

STRUTTURA INDUSTRIALE E FABBISOGNI FORMATIVI NEI SETTORI DELLA MAGLIERIA, DELLA CONFEZIONE E DELLE CALZATURE IN ITALIA - UN'ANALISI PER REGIONE -

*a cura di
Sebastiano Brusco e Daniela Bigarelli¹*

1. Gli obiettivi e il metodo di ricerca

Questo articolo riferisce sui principali risultati di una ricerca basata su circa 6000 interviste, somministrate ad un campione di imprese del settore della maglieria, della confezione e delle calzature. Il campione è stratificato, e, contrariamente a quanto di solito si pratica, include anche le imprese senza lavoratori dipendenti. (Era, la scelta di perseguire questa strada, condizione indispensabile per dare un'immagine precisa dei settori studiati, in cui il lavoro autonomo svolge un ruolo di grande rilievo). Il campione consente di ottenere stime piuttosto precise, con un errore probabile che non supera il 10%. Il campione, inoltre, è costruito con la tecnica del panel, per consentire la ripetizione dell'indagine nel tempo.

I risultati della ricerca coprono circa l'85% del settore della maglieria e della confezione in Italia (con dati significativi a livello regionale per nove regioni), ma coprono soltanto il 40% del settore calzaturiero (corrispondenti a sole due regioni). Questo giustifica, naturalmente, livelli di approfondimento diversi.

Il questionario usato nella rilevazione era stato ampiamente sperimentato. Una prima rilevazione (nei distretti di Carpi, Vicenza, e Treviso) era stata compiuta nel 1988. Altre rilevazioni con un campione statisticamente rappresentativo delle imprese operanti su tutto il territorio della regione Emilia Romagna e con un campione rappresentativo delle imprese attive nel distretto tessile di Carpi erano state realizzate nel 1990 e nel 1992. Questa lunga esperienza ha consentito di mettere a punto il questionario: oggi esso può essere somministrato per telefono (previo invio del testo alle imprese) con un tasso di rifiuti molto basso e con una fortissima riduzione dei costi.

Molto del lavoro compiuto sinora è stato reso possibile da risorse fornite dall'Unione Europea. Ma anche molti altri enti hanno collaborato. La prima indagine sopra citata era finanziata da un progetto Comett. La ricerca di cui qui si riferiscono i risultati è stata finanziata sul programma Perifra e, per parte italiana, dal Ministero dell'Industria e dall'Unioncamere. Le altre indagini di cui si è detto sono state finanziate dalla Regione Emilia Romagna, dal Comune di Carpi e dalla Camera di Commercio di Modena.

L'indagine si propone in primo luogo di chiarire alcuni problemi relativi alla struttura ed ai meccanismi di funzionamento dei settori presi in esame. Tra i più importanti di questi problemi conviene citare la divisione dei compiti tra le imprese finali e le imprese subfornitrici,

¹ Il Prof. Sebastiano Brusco è Ordinario di Economia e Politica Industriale alla Facoltà di Economia dell'Università di Modena ed ha svolto la Direzione scientifica del progetto di ricerca. Daniela Bigarelli è ricercatore presso l'Istituto R&I di Carpi; Istituto che ha coordinato la realizzazione della ricerca e curato la stesura del rapporto finale. Il progetto di ricerca è stato promosso dalla Cna e dalla Confartigianato nazionali, ed è stato gestito attraverso una società da queste controllata denominata Sissma; ha avuto il sostegno delle organizzazioni sindacali Filta, Filtea, Uilta, ed è stato finanziato dall'Unione europea, dal Ministero dell'Industria e dall'Unioncamere nazionale.

il posizionamento sul mercato, il rapporto con il settore della distribuzione, la direzione sul territorio nazionale e verso l'estero delle correnti di subfornitura, la capacità di esportare. Di tutti questi fenomeni, sinora, le statistiche ufficiali italiane non si sono occupate. Come è noto, infatti, le statistiche industriali, in Italia come in molti altri paesi, sono fondamentalmente indirizzate a produrre dati utili per ottenere stime delle principali variabili macroeconomiche, e trascurano quindi ogni informazione volta soltanto a far luce sul modo in cui questo o quel settore si articola per far fronte alla concorrenza internazionale. Tuttavia, l'atteggiamento del servizio statistico nazionale di fronte a questi problemi va mutando. Ed anche l'esperienza compiuta nel corso di questa ricerca potrà forse tornare utile. Ci sono infatti buone probabilità che, alla prossima tornata di rilevazione, questa indagine venga svolta con il patrocinio ufficiale e con la collaborazione dell'Istat.

L'analisi della intelaiatura organizzativa del settore non è tuttavia l'unico obiettivo della ricerca, e forse nemmeno il più importante. Tra le finalità dello studio, infatti, ha importanza fondamentale l'analisi dei fabbisogni formativi e la individuazione dei punti di forza e di debolezza di ciascun sistema regionale. Da questa analisi potrà quindi derivare una più attenta progettazione degli interventi di formazione e delle misure di politica industriale dirette ad aumentare l'efficienza del settore, ed a renderlo più competitivo sui mercati mondiali. Lo studio del settore, la progettazione di interventi di informazione, lo studio di adatte misure di politica industriale si intrecciano quindi in modo inestricabile, ed hanno il fine ultimo di difesa dell'occupazione e di miglioramento delle condizioni di lavoro di tutti coloro che operano nel settore, siano essi lavoratori dipendenti o autonomi.

Conviene aggiungere solo un punto: che questo articolo prende in esame soltanto pochissimi dati tra quelli resi disponibili dall'indagine, ed ha soltanto l'obiettivo di costruire un disegno di larga massima. Dati assai più dettagliati sono disponibili nel rapporto finale della ricerca.

2. La struttura industriale dei settori della maglieria, della confezione e delle calzature in Italia

2.1 Le imprese finali

Le imprese finali (o "in conto proprio") sono definite sulla base di tre parametri soltanto: la capacità di progettare il prodotto (e l'utilizzazione di questa capacità), il coordinamento del processo produttivo (che può assumere la forma di un coordinamento di subfornitori), e il rapporto diretto con il sistema distributivo. Le implicazioni di questa scelta sono importanti: un'impresa che riceva una commessa da una catena di distribuzione, e produca il prodotto finito, se opera su specifiche e progetti elaborati e fissati dal committente viene definita impresa "subfornitrice".

La dimensione delle imprese

Soprattutto tra coloro che non sono intimi del settore per mestiere o per ragioni di studio, è convinzione piuttosto diffusa che i settori della moda, in Italia, siano fortemente caratterizzati

da un livello di concentrazione molto basso, e da imprese molto piccole e poco integrate. I dati sinora disponibili, che non distinguevano le imprese finali dalle imprese subfornitrici non consentivano stime precise, anche se era chiaro che il livello di concentrazione, in Italia, è certamente inferiore a quello degli altri paesi europei.

Tavola 1 - Imprese conto proprio - La dimensione delle imprese per regione, 1993
Valori riferiti all'universo delle imprese del settore maglieria e confezione

	<i>Lom bardia</i>	<i>Veneto</i>	<i>Emilia Roma gna</i>	<i>Toscana</i>	<i>Umbria</i>	<i>Marche</i>	<i>Puglia</i>	<i>Molise</i>	<i>Cam pania</i>
<i>Fatturato (miliardi)</i>	6832	8917	7743	4167	1059	1060	1114	329	626
<i>% fatturato realizza to dalle imprese con 50 e più addetti</i>	51,5	73,2	53,2	26,1	31,9	65,7	24,9	90,8	35,6
<i>% imprese con fatturato <2,5 miliardi</i>	74,7	54,5	66,3	79,8	78,8	72,7	84,6	55,8	92,2
<i>numero imprese</i>	2018	900	1449	1771	331	241	818	15	569
<i>numero addetti per impresa</i>	17,1	37,3	16,8	11,3	12,9	21,6	12,6	41,2	10,7
<i>numero imprese con 50 e più addetti</i>	123	133	69	40	10	28	28	3	14
<i>% addetti nelle imprese con 50 e più addetti</i>	48,4	67,0	43,1	30,1	30,0	57,4	24,7	76,0	29,5

Fonte: Osservatorio nazionale del settore tessile abbigliamento e calzature

SISSMA srl/R&I srl

Una volta che le imprese finali siano separate dalle altre, l'analisi dei dati mostra un quadro molto nitido. Anche se la dimensione delle imprese è sempre molto ridotta (nel senso che in questi settori, in Italia, le imprese con 50 e più addetti possono essere definite "grandi"), è chiaro che le diverse regioni mostrano all'analisi sistemi produttivi molto diversi. Ad un estremo stanno la Puglia e la Toscana, ove le imprese finali con almeno 50 addetti realizzano soltanto il 25% circa del fatturato, e dove circa l'80% delle imprese ha un fatturato inferiore a 2,5 miliardi. All'altro estremo sta il Veneto², ove le imprese grandi contano per quasi il 75% del fatturato e le imprese "piccole" in termini di fatturato sono poco più della metà di quelle presenti. Le altre regioni mostrano, rispetto a questi parametri, valori intermedi. Non si sa, naturalmente, se queste differenze dipendano da un effetto composizione o se corrispondano a differenti modelli regionali. Di questo si dirà ancora in seguito.

