno che registrano la partecipazione più elevata sono quelli dell'Istituto Tecnologico, incentrati sostanzialmente su consulenza tecnica, qualità industriale e attività di design e moda. Va però osservato che molte imprese non vi partecipano a causa dell'eccessiva burocrazia e della scarsa informazione.

Organizzazione produttiva del settore a Elda-Petrer

Dal punto di vista aziendale, le aree di produzione calzaturiera del distretto stanno attraversando una fase di profondi cambiamenti, dovuti alla nuova concorrenza internazionale e alle nuove modalità di distribuzione dei prodotti nel mercato.

Attualmente i principali cambiamenti che interessano la nuova organizzazione produttiva del settore sono: la diffusione del processo di decentramento, che riguarda soprattutto le fasi di taglio e accoppiamento, precedentemente realizzate nelle fabbriche. Il secondo cambiamento è il ricorso alle assunzioni temporanee a discapito della professionalità e, da ultimo, l'affacciarsi sulla scena delle imprese commerciali. Tutto ciò ha portato a una "riconversione" industriale, nella quale i tratti più significativi sono: la nascita di laboratori, la conversione di molte fabbriche in imprese commerciali, la deregulation del mercato del lavoro e il cambiamento di status del lavoro femminile a domicilio nell'accoppiamento.

Il cambiamento in atto nelle strutture produttive rende evidente il fatto che molte imprese cercano di mantenere una struttura produttiva che tuteli la qualità e il prestigio della produzione calzaturiera. Ma, a loro volta, le esigenze della concorrenza fanno sì che si ritenga importante anche la riduzione dei costi: di conseguenza, la qualità passa gradualmente in secondo piano. È per questo che le imprese, nel tentativo di mantenere la qualità come tratto di differenziazione, continuano a voler mantenere il controllo delle fasi di taglio e accoppiamento, che conferiscono al prodotto valore aggiunto.

L'esempio più chiaro della trasformazione delle strutture produttive è il fatto che sono comparse le imprese commerciali, spesso ad opera di ex imprese produttrici. Tale fenomeno ha un forte impatto sull'intera struttura produttiva e organizzativa del settore, dato che molte imprese vengono create espressamente per servire le imprese commerciali. Il successo di queste fragili imprese è piuttosto effimero, e il loro ciclo di vita è predeterminato, dato che hanno soltanto un cliente: l'impresa commerciale. A tutto ciò si aggiungono gli effetti del fatto che i contratti di lavoro sono temporanei, fenomeno che a sua volta comporta il progressivo deterioramento della professionalità del settore.

Per le imprese del distretto, l'economia sommersa in termini di valore di produzione è pari approssimativamente al 40 per cento, mentre in termini di costo di produzione il dato si riduce a circa il 12 per cento. Queste cifre consentono a molte delle imprese di essere competitive.

Le principali strategie implementate nelle imprese calzaturiere di Elda – Petrер sono state: il tentativo di impiantare una rete di distribuzione propria (anche se di impatto ridotto, a causa del costo elevato). In secondo luogo, mantenere la

tradizionale immagine di qualità, servizio e prezzo delle calzature da donna che le imprese intendono produrre. Da ultimo, convertire le fabbriche in stabilimenti dedicati esclusivamente alla produzione per una determinata impresa commerciale. In generale, si può osservare che le imprese calzaturiere hanno una debole capacità di imporre e mantenere i loro criteri in aree come modellatura, qualità o diversificazione. E si osserva che, sempre in generale, non si pensa a ideare strategie che consentano di potenziare e mantenere l'immagine di prestigio e qualità del prodotto finale. Le iniziative delle imprese si limitano alla produzione e solo in pochissimi casi si passa all'attività commerciale, promozionale e di rappresentanza.

