



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle Lauree Magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

TESI DI LAUREA

**"L'internazionalizzazione dei Distretti Industriali del Made in Italy e l'Effetto Paese:
E. Marinella e Kiton a confronto".**

*"The internationalization of the Industrial District of Made in Italy and the Country of
Origin Effect: E. Marinella and Kiton Comparison"*

RELATORE:

CH.MO PROF. DI MARIA ELEONORA

LAUREANDA: CAPONE FRANCESCA

MATRICOLA N. 1103785

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

Sommario

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1.....	5
IL MADE IN ITALY	5
1.1. LE ORIGINI DEL MADE IN ITALY	5
1.2. MADE IN ITALY: LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO	7
1.2.1. L’EVOLUZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE ITALIANO.....	20
1.2.2. LA COMPETITIVITA’ ITALIANA: UN NUOVO INDICE DI MISURAZIONE.....	26
1.3. IL “MADE IN ITALY” TRA QUALITA’ ED INNOVAZIONE	32
1.3.1. DALLA TRADIZIONE ALL’INNOVAZIONE.....	33
1.4. IL MADE IN ITALY NELL’ECONOMIA ITALIANA E MONDIALE: IL RILIEVO DELLE PMI E DEI DISTRETTI INDUSTRIALI	35
CAPITOLO 2.....	40
L’EVOLUZIONE DEI DISTRETTI INDUSTRIALI DEL MADE IN ITALY	40
2.1. LA SFIDA GLOBALE DELLE PMI DEL MADE IN ITALY	42
2.2. L’EVOLUZIONE DELL’EXPORT DISTRETTUALE ITALIANO.....	44
2.2.1. LE “VARIABILI INCONTROLLABILI” DELL’EXPORT	51
2.3. L’EXPORT DEL MADE IN ITALY E I PAESI EMERGENTI.....	51
2.3.1. IL RIPOSIZIONAMENTO GEOGRAFICO DELLE ESPORTAZIONI DEL MADE IN ITALY.....	53
2.4. LA STRUTTURA REGIONALE DELL’EXPORT ITALIANO.....	56
CAPITOLO 3.....	58
L’INTERNAZIONALIZZAZIONE PRODUTTIVA DEI SISTEMI LOCALI DEL MADE IN ITALY E IL COUNTRY OF ORIGIN EFFECT.....	58
3.1. GLI EFFETTI DELL’INTERNAZIONALIZZAZIONE PRODUTTIVA SUL SISTEMA ECONOMICO	61
3.2. IL PROCESSO DI DELOCALIZZAZIONE DELLE IMPRESE DISTRETTUALI ITALIANE.....	63
3.2.1. LA DELOCALIZZAZIONE: VANTAGGI E SVANTAGGI.....	65
3.3. “COUNTRY OF ORIGIN” EFFECT.....	67

3.3.1. I MOLTEPLICI FATTORI CHE INFLUENZANO IL “ <i>COUNTRY OF ORIGIN</i> ” EFFECT	72
3.3.2. LE MODALITA’ DI VALORIZZAZIONE DEL “ <i>COUNTRY OF ORIGIN EFFECT</i> ”	73
CAPITOLO 4.....	75
IL CASO: E. MARINELLA E KITON A CONFRONTO.....	75
4.1. E. MARINELLA: LA STORIA.....	76
4.1.1. UNA STORIA APPASSIONATA E “MIRACOLOSA”.....	77
4.1.2. UN MARCHIO “MADE IN NAPLES”.....	79
4.1.3. E. MARINELLA E LA SUA SCALATA VERSO IL SUCCESSO.....	81
4.2. KITON: LA STORIA.....	85
4.2.1. KITON: UN PO’ DI NUMERI.....	86
4.2.2. PURA ARTIGIANALITA’ PARTENOPEA.....	88
4.2.3. KITON, IL FIORE ALL’OCCHIELLO DEL MADE IN NAPLES.....	90
4.3. E. MARINELLA E KITON: DUE REALTA’ A CONFRONTO.....	93
CONCLUSIONI.....	96
Bibliografia.....	100
APPENDICE.....	104
QUESTIONARIO.....	104

INTRODUZIONE

Il focus principale di questo elaborato è “L’internazionalizzazione dei distretti industriali del Made in Italy e l’Effetto Paese”.

Nel corso della presente analisi vengono presi in considerazione diversi temi cardine, partendo dal del Made in Italy e dalle sue origini: infatti, è risaputo che i prodotti del Made in Italy rappresentano il gusto, l’orgoglio, la fatica, la soddisfazione di costruire cose ben fatte.

E’ la nostra eccellenza manifatturiera: abiti cuciti a regola d’arte, mobili su misura per le nostre case, gusto della tradizione alimentare, pezzi unici e oggetti di uso comune che diventano lusso quotidiano.

Possiamo considerare il Made in Italy come la storia che caratterizza il nostro Paese.

Questa è l’Italia dell’artigianato e delle piccole imprese, espressione di tradizione, di lavorazioni artigianali nonché di grande cura al dettaglio maturate nel corso di decenni.

Inoltre, abbiamo esportato la cultura italiana in tutto il mondo e il nostro Paese è diventato famoso per essere il possessore di un know how riconosciuto a livello internazionale tanto che il nostro “made in” è diventato una garanzia.

Tale elaborato può sostanzialmente essere distinto in due parti: nella prima parte si intende fornire un’analisi teorica del fenomeno del Made in Italy, evidenziando gli sviluppi e i fattori di influenza più importanti nella realizzazione di tale processo.

Nel primo capitolo, perciò, si procederà a dare una definizione del concetto di Italianità, di quello che risulta essere il rilievo delle PMI nell’economia italiana.

Nel secondo capitolo, invece, si analizzeranno, sempre sotto il profilo teorico, le evoluzioni dei distretti industriali italiani, le relazioni con l’estero, l’evoluzione delle esportazioni.

Con la seconda parte, invece, si cercherà focalizzare l’attenzione sullo scenario dell’internazionalizzazione produttiva delle PMI e sul cosiddetto Country of Origin Effect.

Nel terzo capitolo, perciò, si esporrà il percorso di internazionalizzazione effettivamente intrapreso dai distretti industriali italiani, delineandone punti di forza e di debolezza, in che modo il fenomeno della delocalizzazione incide sui distretti, illustrando come il valore del Made in Italy rappresenti un’opportunità e un fattore di differenziazione estremamente importante per le imprese del nostro territorio.

Altro tema cardine di questo capitolo è come il Paese di origine della produzione abbia impatto sulla percezione del consumatore riguardo ad essa; la letteratura economica indaga come la “Country image” vada a sostituire l’informazione nella valutazione delle caratteristiche del prodotto che egli intende acquistare.

Gli studi in materia definiscono, appunto, il fenomeno del “Country of Origin Effect”, il quale rappresenta lo strumento attraverso il quale i consumatori valutano positivamente o negativamente un prodotto o servizio, basando il proprio giudizio sulle sue origini geografiche (nazionali, regionali o specifiche di una più ristretta area territoriale).

Il quarto capitolo, invece, è riservato alla descrizione di due realtà aziendali molto simili tra di loro: si tratta delle aziende partenopee E. Marinella e Kiton, aziende che dal nulla sono riuscite a creare un grande impero, mantenendo il focus aziendale sulla qualità e sulla tradizione.

La sartoria partenopea, considerata un fiore all’occhiello per il made in Italy, parte integrante di un mercato di lusso intramontabile, grazie alla qualità e alla minuziosità dei dettagli che rende questi capi unici. La sartoria napoletana produce infatti da secoli abiti e accessori pregevoli e raffinati, in grado di portare in alto il prestigio della città e della penisola. Le cravatte e le giacche che prendono proprio il nome di “napoletana” sono da sempre tra i capi più ricercati.

Sono appunto i sarti, che custodiscono l’antica tradizione nelle proprie aziende, lì dove lavorano per i potenti del mondo, soprattutto per quelli degli Stati Uniti d’America, del Regno Unito, della Russia, del Medio Oriente, dell’Asia e, in particolare, delle capitali mondiali come New York, Londra, Mosca e Hong Kong.

L’arte sartoriale napoletana, custodita in aziende come la Kiton e la E. Marinella di Napoli, nomi che dimostrano quanto in realtà la manifattura italiana venga tutt’ora apprezzata per la sua bellezza e per l’attenzione ai dettagli, nonostante uno sviluppo tecnologico che sembra togliere spazio all’unicità.

I sarti partenopei sono convinti del fatto che nonostante la globalizzazione il mondo stia riscoprendo i capi fatti a mano, riconoscendo l’artigianato e la confezione su misura.

L’amministratore delegato della sartoria Kiton, Antonio De Matteis, spiega che “un vestito cucito a mano è come stampato sul corpo. Dura più a lungo e migliora con il tempo.”

Una manifattura che non segue le mode ma le fa, raggiungendo con il sapere di precisione e la lavorazione di qualità un livello di eccellenza, conquistando il mondo dei mercati e allontanandosi sempre di più dall’Italia, un paese che non riconosce e non custodisce un tesoro nato e sviluppatosi secoli fa proprio tra le proprie mura.

Lo scopo di questo capitolo è quello di dare un’immagine chiara degli scenari del territorio campano per quanto riguarda l’organizzazione del territorio nella produzione di tutto ciò che concerne il mondo del lusso territoriale.

E' essenziale, appunto, conoscere bene il territorio in termini di aziende presenti, organizzazioni distrettuali specializzate, brand emergenti, ma anche tutte le problematiche che un territorio come Napoli e provincia possono portarsi dietro.

Prima di intraprendere il progetto della creazione di un brand, quindi, risulta necessario capire il contesto in cui si va ad operare.

Vi sarà lo studio del caso Marinella, quale impresa emblematica di un modello fondato sulle capacità dell'imprenditore di valorizzare tutte le potenzialità del "marketing all'italiana". L'impresa, infatti, pur fondando le sue radici all'inizio del secolo scorso, proprio nell'ultimo decennio ha raggiunto i maggiori risultati grazie all'abilità di coniugare le nuove tendenze di consumo con le proprie competenze distintive fondate sulla tradizione. Il caso assume un ulteriore significato in chiave evolutiva, in quanto rappresenta una situazione in cui l'approccio adottato sembra ormai vicino al massimo delle sue possibilità: la strategia, basata su intuizioni ed esperienze empiriche, ha portato l'impresa ad un grande successo e, pur potendo ancora garantire margini di crescita, non appare in grado di sostenere un processo di ulteriore drastica crescita.

Possiamo, inoltre sostenere, che per Kiton il 2015 è stato un anno "strano": primi due trimestri una crescita regolare, il terzo molto difficile, il quarto meraviglioso, con un incremento del 20% nei 52 monomarca. Chiudono l'anno con 115 milioni, in aumento del 6%, con un margine EBITDA del 14-15%, allineato a quello dell'esercizio precedente come incidenza sui ricavi.

A dispetto delle turbolenze di ogni genere che affliggono il globo, vi è un ottimismo di fondo grazie al segno positivo registrato sui mercati più importanti, con l'export a quota 85%. In primis vanno benissimo gli Stati Uniti seguiti da alcuni Paesi strategici del Nord Europa: Gran Bretagna, Belgio, Olanda, Svezia e Danimarca, mentre la Germania è piatta.

Nella collezione uomo per il prossimo inverno - il prezzo di un abito parte da 5-6mila euro e può arrivare a 30mila. De Matteis spiega che vi sarà un'innovazione interessante a cui si aggiungono i capispalla con tessuti esclusivi prodotti nel nostro Lanificio Barbera, come quelli in quattro fili di cashmere delle vecchie maglie inglesi realizzati in drapperia: filati che subiscono i "lavaggi" con olio e sapone anziché con acqua.

Sempre più importante la declinazione delle collezioni sia per offerta merceologica, con lo sportswear che vale ormai il 40% dei ricavi, sia per tipologia di consumatore.

Verrà quindi analizzato il sistema moda in Campania, le caratteristiche delle filiere presenti e dei floridi distretti che operano sul territorio tra problemi e difficoltà di ogni genere.

Infine analizzeremo in che modo i brand napoletani che con tanto coraggio e determinazione stanno cercando, chi in un modo chi in un altro, di affermarsi sul territorio e oltre i suoi confini.

CAPITOLO 1

IL MADE IN ITALY

“Negli anni Ottanta il Made in Italy ha conquistato il mondo: non una semplice etichetta ma un concetto in grado di veicolare un valore aggiunto, una qualità forte, un connubio tra bello e funzionale. Negli anni Novanta la crescita ha portato ad una proliferazione di marchi e linee e a un concetto di lusso più accessibile, ma non sempre in questo tumultuoso processo le marche hanno rispettato il cliente finale. Oggi, per uscire da un mondo difficile, le marche italiane che vogliono continuare a dire qualcosa al mondo dovrebbero puntare su due elementi: il prodotto, che deve essere creativo, sofisticato, tecnologico e riconoscibile anche senza logo, e la sua funzionalità rispetto alle esigenze del cliente.

Il Made in Italy è ormai uno stile di vita e costruire uno stile di vita è un grande impegno: deve basarsi su un mix di elementi che non vanno mai cambiati, anche se devono poter evolvere in funzione dell'evoluzione del contesto.

E' la qualità la prima arma del Made in Italy, ma questa da sola non basta. Tutti copiano e migliorano il livello qualitativo, perciò l'obiettivo deve essere la continua innovazione, una parola chiave ancor prima di creatività” (Corbellini & Saviolo, 2004).

1.1. LE ORIGINI DEL MADE IN ITALY

La domanda iniziale al quale bisogna far riferimento è: qual era il segreto che faceva sì che le imprese Italiane, visibilmente così piccole e così fragili, riuscissero a raggiungere così tanti successi e traguardi? Il fattore caratterizzante era che queste imprese possedevano un bagaglio artistico ed artigianale rilevante, sviluppatosi attraverso le vaste botteghe rinascimentali, attraverso gli innumerevoli musei e chiese diffuse su tutto il territorio. Veniva diffusa una estesa cultura estetica, affiancata dall'orgoglio tipico dell'artigiano che cerca di realizzare un prodotto perfetto per propria intima soddisfazione, esser fiero di saper fare, di essere artefice, creatore, più ancora che per denaro.

Il “Made in Italy” può essere analizzato attraverso due visioni: la prima è quella di considerare tale fenomeno relativamente recente, degli ultimi cinquant'anni, attraverso lo sviluppo di una serie di coincidenze accidentali, come il basso costo del lavoro, lo sviluppo di un nuovo ceto imprenditoriale, la nascita di alcuni stilisti e designer e la voglia di riscatto del popolo italiano dopo le tragedie della guerra.