²Non si tiene conto, in queste considerazioni, della situazione del Molise, ove una sola grande impresa, che opera accanto a poche altre imprese minori, controlla una quota di fatturato altissima.

Qualche sorpresa desta anche il fatto che non è l'Emilia ma la Toscana a mostrare un maggior numero di imprese finali molto piccole. Le discussioni sul "modello Emilia" avevano spesso lasciato presumere che così non fosse.

Tavola 2 - Imprese conto proprio - La dimensione delle imprese per regione, 1993
Valori riferiti all'universo delle imprese del settore calzaturiero

	<i>Marche</i>	<i>Puglia</i>
<i>Fatturato (miliardi)</i>	3395	1096
<i>% fatturato realizzato dalle imprese con 50 e più addetti</i>	32,7	57,1
<i>% imprese con fatturato <2,5 miliardi</i>	77,8	68,2
<i>numero imprese</i>	1363	266
<i>numero addetti</i>	20165	9341
<i>numero addetti per impresa</i>	14,8	35,1
<i>numero imprese con 50 e più addetti</i>	67	20
<i>% addetti nelle imprese con 50 e più addetti</i>	30,2	59,7

Fonte: Osservatorio nazionale del settore tessile abbigliamento e calzature

SISSMA srl/R&I srl

Diverse articolazioni del tessuto produttivo si ritrovano anche nel settore calzaturiero. La struttura produttiva delle Marche, infatti, è diversa da quella della Puglia. Ciò sembra suggerire che la frammentazione dell'apparato produttivo, almeno relativamente alle imprese finali, non è determinata, come i dati della maglieria e della confezione sembravano suggerire, dalle caratteristiche generali del contesto economico regionale. La Puglia, infatti, che nel settore della maglieria aveva imprese molto più piccole che nelle altre regioni, nel settore calzaturiero ha imprese più grandi che nelle Marche. Va notato, come gli esperti del settore sanno, che la maggiore dimensione media delle imprese pugliesi dipende in modo cruciale da due aziende di grandi dimensioni, che da sole assorbono circa 3900 lavoratori. Ma anche se di queste due grandi imprese non si tiene conto, la dimensione media delle imprese pugliesi è di circa 21 addetti, a fronte dei 14,8 addetti delle imprese marchigiane.

Il prodotto e il mercato

Nel settore maglieria e confezione le nove regioni prese in considerazione presentano specializzazioni produttive diverse. Le regioni del centro-nord registrano una quota maggiore di produzioni di maglieria, mentre le regioni del sud sono fortemente specializzate nella confezione. I due comparti hanno caratteristiche strutturali in parte diverse, ma i dati raccolti sembrano mostrare che le diversità regionali non dipendono solo dalla specializzazione di

comparto, ma dal modello produttivo che prevale nella singola regione, e che caratterizza le imprese indipendentemente dal comparto di appartenenza.

A livello nazionale, il canale di vendita più importante per il comparto della maglieria è l'ingrosso, mentre per la confezione è il dettaglio. Tuttavia, questa diversità fra i canali distributivi dei due comparti è il risultato di una complessa combinazione di specializzazioni regionali. La differenziazione nei canali distributivi non esiste, per esempio, in Veneto, dove sia le imprese di maglieria che quelle di confezione sono fortemente orientate al dettaglio, e non è presente neppure in Toscana, dove sia le imprese di maglieria che di confezione lavorano prevalentemente per l'ingrosso e la grande distribuzione.

Tavola 3 - Imprese conto proprio - Il prodotto ed il mercato per regione, 1993
Valori riferiti all'universo delle imprese del settore maglieria e confezione

	<i>Lom bardia</i>	<i>Veneto</i>	<i>Emilia Roma gna</i>	<i>Toscana</i>	<i>Umbria</i>	<i>Marche</i>	<i>Puglia</i>	<i>Molise</i>	<i>Cam pania</i>
% fatturato realizzato nel settore della maglieria	26,9	33,7	45,2	47,6	57,8	26,6	27,1	1,1	11,4
fascia di mercato	medio alta	medio alta	medio alta	medio bassa	medio alta	medio alta	medio bassa	medio bassa	medio bassa
% fatturato realizzata con propri campionari	88,6	92,5	91,5	85,1	96,9	91,9	82,5	100,0	91,2
% produzione venduta con marchi propri	68,4	78,1	71,2	57,6	87,1	68,1	64,8	31,0	86,8
% produzione flessibile sul fatturato	26,7	16,7	15,3	24,9	8,4	14,8	36,9	16,0	35,6
- di cui pronto moda	16,4	4,2	9,6	19,5	2,4	7,6	24,8	4,6	27,8
Canali distributivi									
% dettaglio e franchising	46,8	60,0	57,9	31,4	38,7	56,2	24,8	76,0	39,6
% grande distribuz.	15,7	14,2	14,5	23,7	9,7	10,3	22,1	9,1	6,8
% ingrosso	30,5	22,7	24,6	39,7	26,1	20,6	44,1	14,6	48,4
% altro	6,9	3,2	2,8	5,1	2,3	12,9	9,0	0,3	5,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% export	30,9	37,7	32,3	41,3	43,0	36,1	28,2	47,2	17,7

Fonte: Osservatorio nazionale del settore tessile abbigliamento e calzature

SISSMA srl/R&I srl

L'analisi dei mercati di sbocco e dei canali distributivi per regione individua alcune interessanti polarizzazioni. Le regioni che mostrano una posizione di mercato "forte", caratterizzata cioè da una elevata propensione all'export e dal ricorso prevalente al dettaglio e a catene di negozi in franchising, sono il Veneto e l'Umbria. I sistemi produttivi più "deboli", caratterizzati da vendite all'ingrosso e alla grande distribuzione e da una limitata capacità di operare sui mercati esteri, sono la Campania e la Puglia. Anche in questo caso, come nel caso precedente, il Veneto e la Puglia rappresentano i due poli estremi, tra i quali si collocano, con

diverse combinazioni di qualità del prodotto e di canali distributivi, le altre regioni prese in esame. In particolare, quattro regioni su nove vendono sia al dettaglio che all'ingrosso, ma con propensioni all'export di intensità diversa: più orientato ai mercati esteri è il sistema marchigiano, meno orientati all'export quello emiliano e lombardo.

I differenti canali distributivi corrispondono a tipi di prodotto diversi per qualità intrinseca o per contenuto moda. Le regioni in cui le produzioni di bassa qualità appaiono più diffuse sono le stesse in cui più elevata è la quota di vendite ai grossisti. Tra quelle studiate sono le regioni meridionali e la Toscana ad avere queste caratteristiche. (Ma la Toscana, a differenza delle regioni del sud, ha una elevata propensione alle esportazioni). Le produzioni di alta qualità si concentrano invece nelle aree che utilizzano maggiormente il canale del dettaglio.

Ma la scelta di praticare questa fascia di mercato e questa strategia di produzione e di vendita non è la scelta prevalente, che vale a caratterizzare la strategia della maggioranza delle imprese italiane. La produzione italiana di maglieria e di confezione appare invece composta da un insieme di produzioni estremamente diversificate, sia per qualità che per canale distributivo. La gamma dei prodotti offerta è molto ampia, e spazia dalle produzioni di alta moda, ai prodotti di bassa qualità e prezzo, destinati sia al mercato interno che ai mercati esteri. Anche se le specializzazioni regionali in termini di prodotto-mercato sono molto accentuate e in ogni regione è possibile riconoscere il tipo di produzione dominante, all'interno di ogni area convivono prodotti di fascia diversa, che arrivano ai vari tipi di consumatori attraverso differenti canali distributivi.