Secondo gli imprenditori, la liberalizzazione dei mercati ha implicazioni fondamentali. Le più importanti sono: la possibilità di ridurre i costi mediante l'importazione dall'estero di materie prime che siano più competitive, l'ampliamento dei mercati e l'incremento della concorrenza nazionale e internazionale da parte di paesi con bassi costi di produzione. Ma indubbiamente la più grande difficoltà percepita consiste nella concorrenza estera, elemento che in definitiva ha imposto un cambiamento nelle strutture produttive e commerciali e spinto molti operatori del settore a ridefinire le loro strategie.

La delocalizzazione è un meccanismo di difesa contro l'aumento della competitività nel mercato provocato dalla globalizzazione. In questo senso, il trasferimento totale o parziale del processo produttivo in determinati paesi presenta vantaggi in termini di costi (nelle imprese il cui prodotto è idoneo alla produzione standardizzata in serie di lunga durata). Ma l'incremento della competitività ha anche spinto molte imprese a decidere di importare i componenti che è più vantaggioso produrre all'estero che in Spagna. Si verifica anche la trasformazione di imprese produttrici in imprese importatrici di prodotti a basso costo da paesi stranieri, con effetti molto negativi sul mercato locale.

In definitiva, il settore non si è ancora reso conto che la strategia per la sopravvivenza si fonda più sul marchio, sul marketing, sulla distribuzione e sulla commercializzazione, che sulle strategie tradizionali basate sulla produzione. La creazione del prodotto di moda richiede un lavoro interdisciplinare e di gruppo che, nel caso della calzatura, non è stato fatto.

Un ulteriore aspetto considerato un punto debole del settore è la responsabilità sociale, che mira a generare un'immagine di qualità del prodotto in base a determinate norme che certifichino la qualità e il rispetto della legge nelle condizioni in cui viene svolto il lavoro. Tra i punti deboli si cita anche il fatto che la specializzazione ha messo fine al know-how o sapere tradizionale nella produzione delle calzature di qualità. L'individualismo ha rotto la catena della trasmissione collettiva.

5.3 Le strategie delle imprese

Per arginare la perdita di competitività le imprese calzaturiere hanno messo in atto diverse strategie, tra le quali si possono ricordare le seguenti:

Delocalizzazione

Tale processo si verifica principalmente nel caso di imprese specializzate nella produzione di calzature standardizzate a basso contenuto tecnologico e in un

segmento dove predomina la concorrenza sui prezzi e caratterizzato dalla presenza di poche barriere all'ingresso.

La principale meta della delocalizzazione della produzione è stata l'Asia, anche se nell'Unione Europea molte imprese hanno preferito il Nord Africa o i paesi dell'Europa dell'Est. L'obiettivo è ridurre i costi di produzione e al tempo stesso aumentare la flessibilità, in modo da rispondere più rapidamente ai bisogni dei clienti europei. Ciò ha comportato che l'occupazione generata in una zona non può essere considerata un attivo a lungo termine, dato che perde attrattiva nel momento in cui la competitività si riduce parallelamente all'aumento del costo del lavoro.

Specializzazione flessibile; frammentazione della produzione e creazione dei distretti industriali

Questa strategia si fonda sulla flessibilità di produzione, di lavoro e di innovazione sia delle imprese che del territorio. In base a ciò, la struttura produttiva e le dimensioni delle imprese si adattano gradualmente per conseguire al tempo stesso differenziazione e flessibilità: sorge così un tipo di impresa di dimensioni ridotte e altamente specializzata. Le imprese "esternalizzano" le fasi del processo di produzione più intensive in termini di manodopera, che nel settore calzaturiero sono la rasatura, l'accoppiamento, il taglio e l'assemblaggio. In questo modo viene organizzato un intero sistema di produzione dominato dalle imprese capogruppo, che si occupano principalmente della progettazione e della commercializzazione, e nel quale le imprese lavorano le une per le altre fino a dar forma a un modello di offerta diversificata, flessibile, con serie su misura e nel quale il marchio determina la qualità, la forma e il prezzo.

Tale strategia assume una particolare importanza nei segmenti nei quali l'attività calzaturiera è caratterizzata da maggiori componenti differenziali, da serie prodotte per tempi brevi e da un elevato contenuto di lavoro artigianale. Non è invece molto rilevante nel segmento calzaturiero più standardizzato.