La seconda visione è quella di collocarlo in una prospettiva della tradizione e della cultura italiane molto estese. In riferimento a questa seconda prospettiva il made in Italy viene da molto lontano: è il risultato di lunghe e fertili cooperazioni e “*cross fertilisation*” tra cultura, arte, artigianato, abilità, manifatturiera, territorio (Pagliaro, 2005).

“La fama dell’Italia è oggi grande nel mondo per la seduzione del suo sistema di vita, che non è codificato in nessun libro ed aspetta uno scrittore che lo raccolga dagli esempi di molte vite, antiche e contemporanee. Chi ha formato questa fama? Non i retori, non i letterati, non gli uomini politici, non certo i generali e gli ammiragli, non gli amministratori e nemmeno i preti cattolici, che pur certamente son un prodotto genuino della civiltà italiana. Se mai la fama si deve ai narratori, ai poeti, ai pittori e scultori ed architetti, ai commedianti, ai cuochi ed ai sarti, agli sportivi, ai sommozzatori ed agli aviatori, alle donne innamorate ed agli amanti italiani, alle belle donne del cinematografo ed ai guaglioni della strada.” (Prezzolini, 1948).

Il made in Italy, come espressamente illustrato da bibliografie estese, è sinonimo di buon gusto, lavorazione accurata, attenzione al dettaglio.

Possiamo senz’altro dire che i prodotti con tale marchio sono un vanto per l’Italia, e che si sono affermati egregiamente nei mercati internazionali. E’ stato analizzato, attraverso innumerevoli studi, come i tratti caratteristici del “Made in Italy” sono proprio quelli di un sistema produttivo fondato sulla piccola media impresa (PMI) e Distretti Industriali.

Tali sistemi sono in grado di sfruttare al massimo quelle che sono le caratteristiche di artigianalità del territorio e attitudine all’innovazione. Sicuramente questi fattori sono cruciali per il successo di tali prodotti, ma la questione vera è propria diventa un’altra: in che modo i prodotti del made in Italy sono così apprezzati sul piano internazionale? La qualità certamente è uno dei fattori determinanti, ma in sé non è in grado di spiegare tale trionfo.

Ciò che ha contribuito a sviluppare una certa immagine, e che quindi danno vita ai tratti distintivi della creatività italiana, derivano spesso da una rappresentazione semplificata della nostra cultura e da ricostruzioni superficiali della storia nazionale. Si tratta di stereotipi e *clichés*, molto spesso privi di fondamento.

L’Italia vanta di una tradizione pluricentenaria di artigianato raffinato e una lunghissima storia di eccellenza nel campo artistico, i cui prodotti farebbero del nostro Paese un vasto museo che avrebbe “educato” la popolazione al “sentimento della bellezza”.

Il periodo storico che avrebbe influenzato irreversibilmente il buon gusto italiano sarebbe il Rinascimento. Il settore moda è stato forse il primo ad affermarsi a livello internazionale, all’interno della vasta gamma di settori produttivi che costituiscono il made in Italy.

Nel corso dei secoli, stando alle narrazioni di esperti di marketing, imprenditori, manager, il Rinascimento sarebbe iscritto nel DNA della moda italiana, che ne sarebbe la discendente diretta. Vi è anche un'espressione per definire tale fenomeno: "effetto-Rinascimento" (Belfanti, 2012). Il concetto fondamentale alla base di questa espressione è quello della continuità tra artigianato rinascimentale e case di moda contemporanee.

"Lo scheletro della manifattura italiana viene da una solida tradizione di artigianato. Per secoli gli italiani hanno lavorato la lana, la seta e il cuoio, ma è stato durante il Rinascimento che gli artigiani italiani sono diventati famosi per la loro abilità. Nel quindicesimo secolo il Nord Italia dominava l'industria europea della lana mentre i produttori di seta, lasciata la città di Milano a causa delle tasse troppo elevate, non si limitavano a fabbricare tessuti, ma allevavano bachi da seta in chilometri e chilometri di piantagioni di gelsi sulle fertili colline attorno al lago di Como. Più a sud, a Napoli, nel quattordicesimo secolo i sarti avevano cominciato a lavorare con impegno per gli elegantissimi re d'Aragona, che governavano quello che era noto allora come Regno di Sicilia. A dispetto di secoli di invasioni, pestilenze, povertà e guerre, questa tradizione artigianale è ancora viva e vigorosa oggi tra gli stilisti e i produttori di abbigliamento." (Conti S. , 2000).

La continuità tra artigianato rinascimentale e moda italiana tanto enfatizzata da manager, imprenditori del settore, non esiste: è tutta "un'invenzione" (Hobsbawm, 1987), sicuramente tanto efficace ed intelligente, che pur essendo priva di base storica, è divenuta un senso comune. L'artefice di questa "invenzione", e del debutto della moda italiana negli anni Cinquanta, è Giovanni Battista Giorgini (Belfanti, 2012).

Come è risaputo il termine Rinascimento si riferisce al periodo in cui l'Italia ha primeggiato sull'Europa; una superiorità soprattutto in campo culturale.

Questo fu il periodo in cui prese forma un grande *business* orientato all'*export* di conoscenze artistiche e culturali. L'implementazione della cultura italiana era diventata un vero e proprio movimento di cui facevano parte innumerevoli soggetti in costante crescita.

Già nel sedicesimo secolo i prodotti di produzione Italiana si affermarono nel mercato internazionale, ed inoltre, il Made in Italy si identificava con i prodotti di lusso, creati da artigiani delle botteghe italiane.

1.2. MADE IN ITALY: LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Uno degli elementi cardine del patrimonio italiano è, appunto, il marchio "Italia", in quanto da sempre, ha alimentato il mito e la suggestione del nostro Paese. Un patrimonio che è sotto

attacco per quanto concerne le contraffazioni e la creazione di business a danno della nostra economia. Fortunatamente negli ultimi decenni è stato compiuto un passo importante e concreto: sono state create norme, approvate dal consiglio dei ministri, per contrastare le violazioni e l'aumento. L'obiettivo delle nuove regolamentazioni è quello di difendere la proprietà industriale e i prodotti di eccellenza del made in Italy. Il principio cardine è semplice: i prodotti che vogliono avvalersi del marchio "100% made in Italy" o "Interamente italiano", devono totalmente essere prodotti in Italia, e dove questo non sia possibile deve esserci una diversa certificazione (Ronchi, 2009).

Prima di procedere all'esame della normativa sulla legittima applicazione del marchio d'origine "Made in Italy" è utile procedere ad un'analisi preliminare del corretto significato di espressioni quali origine, provenienza, origine doganale preferenziale, e origine doganale non preferenziale.

L'origine di un prodotto è l'indicazione del luogo in cui la materia prima è nata. La provenienza indica, invece, l'ultimo stabilimento nel quale il prodotto è stato lavorato e/o stoccato.

L'origine doganale preferenziale fa riferimento ai prodotti, che soddisfano precisi requisiti, importati da alcuni Paesi e consiste nella concessione di benefici daziari all'importazione (riduzione di dazi o loro esenzione, abolizione di divieti quantitativi o di contingentamenti).

Alla base vi è generalmente un accordo siglato dall'Unione Europea con i vari Paesi esteri (c.d. "Paesi Associati") attraverso il quale, per lo scambio di determinati prodotti riconosciuti come "originari" di uno dei Paesi contraenti, viene riservato, appunto, un "trattamento preferenziale". Per origine doganale non preferenziale si intende, invece, il luogo di produzione del bene o il luogo dove lo stesso ha subito l'ultima sostanziale trasformazione. Al fine di acquisire l'origine non preferenziale italiana un prodotto deve, quindi, subire una trasformazione sostanziale sul territorio italiano indipendentemente dalle eventuali percentuali di merce nazionale o estera impiegata nella produzione.

Il Made in Italy, essendo frutto di una lunga tradizione e cooperazione tra arte, cultura, artigianato, è un cosiddetto "marchio d'origine" ossia è un'indicazione, apposta sul prodotto e/o sulla confezione, che attribuisce l'origine del bene al nostro Paese, al fine di consentire al consumatore di effettuare una distinzione tra merci nazionali e merci importate.

Può essere applicato quando il prodotto risulta realizzato:

- Interamente nel nostro Paese;
- In Parte nel nostro Paese ed in parte in altri Paesi.

Mentre nel primo caso non sussistano dubbi sull'applicabilità del marchio, nel secondo caso si deve ricorrere al criterio dell'origine doganale non preferenziale.

Questo principio, già contenuto nell'intervento del Ministero delle Finanze del 1995 e conforme agli impegni assunti dall'Italia in sede di O.M.C. (Organizzazione Mondiale Del Commercio), è stato riaffermato dall'art. 4 comma 49 della L. 24/12/2003 n° 350 (Finanziaria 2004).

In sostanza, applicando le regole previste dal Codice Doganale Comunitario Aggiornato (Regolamento CE 23/04/2008 n° 450 – art. 36 – sull'origine doganale non preferenziale delle merci) un prodotto può essere considerato di origine italiana (in senso doganale) e contenere, quindi, l'indicazione “Made in Italy” quando nel nostro Paese è avvenuta l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale. Assume, pertanto, rilevanza la figura del fabbricante del prodotto finito.

Alla luce delle norme sopra riportate, se anche tutte le parti del prodotto, dopo essere state materialmente fabbricate all'estero, vengono successivamente assemblate in Italia è, comunque, consentito l'uso del “Made in Italy” così come risulta legittima la sua apposizione sui prodotti assemblati all'estero con parti provenienti dall'Italia a condizione, tuttavia, che i semilavorati spediti all'estero non subiscano trasformazioni tali da fargli acquisire l'origine non preferenziale di quel Paese.

La norma non offre, però, né esempi né indicazioni di quelle che possono essere considerate “lavorazioni sufficienti” ai fini dell'indicazione del “Made in Italy”.

Va sottolineato, tuttavia, che la determinazione delle regole d'origine è soggetta non soltanto all'applicazione delle norme contenute nel Codice Doganale Comunitario Aggiornato e negli Allegati al suo Regolamento di Attuazione, ma anche al rispetto dei c.d. “Accordi in Materia di Origine” (che costituendo diritto speciale, ove difformi, prevarranno sui primi) in forza dei quali l'individuazione delle regole per determinare, di volta in volta, la possibilità di apporre l'indicazione in esame è soggetta alla preventiva verifica di eventuali Accordi Bilaterali o Multilaterali in materia di origine conclusi dall'Unione Europea con Paesi Terzi o blocchi di Paesi Terzi.

Qualora, infine, residuassero dei dubbi sull'origine da attribuire al proprio prodotto alla singola azienda non resta che ricorrere allo strumento denominato I.V.O. (Informazione Vincolante in Materia di Origine).

In sostanza l'azienda deve presentare all'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli un'istanza che descriva, con precisione, il tipo di merce o prodotto su cui intende apporre il “Made in Italy”,

l'origine delle materie che lo costituiscono, il luogo dove è avvenuta la lavorazione e, più in generale, tutte le indicazioni necessarie per determinare l'origine del prodotto stesso.

Dovrà quindi attendere il responso dell'Agenzia suindicata.

Ottenere un I.V.O. è importante per tutte quelle aziende di trasformazione che utilizzano come materia prima prodotti provenienti da diverse parti del mondo e che poi esportano i loro prodotti finiti.

Una delle leggi a cui fare riferimento è la LEGGE 24 DICEMBRE 2003 N° 350 (FINANZIARIA 2004).

Essa contiene norme finalizzate a:

- Identificare il Paese di Origine di un Prodotto;
- Potenziare la lotta alla Contraffazione.

In merito al secondo periodo dell'art. 4, comma 49, infatti, espressamente afferma che “costituisce falsa indicazione la stampigliatura “made in Italy” su prodotti e merci non originari dall'Italia ai sensi della normativa europea sull'origine” ribadendo, pertanto, come l'indicazione del marchio d'origine non sia possibile ove l'attività di trasformazione non si sia svolta in Italia o, se ivi svolta, sia stata del tutto marginale o irrilevante.

E' interessante notare come, stando al dato letterale della norma, sembrerebbe che il Legislatore si sia disinteressato, riferendosi esclusivamente al Made in Italy, dei casi in cui un prodotto rechi illegittimamente il marchio “Made in Japan”, “Made in France” ecc, pertanto tali etichettature poste su prodotti e/o merci realizzati in Paesi diversi dall'Italia ed ivi importati sembrerebbero sfuggire al divieto.

In merito al secondo punto l'art. 4, comma 49, afferma che:

“L'importazione e l'esportazione a fini di commercializzazione ovvero la commercializzazione o la commissione di atti diretti in modo non equivoco alla commercializzazione di prodotti recanti false o fallaci indicazioni di provenienza o di origine costituisce reato ed è punita ai sensi dell'articolo 517 del codice penale.” a norma del quale “chiunque pone in vendita o mette altrimenti in circolazione opere dell'ingegno o prodotti industriali, con nomi, marchi o segni distintivi nazionali o esteri [2563-2574 c.c.], atti a indurre in inganno il compratore sull'origine, provenienza o qualità dell'opera o del prodotto, è punito, se il fatto non è preveduto come reato da altra disposizione di legge, con la reclusione fino a due anni e con la multa fino a ventimila euro”.

La fattispecie risulta commessa sin dalla presentazione dei prodotti o delle merci in dogana per l'immissione in consumo o in libera pratica e sino alla vendita al dettaglio.

E' importante sottolineare come la falsa indicazione sull'origine o sulla provenienza di prodotti o merci possa essere sanata sul piano amministrativo attraverso l'esatta indicazione dell'origine o l'asportazione della stampigliatura Made in Italy a condizione che i beni non siano già stati immessi in libera pratica.

Tuttavia, nonostante il possibile dissequestro dei prodotti, a seguito della rimozione delle false o fallaci indicazioni d'origine o di provenienza, resta ferma la prosecuzione dei procedimenti penali avviati.

Ulteriore norma di riferimento è il DECRETO LEGGE 14 MARZO 2005 N° 35 (DECRETO COMPETITIVITA') CONVERTITO IN LEGGE 14 MAGGIO 2005 N° 80I. Il presente provvedimento ha introdotto, indubbiamente, un ulteriore strumento di tutela del marchio d'origine *Made in Italy*.

Ciò, non soltanto, perché ha provveduto ad inasprire (ex art. 1, comma 10) la multa prevista dall'art. 517 c.p., elevandola fino a ventimila euro rispetto ai due milioni di lire precedentemente previsti, ma, soprattutto, perché (ex art. 1, comma 9) ha inserito nell'art. 4, comma 49, della Legge 24 dicembre 2003, n° 350, dopo le parole "fallaci indicazioni di provenienza" le seguenti: "o di origine".