Si può variamente speculare attorno al destino probabile di questa produzione di basso livello qualitativo. Viene ovvio pensare, in prima battuta, che le imprese che hanno scelto di praticare questa strategia di mercato siano destinate alla sconfitta, ad opera delle imprese attive nei paesi ove il costo del lavoro è più basso. Ma si può anche pensare che queste imprese abbiano un ruolo importante nel completare la gamma di offerta dei prodotti, e con le imprese più sofisticate si integrino e si completino, derivandone forza sul mercato e capacità di resistenza, e contribuendo a loro volta a rafforzare le imprese che lavorano su segmenti di mercato più esigenti. Potrebbe essere, cioè, che quando siano presenti imprese abili e capaci di operare sui mercati difficili, anche imprese meno dotate possono sopravvivere, istituendo con le prime rapporti complessi di interazione e sinergia. L'idea che un mercato di offerta forte è un mercato completo, ove tutte le qualità sono presenti, è ovviamente idea ardita, che contrasta con l'opinione corrente che, per le imprese europee, di fronte alla concorrenza dei paesi mediterranei e dell'est asiatico, l'unica via di salvezza sia rappresentata dallo spostarsi verso la gamma alta dei prodotti. Ma i dati rilevati, la frequente compresenza in tutte le regioni italiane di qualità diverse, e la vitalità delle imprese che operano sulle fasce basse del mercato, sembrano indicare che l'ipotesi raccoglie indizi di conferma sufficienti a giustificare uno sforzo serio di verifica.

Per quanto le notizie sul settore calzaturiero siano assai più scarse, anch'esse sono sufficienti a mostrare diversità regionali profonde.

Tavola 4 - Imprese conto proprio - Il prodotto ed il mercato per regione, 1993
Valori riferiti all'universo delle imprese del settore calzaturiero

	<i>Marche</i>	<i>Puglia</i>
% imprese che operano sulla fascia di mercato alta	17,2	4,1
% imprese che operano sulla fascia di mercato bassa	5,8	33,1
% fatturato realizzata con propri campionari	84,5	94,6
% produzione venduta con marchi propri	66,4	59,8
% produzione flessibile sul fatturato	11,8	10,7
- di cui pronto moda	4,4	5,5
Canali distributivi		
% dettaglio. e franchising	38,9	4,2
% grande distribuz.	11,3	39,7
% ingrosso	40,5	53,5
% altro	9,3	2,6
Totale	100,0	100,0
% export	59,5	76,8

Fonte: Osservatorio nazionale del settore tessile abbigliamento e calzature

SISSMA srl/R&I srl

Basti osservare che in Puglia le imprese che operano sulla fascia di mercato bassa sono il 33,1%, a fronte del 5,8% nelle Marche. I dati relativi al settore calzaturiero mostrano anche un altro risultato difficilmente prevedibile. Le imprese pugliesi, che producono su una fascia di mercato più bassa, e che hanno una quota di prodotto venduta con marchi propri lievemente minore che nelle Marche, esportano nettamente di più di quanto riesca a fare la regione contigua: il 77% circa invece che il 60%. Forse la spiegazione sta nel fatto che la Puglia produce per grandi catene di distribuzione estere; la capacità di esportare, in questo caso, può essere testimonianza non di una posizione di forza, ma di insufficienza progettuale, di basso costo del lavoro che assimilano il Mezzogiorno d'Italia ai paesi meno sviluppati, ed in definitiva di una posizione di debolezza. Le informazioni ufficiali di cui si dispone sembrano in qualche misura confermare questa ipotesi. Possono essere lette in questa prospettiva, per esempio, le iniziative del Ministero del Lavoro volte a favorire il "rientro" di alcune importanti imprese pugliesi nel regime usuale di relazioni industriali.

Il grado di integrazione verticale

Rivista Italiana di Economia, numero 0, Il Mulino, Bo, 1995

L'integrazione verticale non è strettamente correlata alla dimensione delle imprese. In Puglia e soprattutto in Campania le imprese finali sono piccole e integrate, mentre in altre aree, come la Toscana, le imprese sono piccole perché disintegrate. I dati mostrano, in maniera probante e definitiva, che la pratica spesso adottata di inferire dalla dimensione il livello di integrazione verticale delle imprese è infondata e fuorviante.

Tavola 5 - Imprese conto proprio - Il livello di integrazione verticale e le aree di decentramento per regione, 1993

Valori riferiti all'universo delle imprese del settore maglieria e confezione

	<i>Lom bardia</i>	<i>Veneto</i>	<i>Emilia Romā gna</i>	<i>Toscana</i>	<i>Umbria</i>	<i>Marche</i>	<i>Puglia</i>	<i>Molise</i>	<i>Cam pania</i>
<i>% imprese che hanno tutte le fasi del ciclo produttivo all'interno</i>	41,0	50,5	16,3	30,0	20,1	38,7	58,3	48,7	68,1
<i>% imprese che decentrano fasi del ciclo produttivo</i>	64,6	76,2	90,4	73,9	74,1	81,2	66,1	37,5	49,4
<i>Aree di decentramento*</i>									
<i>% stessa regione</i>	50,5	68,7	47,4	68,6	78,6	64,8	91,0	6,2	61,6
<i>% resto Italia</i>	38,8	12,5	41,9	26,7	10,8	32,8	8,7	93,8	29,0
<i>% estero</i>	10,7	18,8	10,7	4,7	10,6	2,4	0,3	0,0	9,4
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*quote calcolate sul costo delle lavorazioni esterne e dei prodotti finiti acquistati (al netto del costo delle materie prime)

Fonte: Osservatorio nazionale del settore tessile abbigliamento e calzature

SISSMA srl/R&I srl

La maggior parte delle imprese dei settori della maglieria e della confezione ricorre al decentramento esterno di lavorazioni. Le aziende completamente integrate sono una netta minoranza, ma nei sistemi produttivi regionali l'intensità del ricorso al decentramento e il modello di decentramento adottato variano notevolmente.

Le imprese più disintegrate sono quelle dei sistemi produttivi toscano ed emiliano. In queste regioni molte imprese conto proprio decentrano all'esterno tutte le fasi di produzione, tenendo al proprio interno le sole attività di progettazione e commercializzazione del prodotto.

Le imprese più integrate sono quelle della Lombardia e delle regioni del Sud. Quest'ultimo risultato, relativo alle regioni meridionali, era largamente impreveduto. L'ipotesi, largamente verificata, che nel Sud fosse più facilmente praticabile il lavoro nero lasciava supporre che, in quelle regioni, il decentramento sarebbe stato più diffuso. Il fatto che così non accada ha una spiegazione semplice. La maggiore flessibilità del mercato del lavoro - o, se si vuole essere più espliciti, la più diffusa evasione delle norme previdenziali e di sicurezza del lavoro - interessa infatti non soltanto le imprese piccole dell'indotto, ma anche le imprese finali di piccola dimensione. E' quindi l'uniformità delle pratiche di evasione e di infrazione alle regole contrattuali e di sicurezza che giustifica il mancato ricorso al decentramento. E' bene accertato e verificato, infatti, che il decentramento trova incentivo in un mercato del lavoro

segmentato, ove una fascia di imprese deve comportarsi in modo diverso da un'altra, e dove il "dar fuori" alcune lavorazioni serve a spostarsi su una fascia del mercato del lavoro meno regolamentata. Ma quando tutte le regole, salvo che nelle fabbriche davvero grandi, e forse nemmeno in quelle, siano uniformemente disattese, l'incentivo al decentramento viene meno, e l'integrazione verticale prevale ancora. L'unica eccezione è, naturalmente, che una organizzazione a distretto giustifichi la disintegrazione verticale su altre basi. Ma non è questo, in linea di massima, il caso prevalente nel Mezzogiorno d'Italia.