Il vantaggio fondamentale di questo sistema di piccole imprese specializzate (i distretti industriali) non è dato soltanto dalla migliore organizzazione che le imprese stesse possono mettere in atto, ma anche dai meccanismi dell'ambiente produttivo - le economie esterne - che fanno sì che i loro rapporti siano più fluidi.

Fattori di competitività; elementi di sostegno all'ambiente produttivo che favoriscono il consolidamento del distretto

Si segnala l'esistenza di un'industria ausiliare di componenti e servizi avanzati come fonte di vantaggi competitivi per le imprese, nonché la promozione di un'intensa attività di cooperazione e concorrenza a favore dell'innovazione. È altrettanto importante l'esistenza di manodopera specializzata dovuta sia all'alta concentrazione di imprese che alla tradizione calzaturiera esistente. Da ultimo, la presenza di istituzioni di sostegno al distretto, come le associazioni degli imprenditori, le infrastrutture tecniche esistenti (centri tecnologici, etc.) e le varie attività del settore pubblico. In questo modo si crea un' "atmosfera produttiva" che deve permettere la sostenibilità dell'attività calzaturiera nell'area.

Economia informale

L'attività calzaturiera richiede lavoro intensivo: è proprio per questo che tale fattore si rivela fondamentale per i processi di ristrutturazione. Non bisogna comunque

trascurare l'importanza del fatto che le strategie sono state orientate verso la ricerca di un modello intensivo di lavoro, e non di un modello che puntasse su un maggiore contenuto tecnologico. In questo contesto di economia informale, si possono trovare forme di occultamento (come lavoratori privi di regolare contratto, assunzioni temporanee, imprese che violano totalmente o parzialmente la legislazione, etc). Le stime indicano che l'occupazione sommersa nella Comunidad Valenciana equivale al 35-40 per cento del settore. Le conseguenze si traducono nel deterioramento dell'immagine del settore e nella perdita del mestiere e della professionalità.

5.4 Problemi e prospettive

Negli ultimi anni il settore calzaturiero mondiale è stato interessato da cambiamenti significativi sia nella produzione che nella commercializzazione e distribuzione del prodotto: a beneficiarne sono stati i paesi del sud-est asiatico. Le imprese hanno dovuto adattarsi a questa nuova situazione, puntando sulla flessibilità delle loro strutture produttive, valorizzando la qualità e la diversificazione del prodotto, ma facendo anche ricorso alla riduzione dei costi attraverso l'economia sommersa. Proprio a causa di quest'ultima strategia, sono peggiorate le condizioni del mercato locale del lavoro nel quale si collocano queste imprese. Ricercando la flessibilità nella produzione, la produzione stessa si frammenta in varie fasi: quelle che richiedono un lavoro più intensivo vengono "esternalizzate", dando luogo a piccole imprese molto specializzate. Il vantaggio del processo è che emergono le economie – locazionali - esterne rispetto alle imprese ma interne rispetto all'area. Tale processo può consentire la sostenibilità dell'attività calzaturiera di un'area, se viene messo a frutto tutto il potenziale che essa offre.

Nell'attuale contesto competitivo del settore calzaturiero europeo, spagnolo e, in particolare, del distretto di Valle del Vinalopó, si osservano numerosi aspetti che devono essere potenziati sia a lungo termine che nel futuro più immediato. Ma il fatto di trovarsi in una dinamica di profonda trasformazione implica la necessità di "gestire il cambiamento" da parte di tutti gli operatori e le istituzioni coinvolti nell'attività per fare in modo che la stessa possa sopravvivere.