Oggi, pertanto, non sembrerebbe possibile commercializzare nell'Unione Europea (e, quindi, anche in Italia) merci prodotte all'estero con la sola dicitura relativa al nominativo e all'indirizzo italiano dell'azienda che ne ha curato la produzione e l'importazione poiché risulterebbe obbligatorio specificare anche il paese d'origine degli stessi.

Sul punto si veda la Sentenza del TAR del Friuli Venezia Giulia, del 08/02/2006, n. 157 (Sentenza Dolce & Gabbana), che ha riconosciuto la legittimità del fermo amministrativo disposto dall'Agenzia delle Dogane (oggi Agenzia delle Dogane e dei Monopoli) su t-shirt provenienti dalla Turchia sulle quali erano state apposte targhette con la dicitura "Dolce & Gabbana S.p.a. Legnano, Milano – ITALY".

Il nuovo comma 49 dell'art. 4, infatti, stabilisce come, anche qualora sia indicata l'origine e la provenienza estera dei prodotti, costituisca fallace indicazione, perseguibile ai sensi dell'art. 517 c.p., l'uso di segni, figure o quant'altro possa indurre il consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana incluso l'uso fallace o fuorviante di marchi aziendali ai sensi della disciplina sulle pratiche commerciali ingannevoli.

Anche in questo caso la condotta incriminata:

1. risulta commessa sin dalla presentazione dei prodotti o delle merci in dogana per l'immissione in consumo o in libera pratica e sino alla vendita al dettaglio;

2. può essere sanata mediante l'asportazione, a spese del contravventore, dei segni, delle figure o di quant'altro possa indurre a ritenere che si tratti di un prodotto di origine italiana ovviamente sempre che i beni non siano già stati immessi in libera pratica;
3. non incide sulla prosecuzione dei procedimenti penali avviati.

Ora, poiché relativamente ai prodotti industriali (non agroalimentari) per “provenienza ed origine” della merce non deve intendersi la provenienza della stessa da un certo luogo di fabbricazione, totale o parziale, bensì la sua provenienza da un determinato imprenditore che si assume la responsabilità giuridica, economica e tecnica della produzione e si rende garante della qualità del prodotto nei confronti degli acquirenti e dato che il D.P.R. 26/02/1968 n° 656 (con cui è stato recepito in Italia l'Accordo di Madrid del 14 aprile 1981 in forza del quale il venditore che apponga il suo marchio su un prodotto importato debba riportare anche “l'indicazione precisa ed i caratteri evidenti del Paese o del luogo di fabbricazione o di produzione, o un'altra indicazione sufficiente ad evitare ogni errore sull'origine effettiva, sotto pena del sequestro del prodotto”) limita l'applicazione del fermo amministrativo alle sole merci per le quali vi sia il fondato sospetto che rechino, all'atto della loro introduzione nel territorio della Repubblica, una falsa o fallace indicazione di provenienza, permangono incertezze di fronte alla sussistenza, o meno, dell'obbligo di indicare il paese di origine dei beni. In merito assume un ruolo fondamentale l'interpretazione giurisprudenziale in attesa di un intervento legislativo che restituisca razionalità alla materia.

La Suprema Corte di Cassazione (Cass. Sez. III°, 24 maggio 2012, n° 19650) ha affermato che attualmente costituiscono infrazioni penalmente irrilevanti (integranti solo un illecito amministrativo) le condotte di “indicazioni fallaci” da cui possono derivare situazioni di incertezza indotte dalla carenza di “indicazioni precise ed evidenti sull'origine o provenienza estera o comunque sufficienti ad evitare qualsiasi fraintendimento del consumatore sull'effettiva origine del prodotto”.

Costituiscono delitto, invece, le sole ipotesi di uso del marchio e della denominazione di provenienza o di origine con “false indicazioni” idonee da indurre il consumatore a ritenere che il prodotto sia di origine italiana.

Ciò perché mentre “fallace” è ciò che può illudere e/o ingannare, “falso” è ciò che risulta contrario al vero per contraffazione o alterazione dolosa.

In sostanza risulta configurabile una fattispecie di reato solo quando oltre al proprio marchio o all'indicazione della località in cui l'azienda ha sede, l'imprenditore apponga anche una

dicitura con cui attesti espressamente che il prodotto è stato fabbricato in Italia o comunque in un Paese diverso da quello di effettiva fabbricazione.

Inoltre il DECRETO LEGGE 25 SETTEMBRE 2009 N° 135 CONVERTITO IN LEGGE 20 NOVEMBRE 2009 N° 16 costituisce un ulteriore passo in avanti verso una più incisiva tutela del *Made in Italy*.

Per effetto della sua entrata in vigore, infatti, è stata aumentata fino a due anni la pena della reclusione prevista dall'art. 517 c.p. (in luogo del massimo edittale di un anno precedentemente previsto), è stato inserito il comma 49 bis nell'art. 4 della L. 350/2003 ed, infine, è stata introdotta la disciplina del marchio collettivo "*100% Made in Italy*".

Il comma 49 bis prevede che costituisce fallace indicazione l'uso del marchio, da parte del titolare o del licenziatario, con modalità tali da indurre il consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana ai sensi della normativa europea sull'origine, senza che gli stessi siano accompagnati da indicazioni precise ed evidenti sull'origine o provenienza estera o comunque sufficienti ad evitare qualsiasi fraintendimento del consumatore sull'effettiva origine del prodotto, ovvero senza essere accompagnati da attestazione, resa da parte del titolare o del licenziatario del marchio, circa le informazioni che, a sua cura, verranno rese in fase di commercializzazione sulla effettiva origine estera del prodotto.

Per i prodotti alimentari, per effettiva origine si intende il luogo di coltivazione o di allevamento della materia prima utilizzata nella produzione e nella preparazione dei prodotti e il luogo in cui è avvenuta la trasformazione sostanziale.

Il contravventore è punito con la sanzione amministrativa pecuniaria da euro 10.000 ad euro 250.000.

Si precisa, poi, come sia sempre disposta la confisca amministrativa del prodotto o della merce di cui al comma 49-bis, salvo che le indicazioni ivi previste siano apposte, a cura e spese del titolare o del licenziatario responsabile dell'illecito, sul prodotto o sulla confezione o sui documenti di corredo per il consumatore.

Per l'interpretazione di questo nuovo comma richiamiamo l'orientamento giurisprudenziale di cui al paragrafo 1.4 (Cass. Sez. III°, 24 maggio 2012, n° 19650).

E' stato, infine, realizzato un sistema di certificazione in base al quale i produttori che producono interamente in Italia possono garantire il proprio prodotto con il marchio collettivo "*100% Made in Italy*".

Ora, ai sensi dell'art. 16 comma I° del D.L. 25/09/2009 n° 135, si intende realizzato interamente in Italia il prodotto o la merce classificabile come *Made in Italy*, ai sensi della

normativa vigente, e per il quale il disegno, la progettazione, la lavorazione ed il confezionamento sono stati compiuti esclusivamente sul territorio italiano.

Di diritto e di fatto, quindi, oggi vi è quello che possiamo definire Made in Italy doganale (51% e finitura italiana) ed il 100% Made in Italy (prodotto interamente realizzato in Italia).

L'Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani (I.T.P.I.), organo certificatore del prodotto interamente realizzato in Italia costituito a Fermo, ha elaborato il Sistema di Certificazione "IT01 – 100% Qualità Originale Italiana", istituendo il marchio collettivo "100% Made in Italy Certificate".

Ciò al fine di superare i dubbi a cui la normativa lascia ancora spazio.

L'iter di certificazione si avvia con la sottoscrizione volontaria da parte dell'azienda interessata del Regolamento del Sistema IT01 e della richiesta di Certificazione.

I prodotti che il produttore intende commercializzare usando i marchi ed i segni distintivi "Made in Italy Certificate" devono avere i seguenti requisiti:

- fabbricati interamente in Italia;
- realizzati con semilavorati Italiani;
- costruiti con materiali naturali di qualità e di prima scelta;
- realizzati con disegni e progettazione esclusivi dell'azienda;
- costruiti adottando le lavorazioni artigianali tradizionali tipiche italiane;

Inoltre, devono essere:

- realizzati in osservanza dei criteri di sicurezza;
- realizzati in osservanza delle norme sull'igiene.

L'Istituto accorda, accertata la loro sussistenza, la certificazione (che ha validità annuale) e decorso un mese dalla sua concessione un funzionario dell'Istituto procederà al completamento dell'istruttoria con l'acquisizione della documentazione necessaria e la compilazione delle schede del Disciplinare.

Entro la fine del mese successivo, poi, il funzionario confermerà all'azienda l'ottenimento della certificazione e l'azienda sarà quindi iscritta nel Registro Nazionale Produttori Italiani.

L'istituto ha provveduto, inoltre, ad istituire un sistema di tracciabilità per i prodotti certificati "100% Made in Italy".

L'azienda certificata dovrà utilizzare i segni distintivi rilasciati dall'Istituto, dotati di marchio olografico anti-contraffazione e di numerazione progressiva, applicandoli o allegandoli al prodotto.

Il marchio collettivo potrà essere utilizzato sull'imballo, inserito su carta intestata, esposto in fiera e divulgato attraverso i mezzi pubblicitari e i siti internet.

Possiamo affermare che l'Istituto, in netto contrasto con i limiti oggettivamente posti dalla Comunità Europea ed il "suo" made in Italy "doganale", consente ai singoli consumatori ed ai negozianti di accertare la vera origine del prodotto italiano.

Infine, ai sensi dell'art. 16 comma 4 (D.L. 135/2009) è previsto che chiunque faccia uso di un'indicazione di vendita, che presenti il prodotto come interamente realizzato in Italia, quale «100% made in Italy», «100% Italia», «tutto italiano», in qualunque lingua espressa, o di altra che sia analogamente idonea ad ingenerare nel consumatore la convinzione della realizzazione interamente in Italia del prodotto, ovvero di segni o di figure che inducano la medesima fallace convinzione, e' punito, ferme restando le diverse sanzioni applicabili sulla base della normativa vigente, con le pene previste dall'art. 517 c.p. aumentate di un terzo.

La LEGGE 08 APRILE 2010 N° 55, nota come Legge Reguzzoni-Versace-Calearo ha istituito un sistema di etichettatura obbligatoria, dei prodotti finiti ed intermedi destinati alla vendita, idoneo non soltanto ad evidenziare il luogo di origine di ciascuna fase di lavorazione, ma anche ad assicurare la tracciabilità dei prodotti.

Il sistema riguarda soltanto il settore tessile, della pelletteria e calzaturiero.

Ai fini della presente Legge (art. 1 comma 4) l'indicazione del marchio d'origine "Made in Italy" può essere apposta esclusivamente su prodotti finiti le cui fasi di lavorazione abbiano avuto luogo prevalentemente nel territorio nazionale e in particolare se almeno due delle fasi di lavorazione previste per ciascun settore siano state eseguite nel territorio medesimo e per le rimanenti fasi sia verificabile la tracciabilità.

Le fasi di lavorazione sono specificatamente indicate (art. 1, commi 5-6-7) per ciascun settore e precisamente:

- Tessile: premesso che ai fini della presente Legge per <<prodotto tessile>> si intende ogni tessuto o filato (naturale, sintetico o artificiale) che costituisca parte del prodotto (finito o intermedio) destinato all'abbigliamento, all'utilizzazione quale accessorio d'abbigliamento, all'impiego quale materiale di prodotti destinati all'arredamento o come prodotto calzaturiero, le fasi di lavorazione sono: la filatura, la tessitura, la nobilitazione e la confezione compiute nel territorio italiano anche utilizzando fibre naturali, artificiali o sintetiche di importazione;
- Pelletteria: la concia, il taglio, la preparazione, l'assemblaggio e la rifinitura compiuti nel territorio italiano anche utilizzando pellame grezzo di importazione;
- Calzaturiero: la concia, la lavorazione della tomaia, l'assemblaggio e la rifinitura compiuti nel territorio italiano anche utilizzando pellame grezzo di importazione;

Precisiamo che ai sensi della recente Legge 14/01/2013 n° 8 (in Gazz. Uff., 30 gennaio 2013, n. 25) i termini «cuoio», «pelle» e «pelliccia» (nonché quelli da essi derivanti o loro sinonimi) sono riservati esclusivamente ai prodotti ottenuti dalla lavorazione di spoglie di animali sottoposte a trattamenti di concia o impregnate in modo tale da conservare inalterata la struttura naturale delle fibre, nonché agli articoli con esse fabbricati.

Per quanto attiene i beni prodotti in cuoio e pelle eventuali strati ricoprenti di altro materiale devono avere spessore uguale o inferiore a 0,15 millimetri.

Il comma 3 dell'art. 1 L. 55/2010 stabilisce, poi, che nell'etichetta dei prodotti finiti e intermedi l'impresa produttrice deve garantire il rispetto delle convenzioni siglate in seno all'Organizzazione internazionale del lavoro lungo tutta la catena di fornitura nonché fornire in modo chiaro e sintetico informazioni:

- sulla conformità dei processi di lavorazione alle norme vigenti in materia di lavoro;
- sulla certificazione di igiene e di sicurezza dei prodotti;
- sull'esclusione dell'impiego di minori nella produzione;
- sul rispetto della normativa europea e degli accordi internazionali in materia ambientale.

Ciascun prodotto, infine, che non abbia i requisiti per l'apposizione del marchio *Made in Italy* deve indicare comunque lo Stato di provenienza, nel rispetto della normativa comunitaria.

Forte è il regime sanzionatorio introdotto dalla legge de quo.

Salvo che il fatto costituisca reato, chiunque violi le disposizioni di cui all'art. 1, commi 3 e 4, è punito con la sanzione amministrativa pecuniaria da 10.000 a 50.000 euro.

Nei casi di maggiore gravità la sanzione è aumentata fino a due terzi mentre nei casi di minore gravità è diminuita fino a due terzi.

Si applicano il sequestro e la confisca delle merci.

In caso di reiterazione delle violazioni, invece, si applica la pena della reclusione da uno a tre anni e qualora le stesse siano commesse attraverso attività organizzate è prevista la pena della reclusione da tre a sette anni.

Anche l'impresa che violi le predette disposizioni è soggetta a sanzione amministrativa pecuniaria, da un minimo di 30.000 ad un massimo 70.000 euro, aumentata, nei casi di maggiore gravità, fino a due terzi o diminuita fino a due terzi nei casi di minore gravità.

Infine nell'ipotesi di reiterazione della violazione è disposta la sospensione dell'attività per un periodo da un mese a un anno.