Nel Veneto sembra prevalere un terzo modello, originale e diverso da quelli precedentemente descritti. Se il livello di integrazione verticale, come di consueto, viene definito dal rapporto tra valore aggiunto e fatturato, in Veneto le imprese finali, pur essendo di grandi dimensioni, presentano un grado di integrazione verticale intermedio. Ma questo risultato non viene conseguito tenendo all'interno alcune lavorazioni e decentrandone altre. Il modello di decentramento veneto, invece, prevede che le imprese finali realizzino al proprio interno tutte - o quasi tutte - le fasi del ciclo produttivo, ma che contemporaneamente decentrino all'esterno una quantità significativa del loro prodotto complessivo. Sembrerebbe essere, questo, un "decentramento di capacità": un decentramento, cioè, che affida ai subfornitori il compito di far fronte ai picchi impreveduti di domanda. In questo modo, da alcuni studiosi, è stato infatti interpretato il decentramento delle imprese venete. Un esame più ravvicinato, che tiene conto di dati raccolti anche al di fuori di questa indagine, sembra invece suggerire che il rapporto tra imprese finali e imprese subfornitrici in Veneto non ha niente a che fare con le incertezze e le oscillazioni della produzione e del mercato, e corrisponde invece ad un rapporto di stretta collaborazione, in cui le imprese subfornitrici sono stabilmente legate alle imprese finali.

Anche l'esame delle regioni di destinazione del decentramento riserva sorprese interessanti. Ovviamente, il dato risente molto dei confini amministrativi sui quali l'indagine doveva necessariamente basarsi. Di questo si dirà in maggior dettaglio nel paragrafo che segue. Ma non risente dei confini amministrativi il decentramento all'estero. E i dati mostrano che questo fenomeno è meno rilevante di quanto comunemente si ritenga. La sovrastima - così frequente nell'immaginario di chi si occupa, anche dall'interno, del settore - è probabilmente legata al fatto che queste valutazioni risentono soprattutto del comportamento delle grandi imprese, che più delle altre praticano il decentramento all'estero. Quando però si tenga conto del comportamento di tutte le imprese, appare con chiarezza che l'unica regione in cui il decentramento all'estero assume un peso di rilievo è il Veneto, che manda nei paesi dell'Est europeo una quota rilevante di lavorazioni.

Tavola 6 - Imprese conto proprio - Il livello di integrazione verticale e le aree di decentramento per regione, 1993**Valori riferiti all'universo delle imprese del settore calzaturiero**

	<i>Marche</i>	<i>Puglia</i>
<i>% imprese che decentrano fasi del ciclo produttivo</i>	89,8	78,7
<i>% costo delle lavorazioni esterne sul fatturato</i>	13,8	13,4
<i>Aree di decentramento</i>		
<i>% stessa regione</i>	89,0	89,8
<i>% resto Italia</i>	8,6	1,2
<i>% estero</i>	2,4	9,0
<i>Totale</i>	100,0	100,0

Fonte: Osservatorio nazionale del settore tessile abbigliamento e calzature

SISSMA srl/R&I srl

Anche nel settore calzaturiero la quota di decentramento all'estero è trascurabile. E tuttavia, dai dati appare il segno di quella pratica di decentramento sulla sponda opposta del mare Adriatico, verso l'Albania, di cui talvolta si sente dire o favoleggiare. La quota di decentramento all'estero delle imprese finali pugliesi, infatti, raggiunge il 9%, a fronte del 2,4% delle Marche.

Il grado di apertura dei sistemi produttivi regionali

Alcuni sistemi produttivi regionali sono territorialmente autocontenuti, ed accolgono al proprio interno la maggior parte delle fasi produttive frutto della divisione del lavoro fra imprese. In Veneto, per esempio, la maggior parte delle lavorazioni che le imprese finali affidano all'esterno viene decentrata a subfornitori regionali. Ma non è sempre così. In Emilia le imprese conto proprio decentrano in altre regioni oltre la metà delle lavorazioni esterne. L'Emilia Romagna, fra le regioni del nord, è il sistema territoriale più aperto, e rappresenta il maggiore importatore di lavorazioni esterne. In parte, come si è già accennato in precedenza, il fenomeno è frutto soltanto delle convenzioni amministrative. Se la provincia di Mantova e di Rovigo facessero parte delle regione Emilia, la quota di decentramento che esce dall'Emilia Romagna per andare verso altre regioni sarebbe assai minore. Ma questa spiegazione non basta a dar conto dell'entità del fenomeno. In realtà c'è una tendenza vera, tra le imprese finali emiliane, a tenere dentro la regione soltanto alcune particolari lavorazioni, e a mandare le altre lontano, in cerca di un costo del lavoro più basso. Le lavorazioni che restano in regione sono quelle ad alta intensità di capitale, come la tessitura, ove la migliore qualità dei telai emiliani più che compensa i più alti costi del lavoro, le lavorazioni raffinate, ove è richiesta una professionalità elevata che garantisca l'alta qualità del capo prodotto, e le lavorazioni da realizzarsi in brevissimo tempo, come quelle connesse al pronto moda. Tutto il resto può andare lontano, e molto di questo va davvero lontano.

Anche le aree del centro-sud si configurano come sistemi produttivi aperti, in cui la bilancia commerciale delle lavorazioni comprate e vendute fuori regione non è in pareggio. Ma in questo caso il mancato equilibrio degli scambi con altre aree deriva dal flusso di ordini che i subfornitori ricevono da committenti lontani. La configurazione di queste regioni è infatti complementare a quella delle regioni del nord. La dipendenza di questi sistemi produttivi da commesse provenienti dall'esterno raggiunge intensità molto elevate soprattutto in Umbria, Marche e Puglia.

Il caso del Molise è invece unico, in quanto le imprese conto proprio e le imprese di subfornitura localizzate in questa regione hanno scarsissime relazioni fra loro. Per entrambi i tipi di impresa prevalgono i rapporti con l'esterno.

La distanza geografica del decentramento è in qualche modo correlata alla dimensione delle imprese, perché soltanto le imprese grandi riescono a realizzare la struttura organizzativa necessaria per decentrare lontano dalla propria sede di attività. A decentrare lontano dalla propria sede di attività sono quindi, molto spesso, soltanto le imprese più grandi. Ma anche in questo caso le diversità regionali sono rilevanti. Il Veneto per certi aspetti rappresenta l'eccezione, in quanto la politica di decentramento delle grandi imprese ha finora privilegiato la subfornitura regionale.

2.2 Le imprese di subfornitura

Nel settore della maglieria e confezione la subfornitura rappresenta circa i due terzi delle imprese e oltre la metà dell'occupazione. Il ruolo e le prospettive di questa sezione del sistema produttivo sono tra gli argomenti più importanti del dibattito attualmente in corso, e ciò è da mettere in relazione con i possibili effetti dei processi di internazionalizzazione del settore.

L'analisi realizzata consente di mettere in evidenza come le imprese di subfornitura siano un insieme assai variegato e disomogeneo, sia in termini di specializzazione produttiva che di dimensione aziendale. Questo dipende fondamentalmente dal fatto che le diverse regioni operano secondo modelli di divisione del lavoro diversi fra loro.

In Molise, Puglia e Veneto, le imprese conto terzi hanno, per esempio, dimensioni superiori alla media, mentre le imprese più piccole sono quelle toscane ed emiliane. Una relazione forte lega la dimensione delle imprese di subfornitura al loro livello di integrazione verticale. Le imprese che hanno al loro interno più fasi del ciclo produttivo sono mediamente più grandi, mentre le aziende più piccole sono quelle che realizzano una sola fase di produzione. La Toscana e l'Emilia Romagna sono le regioni in cui più elevata è la presenza di imprese conto terzi monofase.

Tavola 7 - Imprese di subfornitura- La dimensione delle imprese per regione, 1993
Valori riferiti all'universo delle imprese del settore maglieria e confezione

	<i>Lom bardia</i>	<i>Veneto</i>	<i>Emilia Roma gna</i>	<i>Toscana</i>	<i>Umbria</i>	<i>Marche</i>	<i>Puglia</i>	<i>Molise</i>	<i>Cam pania</i>
<i>numero imprese</i>	4274	5480	5893	4582	1382	1415	1539	75	901
<i>numero addetti per impresa</i>	8,1	10,1	4,4	4,5	5,9	8,4	11,2	20,6	9,3
<i>numero imprese con 50 e più addetti</i>	30	61	13	10	8	24	27	3	13
<i>% addetti nelle imprese con più di 50 addetti</i>	7,4	9,8	5,1	4,3	6,5	18,7	11,1	11,0	16,5
<i>% imprese con meno di 100 milioni di fatturato</i>	38,8	29,4	47,5	53,0	48,9	50,3	40,6	22,3	50,0
<i>% imprese con più di 500 milioni di fatturato</i>	14,9	22,7	8,2	6,4	10,8	18,3	13,0	30,6	9,9

Fonte: Osservatorio nazionale del settore tessile abbigliamento e calzature

SISSMA srl/R&I srl

La presenza di imprese piccole e in grado di realizzare una sola fase del ciclo produttivo non rappresenta in sé un indicatore di debolezza. Nelle due regioni prima citate, per esempio, questa caratteristica è determinata in parte dalla presenza di imprese di tessitura, che sono ad elevata intensità di capitale e a basso impiego di forza lavoro.