Bibliografía

- Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (2004): Dossier de Prensa 2004.
- AEFJ (2005a): Información general del sector del juguete. Asociación Española de Fabricantes de Juguetes. www.aefj.es
- AEFJ (2005b): *Actualidad del Juguete*, Boletín informativo de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes, Nº 108. Junio 2005.
- Banco de España (2005): Características de la innovación tecnológica en las empresas españolas, *Boletín Económico*. Junio 2005.
- Banyuls, J.; Cano, E.; Contreras, J.L.; Tomás Carpi, J.A. (1999), "Dinámica industrial y flexibilidad productiva: la industria del mueble y del calzado en la Comunidad Valenciana", *Revista de Estudios Regionales*, 2ª Epoca, 55, pp.159-191.
- Bortoluzzi G., Civiero M. (2005), "Processi di internazionalizzazione del distretto del mobile del Livenza – Quartier del Piave", *Economia e Società Regionale*, 2
- Callegari, F. (2005) "Strategie e modelli di internazionalizzazione del distretto di Montebelluna", *Economia e Società Regionale*, 2
- Chiarvesio M., Guerra P. (2002), "*Il quadro dei processi evolutivi nei distretti mobiliari*", *Economia e Società regionale*, 1-2
- Collesei U. (2005), "De Longhi in Cina: dalla delocalizzazione della produzione alla conquista del nuovo mercato. Intervista a Fabio De Longhi", *Micro & Macro Marketing*, 1
- Comisión de las Comunidades Europeas (1997): *Panorama de la Industria Comunitaria*, 97, pp. 4-36, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001): *Report on the promotion of competitiveness and employment in the European footwear industry*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2004): "Innovation in Europe: Overview of the Third Community Innovation Survey (CIS3) Results". European Commission.
- Contreras, J.L. (1999), "El distrito industrial del calzado de los Valles del Vinalopó", en J. A. Tomás Carpi (dir), *Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana*, Valencia: Generalitat Valenciana, Impiva, pp. 59-124.
- Crestanello P. (1996), "*The change in industrial districts in Veneto*" in "*Local and regional response to global pressure the case of Italy and its industrial districts*", International Institute for Labour Studies, Geneva

- Crestanello P. (1999), *L'industria veneta dell'abbigliamento*, Franco Angeli, Milano
- Crestanello P. Dalla Libera P.E. (2003), *The delocalization of production abroad: the case of the fashion industry of Vicenza*, paper presentato alla conferenza internazionale di Modena "Cluster Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization", Settembre 12-13.
- Crestanello P., Dalla Libera P., Soli V., (2000), *Le trasformazioni nell'organizzazione del lavoro dell'industria manifatturiera veneta*, Vicenza
- Crestanello P., Tattara G. (2005), "Connessioni e competenze nei processi di delocalizzazione delle industrie venete dell'abbigliamento e delle calzature in Romania", in *Economia e Società Regionale n. 4*.
- Dalla Libera P., Soli V. (2004), *Caratteristiche e tendenze evolutive del comparto artigiano del legno-arredo della provincia di Treviso*, Istituto Poster, Vicenza
- Dicken P. (2003), *Global shift: reshaping the global economic map in the 21st century*, 4th ed. n, New York: Guildford.
- Dirección General de Comex de productos industriales (2001): *sector calzado*, Secretaria General de Comercio Exterior, Ministerio de Economía.
- Esteve, S., Martínez Serrano, J.A. y Picazo, A. (2000): "Industria y desarrollo tecnológico en la Comunidad Valenciana"; *Economía Industrial*, Nº 335/336 V-VI.
- European Commission (2005), *The Textiles and Clothing Industries in an Enlarged Community and the Outlook in the Candidate States*. Part. 1
- European Commission (2005), *The Textiles and Clothing Industries in an Enlarged Community and the Outlook in the Candidate States*. Supplement: Turkey
- Eurostat (2000): *Panorama of European Business*, 1999. Bélgica.
- Fernández de Lucio, I. y Conesa Cegarra, F. (1996): Estructuras de interfaz en el sistema español de innovación. Su papel en la difusión de tecnología. II volúmenes, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Fundación COTEC (2001a): Libro Blanco de la Innovación en la Comunidad Valenciana; Fundación COTEC, Madrid.
- Fundación COTEC (2001b): Documento para el debate sobre el Sistema Valenciano de Innovación; Fundación COTEC, Madrid.
- Fundación COTEC (2004): Libro Blanco 2004. El Sistema Español de Innovación: Situación en 2004; Fundación COTEC, Madrid.
- Fundación COTEC (2005): Tecnología e innovación en España 2005, Fundación COTEC, Madrid.