La Legge in esame è in vigore nel nostro Paese dal 01 ottobre 2010, ma, tuttavia, ancora oggi risulta inapplicabile stante lo stop imposto dalla Comunità Europea (in particolare Ungheria e Francia), che non ha approvato i decreti attuativi italiani.

L'Unione Europea ha sollevato forti perplessità sull'attuazione della Legge per ragioni tanto formali quanto sostanziali.

In relazione ai primi ha evidenziato come la sua applicazione determinerebbe un conflitto tra norme nazionali e norme comunitarie.

Inoltre ha fatto notare come gli Stati Membri debbano comunicare alla Commissione le bozze di regolamentazione tecnica prima della loro adozione e ad uno stadio in cui siano ancora possibili modifiche sostanziali.

Ciò non risulta avvenuto poiché la Legge è stata approvata il 17 marzo 2010 e notificata il successivo 07 maggio quando, cioè, non poteva essere più considerata come bozza.

Sul piano sostanziale, poi, la Commissione UE ha affermato che nessun Paese Membro può assumere autonomamente modalità tecniche di determinazione dell'origine divergenti rispetto a quelle Europee in uso poiché ciò significherebbe ostacolare la libera circolazione dei prodotti.

In merito basta un solo esempio per evidenziare tale divergenza: una borsa in pelle assemblata e rifinita in Cina con concia e taglio del pellame realizzato in Italia potrebbe essere importata in Italia con il marchio *Made in Italy* mentre risulterebbe "Made in Cina" per tutti gli altri Paesi Membri.

Anche l'uso del termine "prevalente" resta un concetto piuttosto generico poiché significa che un prodotto *Made in Italy* non deve essere esclusivamente realizzato in Italia e le due fasi di lavorazione che devono essere compiute nel nostro Paese non necessariamente integrerebbero quelle "*lavorazioni sostanziali*" che secondo il Codice Doganale Comunitario Aggiornato definirebbero un prodotto come italiano, con la conseguenza che la normativa comunitaria tutelerebbe, dunque, di più il *Made in Italy* della stessa L. 55/2010.

Infine, si è precisato, come sebbene non esista un regolamento che preveda un sistema di etichettatura obbligatoria a livello UE, lo stesso, sempre qualora venisse adottato non dovrebbe limitarsi ai soli settori previsti dalla Legge Reguzzoni-Versace-Calearo.

Possiamo quindi dire che, ad oggi, è possibile inserire la dicitura *Made in Italy* soltanto se il prodotto è stato interamente realizzato in Italia oppure se, ai sensi dell'art. 36 del Codice Doganale Comunitario Aggiornato, il bene ha subito in Italia l'ultima trasformazione sostanziale secondo le indicazioni di cui all'allegato 10, 11 e 15 del Regolamento di Attuazione del Codice Doganale Comunitario.

Pertanto, se un'impresa può indicare l'origine italiana ai fini doganali ha altresì la facoltà di apporre il marchio d'origine *Made in Italy*.

L'inadeguatezza delle misure indicate potrà essere superata soltanto laddove la Comunità Europea imporrà, definitivamente, l'obbligo di apporre l'indicazione dell'origine geografica della merce sui prodotti destinati al Mercato Unico.

L'attuale indiscriminata importazione di prodotti di cui non si conosce, di fatto, l'effettiva provenienza trova, tuttavia, ancora oggi la ferma adesione delle società multinazionali, che delocalizzando completamente i propri processi produttivi nei paesi in via di sviluppo sono fortemente interessate a non palesare l'origine geografica dei beni poiché prodotti a costi altamente competitivi e successivamente rivenduti, con elevati margini di profitto, nei mercati sviluppati.

Un segnale incoraggiante, volto a rafforzare la protezione dei consumatori ed a creare condizioni di parità per le imprese, è ravvisabile nelle due proposte normative presentate, nel corso della conferenza stampa, che si è tenuta mercoledì 13 febbraio 2013 a Bruxelles, dal Vice Presidente della Commissione Europea Antonio Tajani.

Le nuove misure, la cui entrata in vigore è prevista per il 2015, dovranno ora essere discusse dal Parlamento e dal Consiglio Europeo.

La prima, in materia di "*Made in*", introduce l'obbligo di indicare il paese d'origine anche per i prodotti fabbricati in Europa e non solo per quelli provenienti da Paesi Terzi.

I produttori, in sostanza, potranno scegliere se apporre l'etichettatura nazionale, ad esempio *Made in Italy*, "*Made in Germany*", "*Made in France*" ecc..., o più genericamente quella europea "*Made in Europe*" a condizione che il prodotto sia fabbricato *prevalentemente* in Europa.

Qualora lo stesso, invece, risultasse realizzato in diversi paesi dovrà essere indicato, come origine, il luogo dove sia avvenuto "*il principale processo di fabbricazione del prodotto*" e la sua "*sostanziale trasformazione*".

L'indicazione d'origine obbligatoria, comprensiva del nome e dell'indirizzo del fabbricante, permetterà, quindi, una piena tracciabilità dei prodotti poiché potrà essere individuato il luogo di effettiva produzione degli stessi.

In questo modo sarà, altresì, garantita una maggiore sicurezza delle merci in quanto, ove le stesse risultassero pericolose, la possibilità di risalire all'Autorità di Sorveglianza del Mercato del Paese dove sono state prodotte consentirà una più rapida individuazione delle misure necessarie per bloccarne la circolazione.

La seconda proposta attiene, invece, all'introduzione di un sistema di vigilanza del mercato caratterizzato da regole più semplici, grazie all'introduzione di un testo unico che disciplini la materia, da procedure semplificate per la notifica dei prodotti pericolosi e da una maggiore sinergia tra il sistema di allarme rapido esistente (RAPEX) e quello di informazione per la vigilanza del mercato (ICSMS) (Terreni, 2013).

1.2.1. L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE ITALIANO

Durante il corso degli anni Settanta, in pieno passaggio dall'epoca industriale a quella terziaria nacque un modello produttivo denominato "Terza Italia", che veniva contrapposto al modello di sviluppo industriale dominante nel periodo precedente, che si basava sulla grande azienda e che trovava nelle piccole e medie imprese il pilastro chiave.

Il successo di tale modello derivò da un connubio perfetto tra l'ingegno industriale dell'imprenditoria italiana e la qualità dei territori in cui operava. L'Italia iniziò a farsi strada verso i mercati internazionali, coniugando l'innovazione con quel gusto e quella raffinatezza che solo da millenni di cultura potevano provenire.

Nacquero, in tal modo, una serie di realtà territoriali altamente qualificate in produzioni di nicchia, i c.d. distretti industriali, che, grazie a tale professionalità, riuscivano a far emergere una capacità produttiva ineguagliabile, sostenuta da un clima dove regnava l'elevata specializzazione e il giusto equilibrio tra competizione e cooperazione.

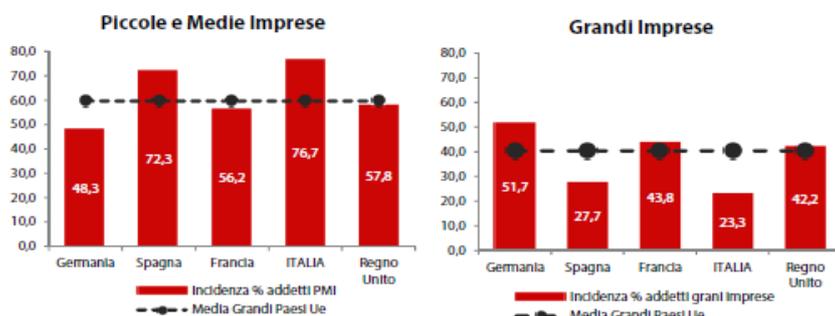
In breve tempo è cresciuto il livello di esportazioni di beni tradizionali, posizionati in alte fasce di prezzo. Al contempo, anche le produzioni contraddistinte da minor qualità nelle tipologie tipiche del made in Italy riuscirono a sfruttare l'immagine che la Penisola otteneva sui mercati internazionali, sostenute da una struttura dei costi ancora favorevole.

Proprio queste produzioni, però, nel giro di poco tempo dovettero fare i conti con un sistema socio-economico in evoluzione, in cui le sollecitazioni sul fronte dei prezzi furono notevoli.

La competitività sul prezzo scese e le produzioni più standardizzate entrarono in difficoltà.

L'identità manifatturiera italiana è ancor oggi distintamente visibile facendo riferimento ai dati Eurostat, che fanno in modo di riuscire a distinguere e quantificare il numero di addetti presenti all'interno di ogni branca di attività economica, distinguendo in base alle dimensioni d'impresa.

Incidenza degli addetti alle imprese manifatturiere per tipologia dimensionale nei principali Paesi comunitari
Anno 2010 (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Unioncamere, Fondazione Symbola su dati Eurostat

Dall'analisi dei dati viene evidenziato che nel 2010, in Italia oltre i tre quarti del totale degli addetti operi all'interno di quelle che sono le PMI, tutte quelle imprese, piccole e medie, le cui dimensioni rientrano entro certi limiti occupazionali (fino a 250 addetti) e finanziari.

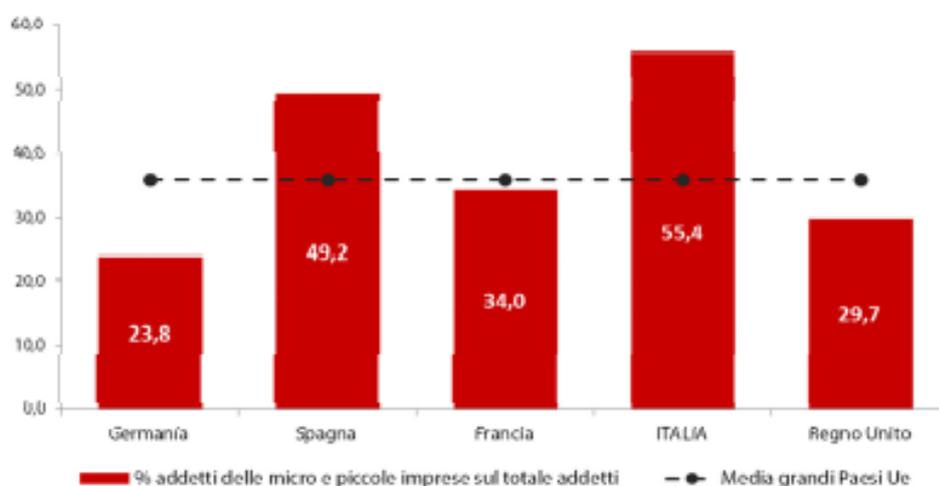
Come si evince dal grafico, l'incidenza degli addetti nelle PMI sul totale degli addetti in Italia (pari al 76,7%), di gran lunga superiore rispetto ai paesi comunitari che sono pari al 59,7%.

Nello specifico, in Germania tale incidenza risulta pari al 48,3%, in Spagna al 72,3%, in Francia al 56,2% e nel Regno Unito al 57,8%. In Italia, rispetto ad altri paesi europei, è limitata la percentuale di addetti impiegati all'interno delle grandi imprese. Infatti, se in media per i grandi paesi comunitari l'incidenza degli addetti impiegati nelle grandi imprese sul totale è pari al 40,3%, nel nostro paese tale valore scende ad appena il 23,3%.

Emerge, inoltre, dalla riconversione terziaria della produzione industriale che ha decretato la centralità della piccola azienda, contraddistinta da un numero di addetti inferiore a cinquanta. Un patrimonio di aziende che da sole incidono per il 55,4% del totale degli addetti del sistema manifatturiero. Un valore anche in questo caso significativamente più elevato rispetto a quanto si riscontra per la media dei grandi paesi europei (35,9%).

Incidenza degli addetti alle micro e piccole imprese manifatturiere nei principali Paesi comunitari

Anno 2010 (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Unioncamere, Fondazione Symbola su dati Eurostat

Il territorio italiano è caratterizzato da molteplici realtà produttive, in larga scala diverse tra loro, che nel tempo, come già detto, hanno prodotto una ricchezza inimitabile nel mondo.

Si parla, infatti, di imprese molto spesso a conduzione familiare, che, in base alle loro forme organizzative, flessibili e caratterizzate da apprendimento esplorativo, hanno fondato la propria capacità competitiva sull'interazione con territori dove è possibile fondersi in un unico prezioso elemento.

Analizzando i dati (di fonte Eurostat), si evince che l'incidenza di tale aziende sia elevata nei settori tipici del made in Italy piuttosto che in altri. Basti pensare che, nel 2010, l'incidenza degli addetti delle PMI sul totale addetti era per il tessile pari al 89,8%, per l'industria del legno pari al 96,1%, per l'industria della concia e delle pelli all'89,8%, per l'industria dei mobili pari al 92,8% e per l'industria alimentare pari all'81,4% e per la meccanica al 73,6%.

Più in generale, sempre in termini di addetti, il modello distrettuale italiano, nonostante alcune difficoltà strutturali, emerge ancora con evidenza. L'indice di specializzazione (la quota di addetti del settore in Italia rapportata all'analoga quota per il complesso delle cinque grandi economie comunitarie) mostra con chiarezza la centralità relativa del sistema moda. Il tessile (176,4), l'abbigliamento (248,0) e soprattutto le creazioni in pelle e le calzature (280,7) trovano in Italia profonda radicazione, diffondendosi con diversa intensità lungo tutta la lunghezza del Paese. Anche la lavorazione di minerali non metalliferi (126,4), con alcune importanti realtà distrettuali della ceramica, quali Faenza, Sassuolo, Civita Castellana, Deruta e Caltagirone, mostra un'evidente specializzazione, così come la produzione di mobili

(143,6), concentrata nelle aree distrettuali di Pesaro-Urbino, Monza-Brianza, Poggibonsi e Manzano, tanto per citarne alcune. Infine la meccanica (108,6), localizzata prevalentemente al Centro-Nord, sembra a oggi essere la tipologia distrettuale con maggiori potenzialità, spinta dalla domanda dei nostri nuovi competitor che, per concorrere con le produzioni del made in Italy (e spesso imitarle), devono gioco forza ricorrere alle nostre tecnologie e ai nostri strumenti.