Le regioni del sud si caratterizzano, invece, per la maggiore presenza di aziende in grado di svolgere più fasi del ciclo produttivo. La distanza geografica della committenza induce infatti queste imprese ad offrire una gamma di lavorazioni più ampia.

Le imprese più strutturate sono, quindi, in grado di operare su mercati non strettamente locali, mentre le imprese di subfornitura più dipendenti da commesse regionali o locali sono quelle di minori dimensioni, generalmente monofase.

L'eccezione può essere in parte rappresentata dai subfornitori veneti che, malgrado le significative dimensioni aziendali, lavorano prevalentemente per il mercato regionale. Il motivo è da ricercare nella già citata politica di decentramento delle imprese finali di grandi dimensioni, presenti in questa regione, che hanno privilegiato finora il rapporto con la subfornitura locale.

Tavola 8 - Imprese di subfornitura - La specializzazione produttiva ed il mercato per regione, 1993
Valori riferiti all'universo delle imprese del settore maglieria e confezione

	<i>Lom bardia</i>	<i>Veneto</i>	<i>Emilia Roma gna</i>	<i>Toscana</i>	<i>Umbria</i>	<i>Marche</i>	<i>Puglia</i>	<i>Molise</i>	<i>Cam pania</i>
<i>numero imprese</i>	4274	5480	5893	4582	1382	1415	1539	75	901
<i>numero addetti per impresa</i>	8,1	10,1	4,4	4,5	5,9	8,4	11,2	20,6	9,3
<i>% imprese che offrono una sola fase produttiva</i>	36,0	56,2	70,2	66,4	63,2	52,1	34,6	6,6	20,7
<i>% imprese che realizzano il capo finito</i>	20,6	10,5	6,3	6,2	9,1	18,3	28,1	47,9	40,8
<i>% imprese specializzate nelle serie corte</i>	52,1	49,9	73,9	56,1	69,9	60,7	50,3	25,8	60,4
<i>% imprese con un solo committente</i>	27,5	30,7	13,8	22,4	28,4	24,3	40,8	19,3	31,4
<i>% imprese con un committente dominante*</i>	59,7	70,4	53,9	57,7	64,0	73,4	72,2	84,0	67,4
<i>Mercato</i>									
<i>% stessa regione</i>	57,7	72,4	89,9	80,5	36,2	40,8	30,6	27,8	50,7
<i>% resto Italia</i>	35,2	26,4	9,3	11,9	55,8	54,7	63,2	65,1	39,6
<i>% estero</i>	7,1	1,2	0,8	7,6	8,0	4,5	6,2	7,1	9,7
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* imprese con un committente che assorbe più del 50% della capacità produttiva

Fonte: Osservatorio nazionale del settore tessile abbigliamento e calzature

SISSMA srl/R&I srl

Un altro elemento importante nell'analisi della subfornitura è rappresentato dalla dipendenza dell'impresa dal committente principale.

Le aziende conto terzi che dipendono fortemente da un committente non sono necessariamente quelle piccole. Spesso si tratta di imprese grandi, che lavorano per un committente di elevate dimensioni in grado di saturare la loro capacità produttiva e di creare, in questo modo, un legame molto stretto con i laboratori esterni a cui vengono affidate le commesse.

Le imprese di subfornitura di dimensioni medie e piccole sono, infatti, generalmente meno dipendenti da un solo committente, in quanto lavorano per imprese conto proprio altrettanto piccole e non in grado di saturarne stabilmente la capacità produttiva.

I diversi tipi di impresa presenti nella subfornitura sono caratterizzati da vantaggi e svantaggi reciproci. Le imprese fortemente legate ad un solo grande committente possono contare su ordini consistenti e su una migliore programmazione della produzione. La dimensione elevata delle commesse può, inoltre, favorire il contenimento dei costi di produzione. L'elevata

dipendenza rappresenta, tuttavia, un rischio in quanto le sorti del subfornitore sono legate esclusivamente alle scelte di decentramento di un'impresa conto proprio.

Le imprese medie e piccole hanno, invece, il vantaggio di redistribuire il rischio su un numero maggiore di committenti, ma nello stesso tempo hanno più difficoltà a saturare stabilmente la capacità produttiva. Operando su serie corte di produzione, molto variabili nel tempo, possono avere costi di produzione più alti, a causa dei frequenti cambi di prodotto.

In relazione ai diversi modelli di subfornitura presenti nel settore, anche le politiche di intervento a sostegno di questa parte del sistema produttivo devono necessariamente essere concepite in modo differenziato. E, cioè, devono tenere conto degli specifici punti di debolezza che caratterizzano i vari tipi imprese.

Le logiche che governano le imprese di subfornitura nel settore calzaturiero non sono molto diverse da quelle ora descritte.

Anche in questo caso, infatti, la dimensione delle imprese di subfornitura dipende dal loro grado di integrazione verticale, e dalla loro capacità di produrre il prodotto finito. La Puglia mostra di avere un assetto più polarizzato delle Marche, con un minor numero di imprese di piccola dimensione (sotto i 100 milioni di fatturato), con un numero medio di addetti per impresa più grande, ma anche con un maggior numero di imprese che operano su una sola fase produttiva.

Tavola 9 - Imprese di subfornitura - La dimensione delle imprese per regione, 1993
Valori riferiti all'universo delle imprese del settore calzaturiero

	<i>Marche</i>	<i>Puglia</i>
<i>numero imprese</i>	2499	445
<i>numero addetti</i>	12619	4995
<i>numero imprese con 50 e più addetti</i>	8	6
<i>% addetti nelle imprese con 50 e più addetti</i>	6,9	5,9
<i>% imprese con meno di 100 milioni di fatturato</i>	50,5	30,4
<i>% imprese con più di 500 milioni di fatturato</i>	8,9	6,9
<i>numero imprese produttrici di componenti</i>	695	31
<i>numero addetti delle imprese produttrici di componenti</i>	5701	544

Fonte: Osservatorio nazionale del settore tessile abbigliamento e calzature

SISSMA srl/R&I srl

Due differenze importanti distinguono il settore calzaturiero da quello della maglieria e della confezione.

La presenza di imprese produttrici di componenti (in qualche modo diverse dalle aziende di subfornitura, poichè, lavorando a catalogo, sono più simili ai produttori di prodotto finito)

rende il settore delle calzature più complesso ed articolato di quello dell'abbigliamento. Questo tipo di imprese contribuisce anche a differenziare i diversi tessuti produttivi regionali, rafforzandone alcuni, e portando testimonianza di debolezza per altri. Non vi è dubbio, per esempio, che il maggior numero delle imprese produttrici di componenti nelle Marche sia strettamente legato al fatto che in questa regione le imprese finali producano quasi esclusivamente calzature da passeggio, mentre in Puglia assume valori importanti anche la produzione di calzature per il tempo libero. Ma circa il 50% del prodotto delle fabbriche di componenti operanti nelle Marche viene venduto fuori dalla regione. Vien fatto di supporre, quindi, che il ruolo particolarmente rilevante che le Marche giocano nel panorama complessivo del settore calzaturiero in Italia dipenda anche dalla presenza robusta di questo tipo di imprese, da cui derivano certamente economie esterne di vario genere. L'interazione tra imprese finali ed imprese produttrici di componenti, quando essa possa attuarsi all'interno di uno stesso distretto o comunque su un territorio unificato da valori e saperi comuni, contribuisce certamente ad esaltare le capacità di progettazione e innovazione del settore.

Inoltre, almeno se ci si limita a prendere in considerazione le due regioni studiate, il settore calzaturiero appare territorialmente più coeso di quello della maglieria e dell'abbigliamento. Delle lavorazioni decentrate, una quota altissima viene decentrata all'interno delle regioni studiate. Sia nelle Marche che in Puglia la quota di decentramento destinata a fabbriche della stessa regione dell'impresa finale supera ampiamente il 90%. Sembra non essere presente, in questo caso, l'esigenza di cercare più bassi costi del lavoro in altre regioni.