G., Rullani E. (a cura di) *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, Franco Angeli, Milano

Generalitat Valenciana (2005): Plan de Competitividad de la Empresa Valenciana 2005-2007, Consellería de Empresa, Universidad y Ciencia.

Gereffi G. (1994), *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks*, in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger: London.

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2003), "The Governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy*.

Grandinetti R. (2002), "Indagine sui distretti del Livenza e del Quartier del Piave", *Economia e Società Regionale*, 1-2

Grandinetti R., Pilotti L., Zaghi K. (1994), *I rapporti industria-distribuzione nel settore del mobile in Italia e in Europa*, Giappichelli, Torino

Guarnizo, J.V. y Guadamillas, F. (1998): "Innovación y desarrollo tecnológico en las empresas industriales españolas: factores explicativos según la encuesta de estrategias empresariales", *Economía Industrial*, Nº.319/I.

Guerra P. (1998), "I sistemi produttivi mobiliari del Livenza e del Quartier del Piave" in Corò G., Rullani E. (a cura di) *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, Franco Angeli, Milano

Heijs, J. (2001): Política tecnológica e innovación, CES, Madrid.

Hernández Sancho, F. (2005): "El sector del juguete: caracterización sectorial y dinámica productiva", *Economía Industrial*, Nº 355/356, pp. 345-354.

Hsing, Y. (1999): Trading companies in Taiwan's fashion shoe networks. *Journal of International Economics*, nº 48, 1999, pp.101-120

Humphrey, J., Schmitz, H. (2000), "Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research", *IDS Working Paper 120*, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, 37p.

Ianchovichina E., Martin W. (2001), *Trade Liberalization in China's Accession to the World Trade Organization*, World Bank, June

ICTI (2003): World toy facts and figures 2003, International Council of toy industries, NPD Group. www.toy-icti.org

Il Sole24ore (2005) "Un taglio allo stipendio salva la fabbrica in Italia", Milano 12 Luglio.

INE (2003): Innovación Tecnológica en las empresas. Metodología, Instituto Nacional de Estadística.

Institut Français de la Mode (IFM) (2004) *Study on the implications of the 2005 trade liberalization in the textile and clothing sector*, study commissioned by the Commission of the European Communities, tender No. ENTR/02/04, Consolidated Report, 2004.

IVEX (2005): El sector del juguete en la Comunidad Valenciana, Instituto Valenciano de la Exportación, Generalitat Valenciana.

Martínez Puche A.; Sebastià, R. (2000), "La industria del calzado en el Alto Vinalopó (Alicante). Territorio, tradición e innovación" en J.L. Alonso; R. Méndez (coords), *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*, Madrid: Civitas, pp. 231-252.

Naciones Unidas (1998): *Industrial Commodity Statistics Yearbook 1996*. Nueva York

Nelson, R. (ed.) (1993): *National innovation systems. A comparative analysis*; Oxford University Press, New York.

Nordås, H.K.,(2004) *The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing*, ERSD, World Trade Organization

OECD (1997): *National innovation systems*, OECD, París.

Organización Internacional del Trabajo (2000): *Informe para el debate de la reunión tripartita sobre las prácticas laborales de las industrias del calzado, del cuero, los textiles y el vestido*, Ginebra, 16-20 de septiembre de 2000. (www.oit.org).

Pascual, A. (2001): *El sector del calzado en Francia. Embajada de España en París*. Oficina Económica y comercial. Junio 2001. (www.icex.es)

Progetto Europa (2000), *Il posizionamento competitivo del sistema legno-arredo del Opitergino-Mottense, nel Quartier del Piave e nel Sacilese*, Roma

Quesada Ibañez, J. (2001): "La política valenciana de I+D+I", *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, No.3.