Addetti ai comparti manifatturieri per tipologia dimensionale in Italia e nei principali Paesi comunitari*

Anno 2010 (valori assoluti, incidenze percentuali e indici di specializzazione)

	ITALIA				Grandi Paesi UE			
	PMI	TOTALE	% PMI	ISP** Settore	PMI	TOTALE	% PMI	ISP** Settore
Alimentari	320.433	393.810	81,4	73,9	1.574.028	2.473.305	63,6	100,0
Bevande	23.678	35.763	66,2	68,6	141.298	242.092	58,4	100,0
Tessile	126.597	150.534	84,1	176,4	322.927	396.167	81,5	100,0
Abbigliamento	190.121	226.387	84,0	248,0	342.799	423.773	80,9	100,0
Concia, pelli e calzature	121.764	135.573	89,8	280,7	193.593	224.186	86,4	100,0
Legno e prodotti in legno	133.148	138.554	96,1	130,7	439.707	491.938	89,4	100,0
Carta e prodotti in carta	55.284	74.734	74,0	90,4	223.581	383.535	58,3	100,0
Stampa e supporti registrati	91.195	99.590	91,6	81,2	500.749	569.349	88,0	100,0
Chimica	74.596	113.481	65,7	66,6	340.033	791.309	43,0	100,0
Farmaceutica	17.926	63.748	28,1	86,2	73.109	343.160	21,3	100,0
Gomma e plastica	146.346	184.195	79,5	84,6	639.822	1.011.034	63,3	100,0
Lavorazione minerali non metalliferi	167.799	215.557	77,8	126,4	521.255	791.568	65,9	100,0
Metallurgia	69.300	129.439	53,5	98,2	231.466	612.014	37,8	100,0
Prodotti in metallo	522.246	559.331	93,4	113,8	1.901.462	2.281.134	83,4	100,0
Elettronica	69.565	112.974	61,6	73,0	369.409	718.784	51,4	100,0
Apparecchi elettrici	106.329	170.585	62,3	83,6	394.892	946.775	41,7	100,0
Meccanica	339.767	461.670	73,6	108,6	1.059.626	1.973.634	53,7	100,0
Autoveicoli a motore	46.992	170.727	27,5	55,7	246.435	1.422.032	17,3	100,0
Altri mezzi di trasporto	32.449	91.654	35,4	81,4	106.721	522.361	20,4	100,0
Mobili	148.216	163.744	90,5	143,5	438.510	529.475	82,8	100,0
Altre attività manifatturiere	108.339	127.720	84,8	101,0	459.323	586.742	78,3	100,0
Riparazione e manutenzione	153.689	165.630	92,8	100,8	554.522	762.440	72,7	100,0
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	3.070.785	4.002.067	76,7	100,0	11.085.002	18.580.203	59,7	100,0

*Italia, Francia, Germania, Spagna e Regno Unito

**Indice di specializzazione rispetto alla media settoriale dei principali Paesi Ue

Fonte: elaborazioni Unioncamere, Fondazione Symbola su dati Eurostat

Il sistema delle eccellenze italiane ha trovato nella piccola e media dimensione il giusto compromesso che ha permesso di coniugare gli aspetti culturali, tradizionali e territoriali e di incorporarli all'interno dei prodotti venduti in tutto il mondo. Elementi che ovviamente si riflettono sul territorio anche in termini di valore aggiunto di prodotto, considerando come oltre il 65% della ricchezza prodotta dal sistema manifatturiero sia in Italia, con meno di duecentocinquanta addetti (per i grandi Paesi comunitari il medesimo valore si colloca su una percentuale di gran lunga inferiore e pari precisamente al 45,5%).

Valore aggiunto al costo dei fattori nei comparti manifatturieri per tipologia dimensionale
Anno 2010 (valori assoluti in milioni di euro, incidenze percentuali e indici di specializzazione)

	ITALIA				GRANDI PAESI UE			
	PMI	TOTALE	Incidenza % PMI	ISP** Settore	PMI	TOTALE	Incidenza % PMI	ISP** Settore
Alimentari	13.051	19.077	68,4	91,9	59.640	114.034	52,3	100,0
Bevande	1.895	3.600	52,6	79,2	9.372	24.967	37,5	100,0
Tessile	4.698	5.932	79,2	209,9	12.120	15.517	78,1	100,0
Abbigliamento	5.097	6.884	74,0	270,8	10.068	13.950	72,1	100,0
Concia, pelli e calzature	4.472	5.855	76,4	340,7	7.556	9.438	80,1	100,0
Legno e prodotti in legno	3.764	4.148	90,7	127,1	14.972	17.919	83,6	100,0
Carta e prodotti in carta	2.889	4.563	63,3	100,4	12.420	24.966	49,7	100,0
Stampa e supporti registrati	3.314	3.876	85,5	87,8	20.188	24.238	83,3	100,0
Chimica	5.708	9.189	62,1	62,9	27.028	80.269	33,7	100,0
Farmaceutica	1.978	8.624	22,9	98,2	6.461	48.221	13,4	100,0
Gomma e plastica	7.435	9.973	74,6	97,5	32.065	56.160	57,1	100,0
Lavorazione minerali non metalliferi	6.960	10.297	67,6	130,7	23.658	43.270	54,7	100,0
Metallurgia	4.303	8.220	52,4	108,4	14.621	41.651	35,1	100,0
Prodotti in metallo	22.459	24.844	90,4	124,3	84.525	109.756	77,0	100,0
Elettronica	3.691	7.115	51,9	74,8	21.761	52.230	41,7	100,0
Apparecchi elettrici	5.389	10.166	53,0	86,3	21.131	64.725	32,6	100,0
Meccanica	19.063	28.282	67,4	119,2	59.744	130.335	45,8	100,0
Autoveicoli a motore	2.390	10.457	22,9	51,8	12.800	110.890	11,5	100,0
Altri mezzi di trasporto	1.199	5.639	21,3	80,3	4.981	38.572	12,9	100,0
Mobili	4.103	5.025	81,7	138,9	14.955	19.861	75,3	100,0
Altre attività manifatturiere	3.699	5.025	73,6	98,7	17.930	27.955	64,1	100,0
Riparazione e manutenzione	5.796	6.681	86,8	92,0	25.233	39.884	63,3	100,0
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	133.974	205.589	65,2	100,0	513.915	1.129.005	45,5	100,0

*Italia, Francia, Germania, Spagna e Regno Unito

**Indice di specializzazione rispetto alla media settoriale dei principali Paesi Ue

Fonte: elaborazioni Unioncamere, Fondazione Symbola su dati Eurostat

Il sistema moda preserva la propria competitività, riuscendo ad incidere notevolmente sul valore aggiunto manifatturiero. Il settore tessile, abbigliamento, calzature e prodotti in pelle, infatti, producono ricchezza che incide per quasi un decimo settoriale, con indicici di specializzazione che oscillano dal 209,9 del tessile al 340,7 delle calzature e dei prodotti in pelle.

L'attività del mobilio, incide leggermente meno, mentre la meccanica strumentale guadagna posizione e centralità, incidendo 1,3 volte rispetto alla media dei grandi Paesi comunitari.

Nonostante il modello produttivo italiano abbia saputo in parte reggere agli urti dell'attuale scenario economico globale, gli effetti della crisi non hanno tardato a manifestarsi su un tessuto imprenditoriale finanziariamente debole e piuttosto frammentato. L'agguerrita concorrenza da parte dei Paesi emergenti, accompagnata alla stagnazione dei consumi interni, ha indebolito le condizioni generali di contesto, decretando la fuoriuscita dagli scenari internazionali e nazionali, di molte realtà produttive. Ma non per tutti tale inversione di rotta si è tradotta in un fallimento.

L'improvviso cambio di paradigma imposto dalla recessione ha infatti innescato, all'interno del sistema imprenditoriale italiano, un profondo processo di selezione che ha determinato, accanto alla perdita di capitale imprenditoriale, anche la nascita o la ridefinizione di nuove o rinnovate iniziative aziendali, contraddistinte quasi sempre da un upgrading qualitativo diffuso.

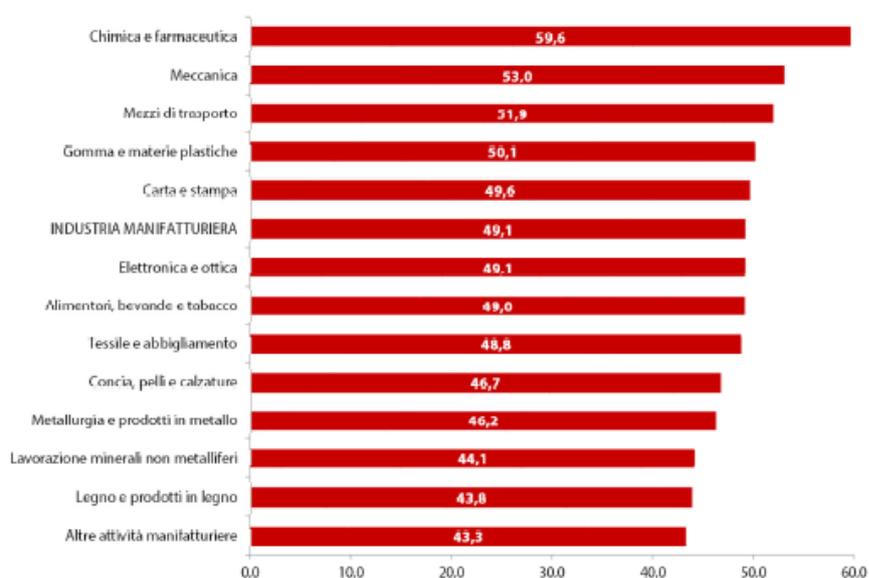
Gli imprenditori più lungimiranti, infatti, cogliendo con tempismo i nuovi dettami del progresso economico, hanno intrapreso un nuovo percorso di investimenti e ristrutturazioni,

spostando le proprie produzioni su fasce di mercato più alte. L'upgrading delle produzioni può essere esaminato sia facendo riferimento al PIQ - Prodotto Interno Qualità - elaborato da Fondazione

Symbola ed Unioncamere al fine di quantificare la percentuale di qualità insita all'interno del totale del valore aggiunto prodotto, sia, come si vedrà nella parte immediatamente successiva, mediante il nuovo indicatore di competitività Fortis-Corradini, che permette di analizzare il giudizio dei mercati internazionali e quindi il successo delle nostre produzioni di punta all'estero.

A conferma di quanto precedentemente affermato, la quota di qualità del prodotto interno lordo stimata per il 2011 si attesta al 47,9%, in crescita rispetto all'analogo valore corrispondente per il 2010 (47,0%). La chimica si colloca in prima posizione, stante una dimensione media elevata che permette di strutturarne maggiormente l'organizzazione produttiva.

Incidenza del Prodotto Interno Qualità nei settori manifatturieri
Anno 2011 (valori percentuali)



*Tra le branche è esclusa dall'analisi la divisione "Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari", a causa della erraticità di andamento di alcuni indicatori.

Fonte: Unioncamere-Fondazione Symbola, 2012

La meccanica, faro del made in Italy dei nostri giorni, presenta una quota di qualità superiore, pari al 53,0% di quanto complessivamente prodotto (al netto del contributo offerto dall'occupazione irregolare). La grande impresa si conferma in tal senso superiore ma senza prevalere con decisione rispetto al patrimonio imprenditoriale delle Piccole e Medie realtà distrettuali, ancora oggi tassello centrale della competitività manifatturiera italiana.

1.2.2. LA COMPETITIVITA' ITALIANA: UN NUOVO INDICE DI MISURAZIONE

Negli ultimi anni, nonostante la crisi economica mondiale, il made in Italy ha raggiunto straordinarie posizioni di preminenza sui mercati esteri. Questa realtà è ancor oggi sconosciuta alla maggioranza dell'opinione pubblica. La stessa Commissione dell'Unione Europea, in alcuni suoi recenti rapporti, di cui si parlerà più avanti, ci ritiene poco competitivi. Ciò sulla base di un indicatore sempre meno rappresentativo ma ancora oggi ritenuto erroneamente il principale parametro di riferimento per misurare la competitività, ossia la nostra quota nell'export totale mondiale (che include anche l'energia, dove l'Italia figura penalizzata). Il declino di questa quota, secondo l'UE, deriverebbe dalla nostra presunta "specializzazione sbagliata". Invece è fondamentale guardare anche altri indicatori per comprendere quanto terreno, dopo il temporaneo appannamento di inizio secolo causato dall'improvvisa esplosione della concorrenza asimmetrica asiatica, ha saputo riconquistare il sistema produttivo italiano sui mercati internazionali. In particolare, l'Italia si è specializzata nella meccanica e nei mezzi di trasporto diversi dagli autoveicoli, ha rafforzato la sua posizione negli alimentari e nelle bevande e si è arroccata sulle fasce di più alto valore aggiunto nei beni per la persona e la casa, consolidando la sua posizione di leader mondiale nei segmenti del lusso e design.

Nel 2011, l'export dell'Italia sui mercati globali era di oltre 523 miliardi di dollari. Nello stesso anno il saldo commerciale dell'Italia con l'estero è stato negativo per circa 36 miliardi di dollari, ma positivo di 82 miliardi per i prodotti industriali non alimentari. Tale precisazione pone il nostro Paese tra i soli cinque del G-20 con un surplus strutturale con l'estero per i beni manifatturieri.

In altri termini, l'Italia, escludendo l'energia e le materie prime agricole e minerarie, è uno dei Paesi più competitivi a livello mondiale. Il che è anche dimostrato dal fatto che il nostro Paese vanta quasi mille prodotti (946 per l'esattezza) in cui figura tra i primi tre posti al mondo per saldo commerciale attivo con l'estero.

Indice delle eccellenze competitive nel commercio internazionale: il posizionamento dell'Italia

Indice Fortis-Corradini, Fondazione Edison

Numero di prodotti in cui l'Italia si trova ai vertici mondiali per saldo commerciale: anno 2011 (casistica su un totale di 5.117 prodotti in cui è suddiviso il commercio internazionale)

Posizione dell'Italia tra i Paesi esportatori	Numero di prodotti (in base alla classificazione HS1996)	Valore complessivo del saldo commerciale italiano nei prodotti indicati (miliardi di dollari)
Casi di prodotti in cui l'Italia è il 1° Paese mondiale per saldo commerciale	235	63
Casi di prodotti in cui l'Italia è il 2° Paese mondiale per saldo commerciale	390	74
Casi di prodotti in cui l'Italia è il 3° Paese mondiale per saldo commerciale	321	45
Totale casi di prodotti in cui l'Italia figura nei primi 3 posti al mondo tra i Paesi esportatori per saldo commerciale	946	183

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Istat, Eurostat e UN Comtrade

Secondo il nuovo indice di competitività Fortis-Corradini, elaborato per la Fondazione Edison, nel 2011 l'Italia è risultata seconda soltanto alla Germania per numero complessivo di primi, secondi e terzi posti nel saldo commerciale mondiale (ogni 100.000 abitanti), precedendo economie superficialmente considerate più competitive quali la Corea del Sud e la Francia. In termini assoluti, il nostro Paese è invece risultato primo al mondo per saldo commerciale in 235 prodotti (valore complessivo del saldo di questi beni: 63 miliardi di dollari), secondo in 390 prodotti (per 74 miliardi di dollari) e terzo in 321 prodotti (per 45 miliardi di dollari). In totale, 946 posizioni di eccellenza, soprattutto relative a prodotti di "nicchia" ad alto valore aggiunto, per un valore complessivo di surplus commerciale pari a 183 miliardi di dollari. Nel paragone internazionale, solo 3 Paesi (Cina, Germania e Stati Uniti) nel 2011 hanno fatto meglio dell'Italia quanto a numero di primi, secondi e terzi posti nel saldo commerciale mondiale. Parimenti, solo 5 Paesi (i 3 già citati più il Giappone e la Corea del Sud) hanno fatto registrare valori complessivi di surplus commerciale superiori a quelli dell'Italia nei beni in cui essi figurano tra i primi tre Paesi in attivo con l'estero (escludendo il petrolio greggio e il gas naturale). L'eccellenza del made in Italy si completa con altri 492 prodotti in cui l'Italia nel 2011 figurava quarta o quinta per saldo commerciale mondiale, che hanno aggiunto alla bilancia commerciale italiana un ulteriore attivo di 38,4 miliardi di dollari. La forza del made in Italy sta nell'elevata diversificazione delle sue specializzazioni, imperniate soprattutto sui macro-settori delle "4 A" (Alimentari-vini, Abbigliamento-moda, Arredo-casa e Automazione-meccanica-gomma-plastica), ma anche su altri comparti importanti come la metallurgia, la carta e la chimica-farmaceutica.