Tavola 10 - Imprese di subfornitura - La specializzazione produttiva ed il mercato per regione, 1993
Valori riferiti all'universo delle imprese del settore calzaturiero

	<i>Marche</i>	<i>Puglia</i>
<i>numero imprese</i>	2499	445
<i>numero addetti per impresa</i>	5,0	11,2
<i>% imprese che offrono una sola fase produttiva</i>	68,3	79,0
<i>% imprese con un solo committente</i>	19,8	35,2
<i>% imprese con un committente dominante*</i>	63,1	61,1
<i>Mercato</i>		
<i>% stessa regione</i>	93,1	94,7
<i>% resto Italia</i>	5,1	4,2
<i>% estero</i>	1,8	1,1
<i>Totale</i>	100,0	100,0

* imprese con un committente che assorbe più del 50% della capacità produttiva

Fonte: Osservatorio nazionale del settore tessile abbigliamento e calzature

SISSMA srl/R&I srl

2.3 I sistemi produttivi regionali

L'analisi finora svolta consente di individuare, pur schematicamente, alcuni modelli produttivi presenti nel settore maglieria e confezione nazionale.

Fra i maggiori produttori di abbigliamento che sono stati analizzati, il Veneto e la Toscana rappresentano i modelli forse più diversi fra loro, e in qualche modo i più "puri" rispetto agli altri.

Il Veneto è infatti caratterizzato da imprese grandi e mediamente integrate, che realizzano un prodotto di qualità medio-elevata, venduto attraverso il dettaglio o catene di negozi in franchising, con una produzione prevalentemente programmata. La Toscana, al contrario, è caratterizzata da imprese piccole e disintegrate, che realizzano un prodotto di qualità medio-bassa, venduto all'ingrosso e alla grande distribuzione, con una quota di produzione flessibile elevata.

Questi due modelli regionali rappresentano gli estremi delle possibili diversità produttive presenti nel settore, anche se di fatto hanno due aspetti in comune: l'elevata propensione all'export e una bilancia commerciale delle lavorazioni in equilibrio.

Per trovare modelli diversi su questi due ultimi aspetti, occorre prendere in considerazione la Puglia e l'Emilia Romagna.

Le imprese pugliesi operano, infatti, per gli stessi canali distributivi delle imprese toscane, ma sono specializzate sul mercato interno, mentre l'Emilia Romagna rappresenta, fra le regioni del nord, il sistema produttivo più aperto, e cioè quello che decentra maggiormente al di fuori dei confini regionali.

L'ipotesi che si può, quindi, avanzare è che i sistemi produttivi regionali racchiudano in sé diverse combinazioni dei possibili modelli produttivi presenti nel settore. Come si è già accennato, sia dal punto di vista analitico, sia per le implicazioni che esso ha sul piano della formazione e della progettazione di misure di politica industriale, il problema più interessante è quello di accertare se esistano dei modelli di comportamento imprenditoriale generali, validi su tutto il territorio nazionale, o se invece esistano dei modelli regionali caratteristici. Se la prima ipotesi fosse quella giusta, le differenze regionali si spiegherebbero con un diverso peso relativo dei diversi modelli. L'Emilia Romagna sarebbe caratterizzata da un peso maggiore del modello toscano, e la Lombardia da un peso maggiore del modello Veneto. In questo caso i problemi di formazione e di servizi alle imprese sarebbero simili in tutta Italia, seppure con diversa urgenza. Se invece fosse giusta la seconda ipotesi, ed esistessero dei modelli regionali caratteristici, i problemi di formazione e di progettazione della politica industriale assumerebbero aspetti diversi regione per regione.

Tavola 17 - I sistemi produttivi regionali nel settore maglieria e confezione, 1993

<p>Veneto: Imprese grandi Elevata concentrazione della produzione Vendite al dettaglio e in franchising Elevata propensione all'export Marchi riconosciuti dai consumatori Quota di produzione flessibile bassa Imprese mediamente integrate Bilancia commerciale delle lavorazioni quasi in equilibrio</p>	<p>Toscana: Imprese piccole Bassa concentrazione della produzione Vendite all'ingrosso e alla grande distribuzione Elevata propensione all'export Elevato utilizzo dei marchi dei clienti o delle vendite senza marchio Quota di produzione flessibile elevata Imprese disintegrate Bilancia commerciale delle lavorazioni quasi in equilibrio</p>
<p>Emilia Romagna: Imprese medio-piccole Concentrazione della produzione media Vendite al dettaglio e all'ingrosso Propensione all'export media Utilizzo dei marchi dei clienti medio Quota di produzione flessibile bassa Imprese disintegrate Bilancia commerciale delle lavorazioni in forte passivo</p>	<p>Lombardia: Imprese medio-piccole Bassa concentrazione della produzione Vendite al dettaglio e all'ingrosso Propensione all'export media Utilizzo dei marchi dei clienti medio Quota di produzione flessibile elevata Imprese integrate Bilancia commerciale delle lavorazioni quasi in equilibrio</p>
<p>Umbria: Imprese medio-piccole Elevata concentrazione della produzione Vendite al dettaglio e a negozi in franchising Propensione all'export elevata Utilizzo dei marchi dei clienti basso Quota di produzione flessibile molto bassa Imprese mediamente integrate Bilancia commerciale delle lavorazioni in attivo</p>	<p>Marche: Imprese medio-grandi Elevata concentrazione della produzione Vendite al dettaglio e all'ingrosso Propensione all'export elevata Utilizzo dei marchi dei clienti medio Quota di produzione flessibile bassa Imprese mediamente integrate Bilancia commerciale delle lavorazioni in attivo</p>
<p>Puglia: Imprese piccole Bassa concentrazione della produzione Vendite all'ingrosso e alla grande distribuzione Propensione all'export bassa Utilizzo dei marchi dei clienti elevato Quota di produzione flessibile elevata Imprese integrate Bilancia commerciale delle lavorazioni in forte attivo</p>	<p>Campania: Imprese piccole Elevata concentrazione della produzione Vendite all'ingrosso e al dettaglio Propensione all'export bassa Utilizzo dei marchi dei clienti basso Quota di produzione flessibile elevata Imprese integrate Bilancia commerciale delle lavorazioni in attivo</p>
<p>Molise: Regione dominata da una grande impresa conto proprio Bilancia commerciale delle lavorazioni in relativo equilibrio, con forte import e forte export</p>	

Fonte: Osservatorio nazionale del settore tessile abbigliamento e calzature

SISSMA srl/R&I srl

Può essere assai utile, in questa prospettiva di approfondimento, il confronto tra la situazione delle regioni italiane e la situazione che caratterizza l'assetto del settore negli altri paesi dell'Unione Europea. Il livello elevato della produzione per flash e riassortimento che caratterizza la Lombardia evoca il sistema produttivo della Gran Bretagna; l'elevata integrazione verticale di certe imprese pugliesi ricorda la condizione del settore a Valencia o a Terrassa; la produzione in serie lunghe di molte fabbriche subfornitrici del Veneto richiama alla mente l'organizzazione del lavoro e della produzione di Troyes. In questo senso la collaborazione con studiosi e operatori del settore di altri paesi europei potrà tornare assai utile. E vale la pena di ricordare, a questo proposito, che il questionario usato nell'indagine, già tradotto in varie lingue, è stato già somministrato ad Alicante ed a Nottingham, e sta per essere usato anche nell'area di Troyes.

Ma anche per quanto più da vicino ci riguarda, oltre che dall'adozione di tecniche statistiche più raffinate di quelle sin qui adoperate, sarà dall'analisi di aree territoriali più circoscritte, per esempio a livello di distretto industriale, che si potranno forse avere indicazioni più precise su quale sia la situazione che realmente si verifica nei settori presi in esame. Ma una conclusione è già certa: che in ogni caso la complessità e le differenze regionali di tutti i settori connessi con la moda rendono evidente l'esigenza di concepire politiche di intervento studiate sulle specifiche esigenze locali.

Anche nel settore calzaturiero è possibile identificare modelli regionali di comportamento, caratterizzati da diverse combinazioni delle variabili sin qui prese in considerazione. Purtroppo le regioni prese in esame sono state soltanto due. Se fosse stato possibile estendere l'analisi al Veneto ed alla Toscana i risultati sarebbero stati assai più significativi. E tuttavia alcune considerazioni sono già possibili, che confermano ancora una volta la diversità dei sistemi produttivi regionali.