Rullani E. (a cura di), (2000), *Dopo la grande crescita. Idee e proposte per un nuovo percorso di sviluppo dell'economia trevigiana*, Cedam, Padova

Salcedo Galiano, A. M. (2002): "Las estadísticas de I+D y sobre innovación tecnológica. Definición, indicadores y situación en España", *Economía Industrial*, N° 343, 2002 / I.

Sebastián, J. (2000): "La cultura de la cooperación en la I+D+I", *Revista Espacios*, Vol.21 (2).

Servicio de Expansión Económica en Milán (1999): *Los distritos de calzado en Italia*. Embajada de Francia en Italia. 8 de julio de 1999.

Sintes, F., (1981), Situación actual y problemática del sector juguetero, Cámara de Comercio, Industria y Navegación, Alicante.

Soli V.. (1998), "Il sistema produttivo Inox di Conegliano" in Corò G., Rullani E. (a cura di) *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, Franco Angeli, Milano

Subdirección General de Comex de Productos Industriales (2004): Sector Juguetes 2003, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Subdirección General de Comex de Productos Industriales (2005): Sector Juguetes 2004, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Tattara G. (2001) (a cura di) *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, Franco Angeli, Milano

Tomás Carpi, J.A. y Contreras, J.L. (1998): "Evolución económica y flexibilidad productiva: la industria valenciana del calzado", *Sociología del Trabajo, nueva época*, núm.34, otoño 1998.

Toy Industries of Europe (2003): Facts and Figures, TIE, Julio 2003. www.tietoy.org

Toy Industries of Europe (2004): Facts and Figures, TIE, Julio 2004. www.tietoy.org

Toy Industry Association (2002): Juego divertido, juego seguro, TIA. www.toy-tia.org

UNIDO (1999): *Internacional Yearbook of Industrial Statistics*, United Nations Industrial Development Organization, 1999

Valero Escandell, J.R. (1991), "Paya", historia social de una industria juguetera, Generalitat Valenciana, Valencia.

Viruela, R. (2000), "Mujeres y trabajo no declarado en la industria del calzado", en M^a. D. García Ramón; M. Baylina (eds), *El nuevo papel de las mujeres en el desarrollo rural*, Barcelona: Oikos-Tau, pp. 269-288.

Viruela, R.; Domingo, C. (2001), "La informalización en la industria del calzado, un trabajo de mujeres", *Cuadernos de Geografía*, 67, pp. 381-401

Ybarra, J.-A. (1989), "Informalization in the Valencian Economy: A Model for Underdevelopment", en A. Portes; M. Castells y L.A. Benton, *The Informal Economy; Studies in Advances and Less Developed Countries*, Baltimore: The Johns Hopkins University Press, pp. 216-227.

Ybarra, J.-A. (1991), "El sector calzado en la provincia de Alicante"; *Historia de Alicante*, vol. VII, Murcia: Ediciones Mediterráneo, S.A., pp. 411-424.

Ybarra, J.-A. (1997), "El calzado español: la persistencia de la informalidad", en *Actas de la XXIII Reunión de Estudios Regionales*, vol I, Comunicaciones, Universidad Politécnica de Valencia, Asociación Española de Ciencia Regional, Generalitat Valenciana. Universidad Politécnica, Valencia, pp. 557-561.

Ybarra, J.-A. (2000), "La informalización como estrategia productiva. Un análisis del calzado valenciano", *Revista de Estudios Regionales*, 57, pp.199-217.

Ybarra, J.-A.; Giner, J.M. y Santa María, M.J. (2002): *El calzado en España: del sector al territorio*, Publicaciones Universidad de Alicante, Alicante.

Ybarra J.A., Begogna S.M, Hurtado J., Santa Maria J. (2004), *El calzado en el Vinalopo entre la continuidad y la ruptura: estudio sobre economía y trabajo en el sector*, Instituto de Desarrollo de Elda.