Migliaia di imprese, soprattutto medie e piccole, sono le protagoniste di questo successo e permettono all'Italia di competere con Paesi che possono schierare molti più gruppi di grandi dimensioni e di rilievo multinazionale, ma che non possiedono la capacità tipica delle imprese italiane di essere flessibili ed operative in centinaia di tipologie di prodotti dalle caratteristiche "quasi sartoriali". È in questi ambiti di attività che emergono come fattori vincenti del made in Italy la creatività, l'innovazione, la qualità, il design e una spiccata "artigianalità industriale", cioè la capacità di realizzare beni "su misura" per i clienti, anche in tipologie produttive hi-tech come la meccanica o i mezzi di trasporto.

Come già evidenziato, sono 235 i prodotti in cui, nel 2011, l'Italia si è collocata al primo posto nel mondo per surplus commerciale. Il saldo italiano con l'estero è stato per queste produzioni complessivamente pari a 63 miliardi di dollari, così ripartiti:

- 31,6 miliardi di dollari di saldo sono stati generati da beni nel settore dell'automazione meccanica, della gomma e della plastica;
- 18,1 miliardi di dollari da beni dell'abbigliamento-moda;
- 6,4 miliardi di dollari da beni del settore alimentare e vini;
- 2,9 miliardi di dollari da beni per la persona e la casa;
- 4,3 miliardi di dollari da altri prodotti tra cui beni dell'industria della carta, del vetro edella chimica.

Non c'è comparto merceologico in cui l'Italia non abbia presentato nel 2011 un cospicuo numero di primi posti nel saldo commerciale con l'estero. Per esigenze di sintesi abbiamo selezionato solo alcuni tra i prodotti più significativi per ciascun comparto. Esaminiamoli brevemente.

Le leadership italiane spaziano dalle macchine e dalle tecnologie per l'agricoltura, al tabacco e ai prodotti alimentari (in cui l'Italia primeggia a livello mondiale nell'export di pasta, derivati del pomodoro, mele, insaccati), alle bevande sino a molti tipi di macchine per l'industria alimentare.

I primati italiani proseguono nella moda con molti prodotti del tessile-abbigliamento, della pelletteria, delle calzature, dell'oreficeria, dell'occhialeria, della componentistica di questi settori e dei relativi macchinari industriali.

L'Italia, inoltre, possiede molti primati per saldo commerciale a livello mondiale in prodotti dell'industria della carta (dalla carta igienica a quella per utilizzi in cucina sino ai sacchetti di carta), nonché in prodotti dell'industria metallurgica (dai tubi in ferro e acciaio alle fusioni in alluminio) ed ha primati importanti anche nelle tecnologie della metallurgia, nelle tecnologie del caldo e del freddo (tra cui spiccano le attrezzature frigorifere per il commercio), nonché

nelle macchine per lavorare il legno e i minerali non metalliferi (come le pietre ornamentali e le ceramiche). L'Italia è prima per surplus commerciale anche in diverse tipologie di prodotti in metallo e di macchinari speciali della meccanica hi-tech (tra cui le macchine per imballaggio, quelle per lavorare i metalli e le materie plastiche). Detiene primati anche nel saldo di prodotti di precisione e per la sicurezza (come i fili isolati in rame e i vetri di sicurezza dei mezzi di trasporto e strumenti ed apparecchi per la navigazione aerea e spaziale), nonché nei beni per il divertimento e lo sport (dagli yacht di lusso sino ad alcuni beni di “nicchia” come i fucili da caccia).

Sono numerosi i primi posti dell'Italia a livello internazionale anche nel surplus commerciale di articoli in gomma e materie plastiche, tra cui non poteva mancare, nel Paese che ha dato i natali al Premio Nobel Natta, il primato nell'export di lastre, fogli, pellicole e nastri in polipropilene.

Tra i primati italiani più curiosi segnaliamo quelli nel saldo commerciale di giostre, fagioli, bottoni, insalata cicoria, mentre tra i primati sconosciuti spiccano quelli relativi ai lavori in asfalto, ai sollevatori fissi per autorimesse, ai tappi a corona e ai marroni freschi o secchi.

I singoli prodotti in cui l'Italia primeggia a livello mondiale per valori di saldo commerciale più elevati sono stati evidenziati nella tabella successiva.

Il primo posto assoluto appartiene alle calzature con suola in cuoio naturale, con 2,7 miliardi di dollari di saldo nel 2011. Seguono in termini di valore i primati mondiali per saldo commerciale di macchine e apparecchi per imballaggio (2,5 miliardi), piastrelle di ceramica verniciate o smaltate (2,5 miliardi), borsette in pelle e cuoio (2,1 miliardi), occhiali da sole (1,9 miliardi), paste alimentari (1,8 miliardi), cuoio a pieno fiore conciato (1,8 miliardi), barche e panfili da diporto (1,6 miliardi).

Da notare come la maggior parte di questi primati, come nel caso delle calzature, nasca da produzioni concentrate in distretti industriali.

I 20 più importanti primi posti dell'Italia per saldo commerciale con l'estero: anno 2011
(dati in milioni di dollari)

	PRINCIPALI PRODOTTI IN CUI L'ITALIA È 1ª PER SALDO COMMERCIALE CON L'ESTERO	SALDO
1	Calzature con suola esterna e tomaia di cuoio naturale	2.655
2	Macchine ed apparecchi per impacchettare o imballare le merci	2.509
3	Piastrelle e lastre da pavimentazione o da rivestimento, verniciate o smaltate, di ceramica	2.475
4	Borse in pelle	2.183
5	Occhiali da sole	1.919
6	Paste alimentari (non cotte né farcite né altrimenti preparate, non contenenti uova)	1.858
7	Cuoi a pieno fiore, anche spaccato, di bovini o cavalli e altri equidi, depilati, preparati dopo la concia	1.827
8	Barche e panfili da diporto o da sport, con motore entro bordo	1.616
9	Conduttori elettrici, per tensioni > 80 v, ma ≤ 1 000 v (non muniti di pezzi di congiunzione)	1.477
10	Parti di macchine per impacchettare ed altre macchine ed apparecchi	1.467
11	Tubi e profilati cavi, saldati, di sezione circolare, di acciai inossidabili (escl. tubi a sezione interna ed esterna non circolari, e tubi dei tipi utilizzati per l'estrazione del petrolio o del gas, per oleodotti e gasdotti ed altri di sezione circolare saldati di ferro e acciai non legati e di altri acciai legati)	1.272
12	Elicotteri, di peso a vuoto > 2.000 kg	1.182
13	Tubi e profilati cavi, saldati (non di sezione circolare), di ferro o di acciaio (escl. tubi a sezione interna ed esterna circolari, tubi dei tipi utilizzati per l'estrazione del petrolio o del gas, per oleodotti e gasdotti)	1.117
14	Tubi e profilati cavi, saldati, di sezione circolare, di ferro o di acciai (non legati) (escl. tubi a sezione interna ed esterna non circolari, e tubi dei tipi utilizzati per l'estrazione del petrolio o del gas, per oleodotti o gasdotti ed altri di sezione circolare saldati di acciai inossidabili e di altri acciai legati)	1.058
15	Pomodori, preparati o conservati interi o in pezzi	1.011
16	Pompe per liquidi	1.003
17	Cuoi e pelli di bovini e cuoi e pelli di cavalli e altri equidi, depilati, preparati dopo la concia, incl. cuoi e pelli pergamenati o greggi (escl. cuoi e pelli interi di bovini, di superficie unitaria ≤ 2,6 m ² , cuoi a pieno fiore, anche spaccato, cuoi e pelli scamosciati, cuoi e pelli verniciati o laccati e cuoi e pelli metallizzati)	978
18	Mele fresche	962
19	Parti di laminatoi per metalli	918
20	Cofani, armadi, vetrine, banchi e mobili simili, per la produzione del freddo	892

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati WTO, Eurostat e UN Comtrade

In molti dei prodotti in cui l'Italia detiene il primato per surplus commerciale con l'estero il nostro Paese si colloca nelle fasce di più elevato valore aggiunto, in cui i produttori emergenti, come la Cina, faticano ad entrare e dove le caratteristiche distintive del made in Italy in termini di qualità, design, innovazione e servizio al cliente continuano a fare la differenza.

Nelle calzature e negli stivali interamente in pelle e cuoio, ad esempio, l'Italia resta leader incontrastata nell'export mondiale davanti a Spagna e Portogallo, essendo questo un tipo di calzature in cui i produttori cinesi sono frenati da difficoltà tecniche (la lavorazione delle soles in cuoio) e di prezzo (il costo stesso del cuoio). Tradizione e competenze, unite alla qualità dei materiali, alla cura dei dettagli, alla creatività e alla ricerca stilistica sono i principali punti di forza della pelletteria italiana che ha nel Polo Fiorentino del lusso uno dei suoi fiori all'occhiello. Qui si è ristrutturata una rete di subfornitura locale a forte vocazione artigianale, fatta di piccole imprese che hanno abbandonato la produzione in conto proprio, trovando più conveniente diventare contoterzisti dei marchi del segmento lusso, inserendosi così in una catena produttiva lunga e articolata e adattandosi alle esigenze delle griffe. La presenza di queste ultime - nomi del calibro di Gucci, Prada, Ferragamo - ha permesso di

presidiare le fasi a valle di commercializzazione e distribuzione agendo positivamente sul sistema locale: ha stimolato la crescita dei laboratori artigiani, l'evoluzione tecnologica, l'organizzazione produttiva (in molti casi strutturata in fornitori di primo livello che acquisiscono la commessa dalla griffe, e subfornitori che lavorano per il primo livello). La crescita è stata eccezionale: nel giro di un decennio il distretto fiorentino della pelletteria di lusso ha triplicato la produzione, diventando il più importante centro manifatturiero al mondo in questo segmento. Il pregio del prodotto finale è garantito anche dal legame con il vicino distretto di S. Croce sull'Arno che offre pelli di qualità e differenziate per tipologia e lavorazione. E così, in pochi anni, il know how, la qualità e la flessibilità dei pellettieri fiorentini hanno attirato tutti i grandi nomi della moda internazionale, da Bulgari a Cavalli, da Valentino a Tod's, da Dolce & Gabbana a Trussardi, compresi i marchi americani (Ralph Lauren, Donna Karan, Tommy Hilfiger) e tante aziende francesi, tra cui Chanel, Christian Dior, Cartier, Louis Vuitton, Yves Saint Laurent e altri. Gucci, in particolare, negli ultimi anni, ha investito moltissimo in progetti a tutela della filiera toscana, individuando nel nuovo modello delle reti di impresa la risposta adeguata alle sfide che attendono il distretto. La maison ha deciso di giocare d'anticipo e, in nome della sostenibilità economica e sociale, ha spinto i propri fornitori strategici del comparto pelletteria (che vale il 58% del business del marchio) ad allearsi per migliorare la competitività. Il risultato è la costituzione, ad oggi, di una decina di reti.

L'alto valore aggiunto caratterizza anche altri prodotti della moda che richiedono particolare cura nella scelta delle materie prime, nel design e nella produzione, come gli insiemi di materie tessili per uomo e donna e i tailleur donna in lana. Di fatto, la qualità rappresenta un vantaggio competitivo solo se opportunamente comunicata. Non è un caso, infatti, che in questi ultimi anni sempre più spesso le imprese del settore si siano unite tra di loro per l'organizzazione di eventi ed iniziative legate alla promozione dei loro marchi e delle loro linee di produzione. Basti pensare al progetto noto come "Milano Unica" ovvero il salone italiano del tessile che, unendo quattro marchi della rappresentanza fieristica tessile italiana, Ideabiella, Ideacomo, Moda In, Shirt Avenue, si propone di promuovere, in due edizioni annuali, il top di gamma della produzione tessile del nostro Paese. Quattro realtà unite in uno degli eventi di riferimento per il settore, all'insegna di prodotti di qualità garantiti da marchi consolidati, per rilanciare il prodotto italiano sui mercati interni ed internazionali, puntando sulla qualità, piuttosto che sul prezzo. Non a caso, lo stesso nome utilizzato per il progetto richiama le tre caratteristiche intrinseche della manifestazione e delle strategie di crescita di tali imprese: Singolarità, Esclusività ed Unificazione.

Una politica, questa, che consente di diversificare il mercato di riferimento e interessa un numero crescente di operatori professionali.

Anche nella meccanica non elettronica, dalle macchine per l'industria alle stesse già citate macchine per imballaggio, la concorrenza cinese indubbiamente cresce nei segmenti a più basso valore aggiunto, ma incontra tuttora grandi difficoltà sui prodotti di maggiore qualità e complessità tecnologica, dove l'Italia rimane leader.

La meccanica costituisce da sempre il motore silenzioso della crescita italiana. Meno conosciuta di altre icone del made in Italy, il comparto conferisce un contributo fondamentale all'export italiano. Le sue aziende, più delle altre, hanno investito nell'espansione delle proprie produzioni, non solo per quel che riguarda i mercati di destinazione, ma anche per quelli di approvvigionamento. Esse hanno saputo salvaguardare le proprie attività produttive, puntando su nuove tecnologie e significativi processi innovativi. SCM Group, specializzato nella produzione di macchinari per la lavorazione di diversi materiali – dal legno ai metalli – ha creato diversi centri di ricerca all'interno delle stesse divisioni aziendali. Con più di 300 brevetti registrati, il gruppo ha raggiunto standard qualitativi al top del settore. Gruppo Seragnoli, IMA, Sacmi, Marchesini, TMC e le altre imprese della packaging valley bolognese-emiliana realizzano macchine per imballaggio su misura, disegnate appositamente per i loro clienti mondiali dell'industria alimentare, delle bevande, della farmaceutica o della carta igienica (Alfano, et al., 2015).