Tavola 18 - I sistemi produttivi regionali nel settore calzaturiero, 1993

Marche	Puglia
Imprese medio piccole	Imprese medio grandi
Prodotto rappresentato per una quota elevata da calzature da passeggio	Prodotto rappresentato per una quota elevata da calzature per il tempo libero
Vendite al dettaglio e all'ingrosso	Vendite all'ingrosso ed alla grande distribuz.
Propensione all'export elevata	Propensione all'export molto elevata
Utilizzo del marchio dei clienti frequente	Utilizzo del marchio dei clienti elevato
Quota di produzione flessibile bassa	Quota di produzione flessibile bassa
Imprese meno integrate	Imprese più integrate
Bilancia commerciale dei componentisti fortemente in attivo	Bilancia commerciale dei componentisti in passivo
Bilancia commerciale delle lavorazioni quasi in equilibrio	Bilancia commerciale delle lavorazioni quasi in equilibrio

Fonte: Osservatorio nazionale del settore tessile abbigliamento e calzature

SISSMA srl/R&I srl

La chiave della diversità, tra i due sistemi, non va cercata soltanto nella differenza di prodotto, che pure ha un ruolo importante. I punti che segnano le differenze decisive, sembrano essere due. Il nodo grande distribuzione-export-marchio del cliente della Puglia, si contrappone

alla combinazione marchigiana di dettaglio-minore uso del marchio del cliente. La bilancia commerciale dei componentisti segna l'altra differenza cruciale tra i due sistemi.

3. I bisogni di formazione e di servizi reali

3.1 Le implicazioni operative dell'analisi e le competenze delle Regioni

In che modo l'analisi svolta sinora può essere utilizzata a fini operativi, per la elaborazione di interventi di formazione e di misure di politica industriale che valgano a migliorare la competitività dei diversi sistemi produttivi regionali ?

Un punto iniziale è molto chiaro. La diversità profonda degli apparati produttivi studiati, che in questa fase dell'analisi si è potuta solo parzialmente apprezzare e mettere in luce, richiede interventi differenziati da regione a regione. Nessun intervento progettato uniformemente per l'intero territorio nazionale potrebbe ovviare, contemporaneamente, alla eccessiva dipendenza dalla grande distribuzione estera del settore calzaturiero pugliese ed alla eccessiva frammentazione delle imprese subfornitrici della maglieria toscana ed emiliana. Gli interventi devono essere programmati in modo diverso da regione a regione, perchè diverse sono le situazioni concrete nelle quali ci si trova ad operare, e diverse sono le soluzioni da proporre.

Inoltre, la strettissima connessione tra imprese finali e imprese subfornitrici, qualunque sia la dimensione delle imprese finali, mostra che i settori studiati operano come sistemi unitari, ove gli elementi di forza e di debolezza delle imprese maggiori e delle imprese piccole si trasmettono e si estendono a tutta la struttura produttiva, percorrendola per tutte le strade possibili, senza che alcuna unità di produzione possa rimanerne indifferente. Vi è, in questa osservazione, una critica forte all'attuale legislazione italiana, che assegna ai governi regionali competenza soltanto per quanto riguarda le imprese minori, e riserva al governo centrale gli interventi volti a modificare il comportamento delle imprese non artigiane.

La specificità delle situazioni regionali (che forse trova ulteriore esasperazione nella ancora più accentuata specificità dei diversi sistemi produttivi locali) e la stretta connessione che lega tutta le imprese tra loro rappresentano, quindi, la base teorica sulla quale si giustifica una più estesa competenza delle Regioni in materia di formazione professionale e di politica industriale. La rivendicazione di maggiori competenze alle Regioni non si basa, insomma, su astratte questioni di principio, o su modelli di divisione dei poteri giustificati soltanto dalla loro eleganza logica, ma su piane e quasi banali considerazioni di efficacia, che derivano la loro coerenza da una ricognizione attenta delle situazioni di fatto.

Ma, al di là della discussione su chi debba essere l'istituzione preposta alla progettazione degli interventi necessari o semplicemente auspicabili, resta il problema di merito. Quali sono i provvedimenti da assumere? Quali indicazioni possono essere tratte dall'analisi appena compiuta?

Non è ovviamente possibile, in questa sede, dare indicazioni sul da farsi alla Regione Marche o alla Regione Lombardia. L'analisi più approfondita, ed i rapporti regionali, sono il luogo privilegiato per tentare di elaborare indicazioni più precise in questa direzione. Ma alcuni punti di riferimento già si intravedono, e conviene renderli espliciti.

3.2 Formazione professionale, servizi reali e lavoratori autonomi

E' certo, per cominciare, che occuparsi di formazione, per i settori qui studiati, significa occuparsi della formazione dei piccoli imprenditori. In questo settore il lavoro autonomo rappresenta una parte consistente dell'occupazione; nelle regioni analizzate gli imprenditori sono oltre 60 mila, pari al 20% degli addetti, e in alcune aree, come la Toscana e l'Emilia Romagna, il loro peso è anche più elevato, raggiungendo un terzo dell'occupazione regionale.

Vi sono alcune funzioni aziendali che le imprese piccole riescono a svolgere con grande difficoltà. Di solito, anzi, accade che l'imprenditore - impegnato soprattutto nel coordinare il processo produttivo e nel gestire, o almeno controllare, la tenuta dei libri contabili - dedica ad esse una scarsa attenzione, e finisce col fare riferimento ad informazioni raccolte per caso, in modo disorganico e frammentario.

I casi di questo genere sono molto frequenti. Gli imprenditori impegnati in tutto il settore della moda non sempre hanno informazioni attendibili e sufficienti sulle tendenze della moda, e questa situazione li induce, talvolta, a lavorare sui segmenti meno redditizi del mercato. Così, molti imprenditori non hanno notizie tempestive ed esaurienti sulle innovazioni tecnologiche, e sono costretti, per averne, a contare sulla sola disponibilità dei fornitori. In tutti i settori in cui le imprese minori riescono ad esportare vi è una grandissima difficoltà a tenersi informati sulla normativa dei paesi esteri, spesso assai mutevole, e senza conoscere la quale esportare diventa rischioso e difficile. Come risultato si restringono i propri obiettivi ai paesi più vicini, o a quelli in cui la rete di conoscenze personali garantisce almeno un livello minimo di informazione.

A questa carenza di informazioni in qualche caso le imprese cercano di reagire, con gli scarsi mezzi di cui dispongono. Un ruolo di diffusione delle informazioni assai importante, per esempio, è rappresentato dalle fiere, che per molti piccoli imprenditori rappresentano lo strumento principale di aggiornamento sulle innovazioni tecniche e sull'andamento del mercato del prodotto. Perfino le fiere regionali, che pure hanno un prestigio ridotto, possono avere un ruolo rilevante sotto questo profilo.

In molti altri casi, però, le imprese si convincono che una serie di conoscenze è al di fuori della loro portata, e trovano naturale lavorare in condizioni di inferiorità rispetto alle altre imprese che di quelle conoscenze dispongono. Si riducono, in sostanza, le ambizioni e gli obiettivi, si pone in dubbio perfino la propria capacità di dominare quelle conoscenze e di usarle con profitto, e si finisce addirittura con considerarle inutili. Si attua dunque in questo modo una sorta di processo di adattamento, per cui l'impresa si colloca su un segmento di mercato che non richiede aggiornamenti tecnologici continui, né continua attenzione alle variazioni nei gusti del consumatore o, più in generale, nel mercato del prodotto. Ma così facendo - ed è questo il punto cruciale - l'impresa riduce la propria efficienza e la propria competitività.

Questo processo di accomodamento verso il basso è meno marcato nei luoghi dove molte imprese piccole convivono l'una accanto all'altra, operando lungo lo stesso processo produttivo, come accade nei distretti industriali. Ma anche in questi sistemi produttivi è fortissima l'esigenza di convincere le imprese a proporsi obiettivi più alti, ed a spostarsi su segmenti di mercato più esigenti, più difficili da praticare, e quindi meno insidiati da concorrenti di ogni genere.

Le misure che di solito, in passato, sono state prese per risolvere i problemi delle imprese minori, sono state la concessione di contributi in conto capitale o in conto interessi, in modo da diminuire, con l'intervento pubblico, il costo delle informazioni da acquistare.