1.3. IL “MADE IN ITALY” TRA QUALITÀ ED INNOVAZIONE

Durante il corso dei decenni, il fenomeno della globalizzazione, ha portato ad una confluenza di tipo economico e culturale tra i diversi Paesi nel mondo. Vi sono stati, appunto, cambiamenti e sviluppi, nel corso dei secoli, di tipo politico, organizzativo, sociale.

Quindi questa “omologazione” di prospettive, di progetti, ha fatto sì che vi sia stata una sorta di perdita d'identità da parte delle imprese, riscontrabile anche a livello di singoli prodotti e processi, causando, quindi, una difficile differenziazione delle proprie proposte commerciali, anche nel creare valore, al fine di ottenere un vantaggio competitivo.

Tali difficoltà possono essere considerate significative soprattutto per quelle imprese che lavorano in ambienti industrializzati, che vanno incontro a quelli che sono i Paesi cosiddetti “emergenti”, che diventano sempre più di rilievo nel mercato internazionale.

In questo contesto, che possiamo definire relativamente ostico e complesso, l'innovazione ha un ruolo di spicco, in quanto è atta a garantire un notevole e costante miglioramento e sviluppo di prodotti e processi, esistenti e non, che, appunto, supportano la differenziazione delle imprese su scala globale.

L'innovazione, ovviamente, serve alle imprese a creare valore, a rispondere ai bisogni dei consumatori, quindi, a rendere il proprio prodotto "unico ed inimitabile", che serve a contrastare questo processo di omologazione che ormai compromette la sopravvivenza di molte di esse. Quando ci si riferisce al termine "innovazione" spesso si fa riferimento a quelli che sono i processi di ricerca e sviluppo (R&S), da sempre considerati come il principale fattore di cambiamento. Tuttavia, in Italia, vi è una scarsa considerazione della R&S.

Il motivo di tale valutazione negativa fa riferimento a alla struttura del sistema industriale italiano, costituito per la maggior parte da imprese di piccola e media dimensione.

Bisogna sottolineare, però, che anche se l'economia italiana sta vivendo un periodo difficile e particolare, si sta riscoprendo, pian piano, una particolare attenzione per la tradizione. Numerosi esempi possono essere segnalati come la Fiat 500, la Abarth formato Grande Punto e così via. Vi è un sempre maggior entusiasmo verso le "radici e la tradizione" delle imprese, tanto da trasformare tutto ciò in una vera e propria opportunità di business.

La tradizione è composta da vari fattori, tra cui le conoscenze di un'impresa, le proprie competenze, valori e via dicendo. Tali elementi caratterizzanti, possono fare in modo che un'impresa possa distinguersi rispetto ad altre; in questo modo, appunto, si tende a differenziarsi rispetto ai concorrenti. La tradizione, quindi, viene intesa come una vera e propria "risorsa". Lo sfruttamento di tale risorsa, porta all'innovazione, alla creazione di valore. Possiamo inoltre sottolineare che, soprattutto negli ultimi decenni, sono aumentati gli investimenti per enfatizzare e valorizzare il marchio made in Italy (Petruzzelli, 2010).

1.3.1. DALLA TRADIZIONE ALL'INNOVAZIONE

La tradizione ha sempre giocato un ruolo focale in quanto "driver" dell'innovazione italiana, soprattutto in campi come il food, cultura, arte, fashion.

Un esempio a cui si può fare riferimento, è quello, sopracitato, della nuova Fiat 500. La nuova versione di questa automobile viene presentata per la prima volta il 5 marzo 2006 e viene messa in commercio il 4 luglio 2007, esattamente 50 anni dopo la nascita della prima versione

della Fiat 500. L'obiettivo non era quello di realizzare un nuovo modello di auto per "nostalgia", ma fare in modo che fosse nuovamente la 500.

Questo modello dà il via ad una serie di processi di innovazione. Si è cercato di rendere di nuovo vive quelle "emozioni", immagini e sensazioni, che rendono un prodotto "iconico" (Petruzzelli, 2010).

Molti studiosi sono concordi nel credere che il Paese di origine di un prodotto possa essere considerato un indicatore di "qualità" del prodotto. Il suddetto Paese e dunque la sua "immagine", possono essere utilizzati dal consumatore come "sostituto dell'informazione".

Un'innovazione è quindi intesa come l'atto di introdurre qualcosa di "nuovo" sul mercato, in maniera tale da migliorare la qualità e la gamma di prodotti offerta.

Il made in Italy, quindi, rappresenta il simbolo di una industrializzazione affermata negli ultimi decenni nel nostro Paese.

E' importante cercare di analizzare quali sono le strategie di innovazione delle PMI del made in Italy e quale ruolo svolgono per quanto concerne la competitività internazionale.

Il modello dell'innovazione delle industrie italiane si basa maggiormente sull'utilizzo della ricerca legata "all'inventore-imprenditore", piuttosto che su una ricerca di tipo scientifico-tecnologica. Nei settori cosiddetti "tradizionali", a basso contenuto tecnologico e maturi, l'innovazione si riferisce in prevalenza a quelle che sono le dimensioni intangibili del prodotto. In tal modo, le strategie di differenziazione e dell'offerta, risultano essere più efficaci, in termini di sopravvivenza e sviluppo d'impresa, tanto da rafforzare il legame con i mercati di riferimento, influenzando il valore attraverso vari fattori come ad esempio il packaging, o il design, servizi al cliente, canali distributivi e altri elementi intangibili (Fortuna, 2015).

Diventa, poi necessario, sviluppare le risorse e le competenze di "market orientation", in maniera tale da riuscire a creare "valore al di fuori della fabbrica" (Varaldo, 2007).

Si ritiene, inoltre, che vi sia una relazione positiva tra market orientation e propensione all'innovazione.

L'orientamento al mercato, quindi, si considera il fattore ex ante dell'internazionalizzazione, in quanto consente all'impresa di adeguare ai diversi mercati le variabili ritenute critiche dai consumatori (sia quelle tangibili come ad esempio il packaging, e sia quelle intangibili come ad esempio i servizi o comunicazione).

Per le imprese del made in Italy, l'innovazione gioca un ruolo cruciale in quanto non sempre detengono le risorse necessarie per modificare e adattare la produzione a mercati internazionali (Rescinti & Fortuna, 2011).

Sicuramente l'Italia a livello di produzione, presenta un divario rispetto alle altre realtà internazionali, ma le aziende del Made in Italy, sono riuscite a difendersi bene, quindi hanno ritrovato un ruolo da protagoniste (Ramella, 2011).

1.4. II MADE IN ITALY NELL'ECONOMIA ITALIANA E MONDIALE: IL RILIEVO DELLE PMI E DEI DISTRETTI INDUSTRIALI

Un elemento caratterizzante e distintivo per l'economia italiana, negli ultimi decenni, è divenuto sicuramente la propagazione di sistemi integrati di piccole e medie imprese.

Si può affermare che nessun altro paese avanzato riscontra un'industria manifatturiera così fortemente basata su tali modelli d'impresa, ma anche così ampiamente organizzata per distretti industriali e concentrata in settori a media e bassa tecnologia (Cutrini, 2015).

Le aziende del cosiddetto "Italian style", operano nei settori del made in Italy con strategie fondate su un processo che è quello del "bello, buono e ben fatto", facendo leva sui caratteri evocativi dell'italianità. Tali aziende, quindi, riescono ad avere dei risultati positivi in termini di internazionalizzazione, sostenendo nel migliore dei modi la competitività del sistema economico italiano (Corbetta, 2011).

I distretti industriali hanno rappresentato un vero e proprio successo per il made in Italy, in termini di competitività economico-territoriale e imprenditoriale.

Alcuni studi, negli ultimi anni, hanno evidenziato delle debolezze in termini di performance, riconducibili ai modelli di organizzazione della produzione e alla natura dei processi cognitivi principalmente incentrati sul sistema locale (Santoni & Zanni, 2012).

I distretti industriali e i sistemi di produzione locale possono essere definiti come ambiti territoriali circoscritti, caratterizzati da una moltitudine di imprese di piccola dimensione che formano un sistema produttivo integrato (Fuà, 1983).

Uno degli elementi fondamentali dell'organizzazione distrettuale, è il suo legame indissolubile con la comunità locale (Cutrini, 2015).

Il modello italiano basato sulle PMI e sui distretti industriali, fondato sulla specializzazione manifatturiera, sull'innovazione e sull'internazionalizzazione, è un sistema piuttosto dinamico e vivace, che riesce ad avere un ruolo di spicco in Europa e nel mondo con un'elevata capacità di esportazione dei propri prodotti.

Tale modello, nel tempo, è riuscito ad ottenere un'ottima competitività, seppur spesso frenato dalla burocrazia e fiscalità eccessive.

La preziosa “risorsa” distrettuale italiana, da sola non è sufficiente a garantire il successo nelle sfide economiche del Paese, e pertanto è necessaria la complementarità delle grandi realtà economiche.

Elementi caratterizzanti dei nostri distretti sicuramente sono il dinamismo delle piccole e medie imprese, la presenza capillare sul territorio (presenti in particolare nelle zone del Nord e del centro, ma anche in alcune zone del Sud), le loro specificità territoriali.

Si caratterizzano in oltre per la loro specializzazione in termini produttivi nei settori cosiddetti “tradizionali”, come ad esempio le quattro “A” (Abbigliamento, Automazione, Arredo-casa, Alimentari). Essi sono quindi i settori principalmente legati al made in Italy (Schilirò, 2008).

L’Istat ha identificato che in Italia attualmente vi sono circa 141 distretti industriali, come emerge dai dati delle unità economiche rilevati nel 2011 attraverso il 9° Censimento generale, rispetto al 2001, il numero di distretti industriali diminuisce di 40 unità.

I distretti industriali costituiscono circa un quarto del sistema produttivo del Paese. L’occupazione manifatturiera distrettuale rappresenta oltre un terzo di quella complessiva italiana, in linea con quanto osservato 10 anni fa. All’interno dei distretti industriali risiede circa il 22% della popolazione italiana.

Ogni distretto, in media, è costituito da 15 comuni (13 nel 2001), abitato da 94.513 persone (67.828 nel 2001) e presidiato da 8.173 unità locali (6.103 nel 2001) che assorbono 34.663 addetti (26.531 nel 2001).

Nonostante la diminuzione della quota di occupazione manifatturiera assorbita dai distretti industriali (dal 70,9% nel 2001 al 65,8% nel 2011), il settore manifatturiero italiano si conferma caratterizzato dal modello distrettuale.

I distretti industriali costituiscono infatti il 64,1% dei Sistemi Locali del Lavoro (SLL) prevalentemente manifatturieri e assorbono il 65,8% degli addetti dell’industria manifatturiera. Il maggior numero di distretti (45) è localizzato al Nord-est, tradizionalmente l’area territoriale di riferimento del modello distrettuale italiano.

Nel Nordest oltre due terzi dei SLL corrispondono a distretti industriali.

Il Nord-ovest presenta 37 distretti (il 58,7% dei propri SLL) e il Centro 38 (il 71,7%).

Nel Sud sono presenti 17 distretti, concentrati in Puglia (7), Campania (6) e Abruzzo (4), mentre nelle Isole sono concentrati unicamente in Sardegna, dove tutti i sistemi locali manifatturieri hanno le caratteristiche distrettuali (4).

I distretti del made in Italy sono maggiormente presenti nei settori della meccanica (il 27,0%), tessile-abbigliamento (22,7%), beni per la casa (17,0%) e pelli, cuoio e calzature (12,1%).

Lombardia e Veneto insieme assorbono il 60,4% dell'occupazione manifatturiera distrettuale (rispettivamente il 33,7% e il 26,7%); seguono Toscana (9,9%), Emilia-Romagna (9,4%) e Marche (8,7%).

Insieme queste cinque regioni assorbono l'88,3% dell'occupazione manifatturiera dei distretti industriali del Paese. Quote analoghe si registrano se si considera l'occupazione complessiva (Istat, 2011).

Nei distretti le imprese operano dividendosi tra loro le mansioni, con lo stesso criterio adottato dalle grandi imprese, ma con maggiore flessibilità.

Inoltre, tali realtà, sono caratterizzate dall'integrazione orizzontale delle PMI che li compongono.

Il Made in Italy manifesta di detenere un ruolo di rilievo in Italia e nel mondo, come del resto, è stato dimostrato per un lungo periodo storico.

Costituisce un insieme di perdurante competitività con elementi di forza e punti d'eccellenza straordinarie. Infatti, i recenti dati dell'ISTAT sull'export, confermano che le imprese del made in Italy sono le prime esportatrici in Europa di moda, arredo-casa, prodotti in metallo e meccanica strumentale.

Le fonti di competitività del made in Italy si basano sulla flessibilità che riguarda l'organizzazione del lavoro, sulla qualità dello stesso, la capacità di acquisizione, adattamento e diffusione delle tecnologie, sul design e sulla qualità del prodotto, sul marketing e i servizi post-vendita.

Tuttavia, la crisi ha segnato molti distretti, e infatti, le loro difficoltà nella competizione internazionale, la creazione di sistemi produttivi più complessi, e la difficoltà di replicare i distretti in nuovi contesti, ha provocato una riflessione da parte di alcuni studiosi.

Il problema che si propone è quello dell'esigenza di trasformare le imprese di ogni sistema produttivo specializzato in un sistema di imprese a "rete", dove con tale termine si intende una struttura interdipendente e indivisibile, quindi una struttura che sia caratterizzata da relazioni, connessioni e interazioni, che faccia in modo di modificare in termine di qualità e quantità le prestazioni dei soggetti in essa inseriti.

Le motivazioni per la scelta dei distretti a rete riguardano per prima cosa l'esistenza e il buon funzionamento dei modelli distrettuali tra i diversi attori, che appare per lo sviluppo e la crescita un aspetto cruciale (Schilirò, 2008).

Infatti, Enzo Rullani afferma, che oggi, bisogna fare i conti con "l'internazionalizzazione invisibile", che non è fatta solo di esportazioni e di investimenti diretti all'estero (Ide), ma

principalmente di conoscenza e quindi di “reti di imprese”, di investimenti in comunicazione, in logistica, in sistemi di garanzia verso il cliente.