Questa politica, che ancora oggi trova molti sostenitori, si basa su una idea di fondo molto semplice. La grande impresa di solito dispone di tutte le informazioni necessarie per bene operare: talvolta le produce all'interno, talvolta le compra da agenzie specializzate. In ambedue i casi, tuttavia, il costo di queste informazioni è troppo alto per la piccola impresa, che deve distribuirlo su volumi produttivi più piccoli. Occorre quindi che questo costo sia artificialmente reso più basso, ed è appunto questo il fine del sistema dei contributi.

Questa argomentazione sarebbe ben fondata se il piccolo imprenditore sapesse con precisione quali sono le informazioni che gli servono per fare meglio il suo lavoro, e sapesse dove comprarle al costo più basso: in sostanza, se il mercato delle informazioni fosse un mercato perfetto.

In realtà la situazione non è questa. A causa di quel processo di adattamento verso il basso di cui si è appena detto, non esiste, da parte delle imprese piccole, una domanda pagante per queste informazioni. Gli imprenditori non sanno valutare quali sono i vantaggi che da queste informazioni potrebbero trarre, non sanno con precisione quali informazioni cercare, e non sanno di quale fornitore fidarsi. C'è, nelle imprese, un forte bisogno di conoscenza, ma esso resta inconsapevole ed inespresso, e non si trasforma in domanda pagante neppure in presenza degli incentivi rappresentati dai contributi eventualmente previsti. Per trasformare il bisogno in domanda pagante, attiva sul mercato, occorrono interventi disegnati specificamente per realizzare questo obiettivo. Tra l'altro, vi sono ragioni per pensare che il mercato delle informazioni non possa diventare efficiente senza un intervento da parte delle pubbliche istituzioni. Perché le informazioni non si sa quanto valgono sino a quando non le si conosce, e quando le si conosce e se ne capisce il valore non vale più la pena di acquistarle. E', questo, quello che gli economisti chiamano "il paradosso di Arrow".

Una politica che voglia migliorare la posizione competitiva delle imprese minori deve quindi essere basata su strumenti diversi dagli incentivi; in particolare l'esperienza suggerisce che può essere utile fornire alle imprese i "servizi reali" di cui hanno bisogno. Occorre, per dirla in breve, dare alle imprese non le risorse per comprare le informazioni, ma le informazioni stesse.

Il punto è, insomma, che una politica industriale che voglia sollecitare lo sviluppo attraverso l'offerta diretta di informazioni, svolge di fatto anche una attività formativa. Il processo di convincimento alla sperimentazione e di ausilio all'uso efficace di nuove forme di governo dell'impresa o di nuove tecniche produttive, può certo essere chiamato un processo di formazione. Questa identificazione di servizi reali e formazione ha una serie di conseguenze importanti. La prima è che il campo della formazione si allarga vistosamente, su terreni di solito non presi in considerazione. La seconda è che l'offerta di servizi reali deve essere governata da norme simili a quelle che governano l'offerta di attività formativa. Ciò significa, in breve, che i centri di servizio devono essere finanziati sui fondi destinati alla formazione, che la politica dei prezzi deve essere tale da incentivare l'uso dei servizi, che occorre attentamente vigilare perché l'offerta di servizi sia disponibile a tutti senza indurre pratiche restrittive che privilegino alcuni su altri, che la scelta dei servizi da offrire deve rispondere a criteri di utilità generale, e così via.

3.3 Ancora su formazione professionale e servizi reali

Anche quando la formazione professionale assume un aspetto istituzionalizzato, fatta di corsi da frequentare e non di informazioni da richiedere ad un centro di servizi, il nesso tra formazione e consulenza resta indissolubile.

Qui il punto decisivo è che la formazione rivolta alle imprese minori, sia essa indirizzata ai lavoratori dipendenti che ai lavoratori autonomi, deve essere ridisegnata a fondo, in modo da prevedere ad un tempo un esame dei punti di forza e di debolezza della singola impresa, un programma di formazione dei lavoratori dipendenti, ed un programma di formazione anche per l'imprenditore. Come negli altri casi di cui si è prima detto, anche stavolta servizi reali e formazione si intrecciano sino a confondersi. Prima di far formazione ai lavoratori dipendenti è necessario identificare precisamente i bisogni dell'impresa, ed è necessario anche portare le competenze dell'imprenditore ad un livello più alto, perché sia capace di decidere in autonomia di giudizio sui suggerimenti che riceve. Il processo, come mostrano alcune esperienze compiute, è in realtà più semplice di quanto sembra, e, nel caso delle piccole imprese, è solo più esplicito e visibile che nelle grandi. Anche nelle grandi imprese, infatti, innovazioni organizzative importanti ed interventi efficaci sulla professionalità degli operai presuppongono prima di ogni altra cosa una analisi attenta dei bisogni dell'impresa, e lunghe discussioni con la dirigenza: e queste discussioni, in fondo, non sono molto diverse dai corsi di formazione agli imprenditori di cui qui si parla.

Il problema principale, come ha ripetutamente sostenuto Vittorio Capecchi, è di ripensare il sistema della formazione professionale, che oggi in Italia è tagliato tutto sui bisogni del lavoro dipendente. Piegare questo sistema a tener conto anche delle esigenze delle imprese minori, progettare corsi e sistemi di insegnamento che anche dei bisogni di queste imprese facciano il loro riferimento non è impossibile. Ma presuppone più alte competenze delle Regioni, forte immaginazione progettuale, e assiduo impegno politico.

3.4 I contenuti della formazione e dei servizi reali

Ogni proposta di formazione professionale richiede, da parte di chi la elabora e la propone, una strategia di intervento sulla struttura industriale esistente. La scelta dei contenuti di corsi disegnati per i lavoratori autonomi presuppone un modo particolare di gestire l'impresa, di progettare i prodotti, di collocarsi sul mercato. I contenuti dei corsi destinati ai lavoratori dipendenti assumono come ottimale una certa organizzazione del lavoro, una particolare divisione delle responsabilità e del potere in fabbrica. E' per questo che è fortemente riduttivo sostenere che il sistema della formazione deve "dare alle imprese ciò che le imprese chiedono", o deve "porsi al servizio delle imprese". Il compito di chi progetta la formazione è un compito difficile. Ed è quello di disegnare i programmi di insegnamento come una ragionevole mediazione tra l'assetto del settore che egli ritiene ottimale, più competitivo, e più auspicabile socialmente, e l'assetto del settore come è, nel momento in cui lavora al suo progetto. E' appunto la capacità - o l'arte - di individuare la mediazione corretta che consente di ottenere allo stesso tempo due risultati in qualche misura contraddittori: prefigurare l'assetto ottimale e sollecitare il suo perseguimento, e dare formazione utile ed accettabile alle imprese esistenti, così che i lavoratori che ai corsi hanno preso parte siano bene accettati nelle imprese.

L'opera di mediazione non può che restare compito, e responsabilità pesante, degli operatori del sistema formativo. Ma sull'assetto verso il quale i settori studiati devono muoversi,

regione per regione, l'indagine compiuta può dare indicazioni importanti. Lo studio della variegata diversità dei modelli regionali individua ovvii punti di forza e di debolezza. La bilancia commerciale delle lavorazioni in disequilibrio individua campi di intervento specifici, anche al di là di indifendibili ansie di autarchia o di autosufficienza. La maggiore o minore integrazione verticale delle imprese subfornitrici mostrano chiaramente i loro vantaggi ed i loro svantaggi, e danno indicazioni di lavoro sulle quali riflettere. In certe regioni è evidente un deficit di capacità progettuale, alla quale si può tentare di porre riparo.

Non si tratta, mai, di imporre strategie diverse da quelle che gli operatori del settore scelgono, luogo per luogo. Occorre, invece, allargare l'arco delle alternative che il sapere disponibile a livello locale rende praticabili, ed impedire che la mancanza di conoscenza non consenta di muoversi su sentieri innovativi. La conoscenza di ciò che accade altrove, lontano da casa, e la consuetudine con gli strumenti che altri usano nell'arena competitiva, possono suggerire modi e pratiche per ovviare alle difficoltà che di volta in volta si presentano. In sostanza, ciò che la ricerca propone è una generalizzazione delle esperienze, che consenta a ciascuno di collocarsi sul mercato nel modo che egli ritiene a sè più congeniale, con maggiore consapevolezza, di fronte ad un arco di scelte praticabili più ampio.

Facoltà di Economia di Modena

R&I, Carpi - marzo 1995