La “nuova internazionalizzazione” crea valore nel momento in cui viene propagata conoscenza da un luogo all’altro (Rullani, 2004).

Lo sviluppo dei distretti, quindi, è connesso allo sviluppo dell’economia basata sulla conoscenza, che dipende in primis dalla ricerca, dalla qualità del capitale umano, dall’esistenza e dall’efficienza delle reti e dalla capacità di creare “reti d’impresa”.

I distretti costituiscono “un’economia in movimento”, in quanto riescono ad emergere e ad adattarsi alle mutevoli condizioni esterne ed anche riuscendo a rielaborare i fattori interni come ad esempio la tecnologia, ma anche l’organizzazione commerciale, la riorganizzazione interna del lavoro, l’*upgrading* del capitale umano, la trasmissione di “conoscenza tacita” e così via. L’aspetto dimensionale è quello che conta, riferendosi a tali fattori, per competere nell’epoca della globalizzazione, in quanto la crescita in termini di grandezza delle imprese è collegata ad investimenti in nuove tecnologie, sia materiali che immateriali, e ad un maggior impiego di manodopera qualificata.

Generalmente, in un contesto in cui il processo tecnologico avanza rapidamente ha comportato una forte riduzione del ciclo dei prodotti, mentre la globalizzazione ha fatto sì che vi sia stato l’ampliamento dei mercati.

Il modello delle PMI e delle medie imprese, se legate ai distretti, può ancora risultare valido e vincente per l’economia italiana, come, appunto, affermano vari studi che sottolineano la capacità di internazionalizzazione e di innovazione dei distretti industriali.

Inoltre, però, bisogna considerare la loro composizione variegata, la multidimensionalità che deriva da uno sviluppo territoriale che li rende diversi tra di loro.

La diversità dei distretti, infatti, influenza i processi di innovazione, in quanto essa dipende anche dalle caratteristiche specifiche di un settore di produzione in cui ci si sviluppa.

Inoltre l’innovazione è legata all’internazionalizzazione (Bonaccorsi, 2008).

Alcuni studiosi, quindi, hanno evidenziato l’importanza delle specificità settoriali, della varietà dei processi di innovazione e del ruolo dell’internazionalizzazione.

Si può affermare, quindi, che i settori si differenziano molto attraverso fattori come la conoscenza, le tecnologie, i processi produttivi, la domanda.

L’innovazione è l’elemento strategico che le imprese hanno per competere nei diversi mercati.

In secondo luogo, l’innovazione si sviluppa attraverso la diffusione di conoscenze tacite e non attraverso meccanismi di apprendimento.

Il sistema economico non può essere considerata una realtà statica, in quanto vi è un continuo mutamento, per cui anche i settori cambiano, si evolvono, e le imprese per competere devono cogliere questi cambiamenti e attuare delle vere e proprie innovazioni di sistema.

CAPITOLO 2

L'EVOLUZIONE DEI DISTRETTI INDUSTRIALI DEL MADE IN ITALY

Il distretto produttivo tradizionale si avvale di un sistema fortemente legato alle attività di trasformazione manifatturiera. La globalizzazione ha messo a dura prova tali distretti manifatturieri, in quanto, inevitabilmente si sono venuti a creare dei rimescolamenti nei processi di produzione e di sviluppo, ed è stata accentuata l'importanza del rapporto tra attività economiche e territorio.

Il modello operativo-organizzativo dei distretti non è più prerogativa dei sistemi produttivi locali, caratterizzati inevitabilmente dalla manifattura, ma si è diffuso in molti settori, quali agro-alimentare, high-tech, turismo, cultura e così via.

Questa inevitabile metamorfosi, è parte di un più strutturato cambiamento dell'economia, che sempre più fa riferimento ad un modello basato sul know-how, integrazione di mercati, *upgrading* del capitale umano, il quale richiedono un approfondimento sui temi dello sviluppo locale.

L'Italia, da tempo, è vittima di una scarsa crescita economica, ed in una fase di transizione politico-istituzionale. Il sentiero di sviluppo del sistema industriale italiano, fortemente caratterizzato dal contributo e dalla presenza dei distretti, è apparso, però, detenere qualche criticità: in primo luogo, la dimensione delle imprese troppo piccola rispetto a quelle di altri paesi, sia facenti parte dell'UE e sia extra-europei; in secondo luogo la scarsa propensione alla Ricerca e Sviluppo (R&S). L'Italia, infatti, è fra i paesi che destinano una quota molto scarsa alla ricerca (circa l'1,6% del PIL), lontana da quel 3% fissata dagli altri paesi.

A queste criticità potrebbe essere aggiunto lo scarso utilizzo delle nuove tecnologie ICT (Information & Communication Technology) ed il peso eccessivo di un settore tradizionale come il tessile sull'economia dei distretti.

Tale settore subisce, sfortunatamente, la continua concorrenza delle imprese asiatiche, le quali, sempre più spesso, hanno costi di manifattura e di esportazioni sempre più bassi.

Un altro aspetto che riguarda la trasformazione della realtà dei distretti riguarda il ruolo delle medie imprese manifatturiere. Tali imprese sono cresciute di numero ed è aumentata la loro importanza all'interno dei distretti. L'aumento è avvenuto principalmente grazie ad una

maggior redditività a fronte di un minore capitale investito, una più alta produttività del lavoro rispetto ad un più basso rendimento del capitale investito, ciò è dovuto al fatto che il mercato manifatturiero italiano è considerato un mercato di “nicchia”, il quale limita le economie di scala, facendo in modo di differenziare il prodotto.

Il modello delle medie imprese italiane si fonda su un basso uso di capitale, elevato contenuto del lavoro impiegato, espansione sul territorio da cui deriva il *core business*, esaltazione dell’innovazione del prodotto e del servizio offerto, in maniera tale da differenziare e creare nicchie all’interno di mercati più o meno vasti.

Molte imprese manifatturiere italiane facenti parte dei distretti, sono riuscite a creare segmenti di mercato, nicchie importanti, puntando sulla qualità del prodotto, sul brand, senza rinunciare alla specializzazione produttiva in settori tradizionali.

Queste nicchie ormai sono divenute importanti e potenti in termini di valore, di fatturato, di export e di profitti.

Un altro elemento caratterizzante la metamorfosi del modello distrettuale, è la riorganizzazione societaria che ha permesso la diffusione del “gruppo distrettuale”, ovvero di un’architettura giuridico-organizzativa di gruppi di imprese giuridiche con sede legale nell’area distrettuale, operanti in una delle diverse aree della filiera produttiva (Cainelli, 2008). Alcuni economisti sostengono che ad essere in crisi non sono i distretti, ma spesso lo sono i settori in cui operano come ad esempio tessile, mobili, calzature.

Le difficoltà che l’Italia sta attraversando, soprattutto a causa della concorrenza cinese, non sono captate nello stesso modo dal resto d’Europa, in quanto tali paesi hanno abbandonato molti settori manifatturieri o parti di essi, in cui, invece, l’Italia è ben presente e cerca ogni giorno di competere cercando di trasformarsi per adeguarsi ai cambiamenti repentini del mercato.

Molti studiosi affermano che all’interno dei distretti vi è poca innovazione, ma bisogna precisare che non è proprio così: infatti soprattutto per quanto concerne l’innovazione di prodotto, come affermato in precedenza, è stata costante negli anni. L’innovazione di prodotto è stimolata dall’aumentare della domanda sempre più differenziata ed esigente nei contenuti tecnici, culturali ed è basata sempre più spesso sul design; mentre l’innovazione di processo è fondata su conoscenze tacite, difficilmente trasferibili.

Quindi, si può affermare, che tale critica è da respingere, poiché è la qualità del prodotto, la sua bellezza e la cura nel dettaglio che costituiscono i segni distintivi della validità dell’innovazione di molti distretti italiani.

Inoltre, la trasformazione dei distretti produttivi, ha fatto sì che alcune realtà produttive in diversi settori, collaborassero tra loro, e questo ha permesso una elevata innovazione.

La metamorfosi dei distretti è dovuta certamente alla globalizzazione e sta provocando dei cambiamenti anche nei processi di sviluppo, nonché è emersa l'importanza di concepire in maniera diversa e nuova il rapporto tra attività economiche e territorio.

Il territorio viene spesso visto come un'ancora che dà vantaggi economici, piuttosto che una radice culturale o sociale.

Sono stati evidenziati, quindi, alcuni aspetti evolutivi nell'organizzazione produttiva dei distretti industriali ed inoltre è stato individuati nell'innovazione e nell'internazionalizzazione i fattori cardine per la competitività delle imprese distrettuali, che si confrontano con una crescente apertura dei mercati.

Infine per continuare la propria innovazione ed internazionalizzazione è necessario possedere un capitale umano qualificato (Schilirò, 2008).

2.1. LA SFIDA GLOBALE DELLE PMI DEL MADE IN ITALY

Qual è la posizione della produzione italiana nel mondo? Come viene percepito il made in Italy dal punto di vista dei consumatori? Quali sono le opportunità di sviluppo per il nostro sistema industriale, e quali gli ostacoli da affrontare?

Questi i quesiti a cui si iniziò a dare risposta con l'organizzazione della Prima Conferenza Nazionale sul Commercio con l'Estero nel 1992.

In tali anni si è iniziato a comprendere che la nostra produzione manifatturiera aveva, agli occhi del mondo, un valore aggiunto, dato proprio dalla sua *italianità*.

Il panorama degli anni Novanta era sicuramente differente da quello attuale, in quanto, la globalizzazione dei mercati mondiali non aveva compiuto il passo definitivo, tanto che si parlava ancora di *mercati internazionali* al posto dell'odierno *mercato mondiale*.

Oggigiorno, le nostre imprese si confrontano con un unico grande mercato globale, e non possono più decidere su quale mercato entrare e su quale no (Fortis M. , 2005).

L'apertura a nuovi mercati, la caduta di molte barriere doganali e la possibilità di trasferire capitali all'estero hanno fatto sì che vi sia stata la creazione di nuove opportunità strategiche, una crescente espansione dell'economia di mercato su scala mondiale e grandi sistemi di trasformazione che stanno concernendo i sistemi capitalistici e le imprese (Cateora & Graham, 2007). Ci troviamo in una vera e propria competizione globale. Infatti, le imprese, sia che siano di piccola o grande dimensione, si trovano in mercati sempre più ampi e

competitivi in cui sono costrette ad incrementare le proprie risorse e capacità competitive, difendere i propri mercati e cercare le migliori fonti di approvvigionamento di materie prime, lavoro e servizi. Tutto ciò, ovviamente, tenendo conto del settore in cui opera ciascun impresa.

L'apertura verso i mercati internazionali coinvolge le imprese in rapporti con nuovi clienti, fornitori, con nuovi interlocutori, il cui comportamento è caratterizzato da schemi operativi e negoziali differenti rispetto a quelli aziendali.

Le PMI italiane sono in un certo senso costrette a guardare oltre confine, a causa dei mercati internazionali che hanno reso angusta la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale, in particolare dove le vere e proprie crescite di mercato avvengono in altre aree geografiche come ad esempio Cina, India, Russia e Corea, e dove alcuni mercati nazionali sono decisamente saturi (*automotive*). Gli orientamenti strategici ed operativi, devono sicuramente cambiare rispetto al passato, in quanto, l'appartenenza ad una singola azienda ad un distretto industriale, oppure lo status di produttore italiano, non sono più sufficienti a supportare la stabilità aziendale (Cedrola & Battaglia, 2012).

Dato il forte momento di crisi che il nostro Paese sta attraversando ormai da anni, e data la forte concorrenza delle aziende straniere, è diventato, quindi, sempre più importante per le aziende italiane di piccola dimensione, acquistare la capacità di vendere i propri prodotti all'estero. Oggi, la crisi economica delle aree industrializzate ha fatto sì che le aziende italiane iniziassero a rivolgere l'attenzione a mercati in crescita, ai cosiddetti mercati emergenti che hanno una popolazione giovane, un alto potenziale e che mostrano un tasso di crescita importante. Il processo di internazionalizzazione non si riferisce solo alle vendite sui mercati esteri, ma anche alle capacità di un'azienda di sviluppare un *network* internazionale, una rete di contatti e di partner che faccia in modo di aiutarla a diventare un *player* internazionale.

Il concetto di globalizzazione ha fatto in modo di accorciare le distanze, soprattutto per quanto concerne quelle culturali, ed è proprio tale concetto che ha permesso alle aziende di giungere al processo di internazionalizzazione (Bertoli & Valdani, 2006).

Il processo di internazionalizzazione dipende da innumerevoli fattori e parametri che l'azienda deve tenere in considerazione prima di avviare qualsiasi tipo di sviluppo estero:

- Le dimensioni della PMI, le risorse interne coinvolte ed utilizzate, come ad esempio quelle finanziarie e quelle umane;
- La strategia di ingresso nel mercato estero;
- La vicinanza geografica alle aree estere di interesse;
- La vicinanza culturale;

- La vicinanza legale/amministrativa;
- Il network internazionale che la PMI è in grado di generare, come ad esempio eventuali business partner.

I mercati esteri per avere successo sono caratterizzati da alcune tappe fondamentali nella vita dell'azienda come ad esempio l'analisi del mercato giusto in cui entrare, la scelta della migliore strategia d'ingresso e la capacità di adattamento del prodotto al mercato di riferimento.

L'internazionalizzazione può essere distinta in “derivata o trainata” o “progettata”. La prima nasce da spinte esterne ed è tipica di PMI che espandono le loro attività all'estero principalmente per seguire clienti o fornitori. La seconda nasce, al contrario, da spinte interne all'azienda, dalla necessità di acquisire nuovi segmenti di mercato, dal bisogno di smaltire scorte, o più comunemente da trovare nuovi metodi per espandere il business quando il mercato domestico risulta saturo o, addirittura, incapace di assorbire a causa di una concorrenza troppo aggressiva (Salvatore, 2015).

2.2. L'EVOLUZIONE DELL'EXPORT DISTRETTUALE ITALIANO

Il ciclo dell'economia globale e del commercio internazionale ha pesantemente influito sulla crescita dell'Italia. Tra il 2007 e il 2012 in termini nominali il nostro Paese ha registrato un'attività economica pressoché invariata: il contributo maggiore è arrivato dalle esportazioni nette, a seguito della caduta della domanda interna. I mercati emergenti rappresentano attualmente la quota maggiore di esportazioni. Il “nuovo export”, infatti, è soprattutto nei mercati emergenti.

Sicuramente non vi sono stati stravolgimenti nel modello di specializzazione dell'export, ma aggiustamenti in termini di struttura settoriale che si era delineata agli inizi degli anni 2000.

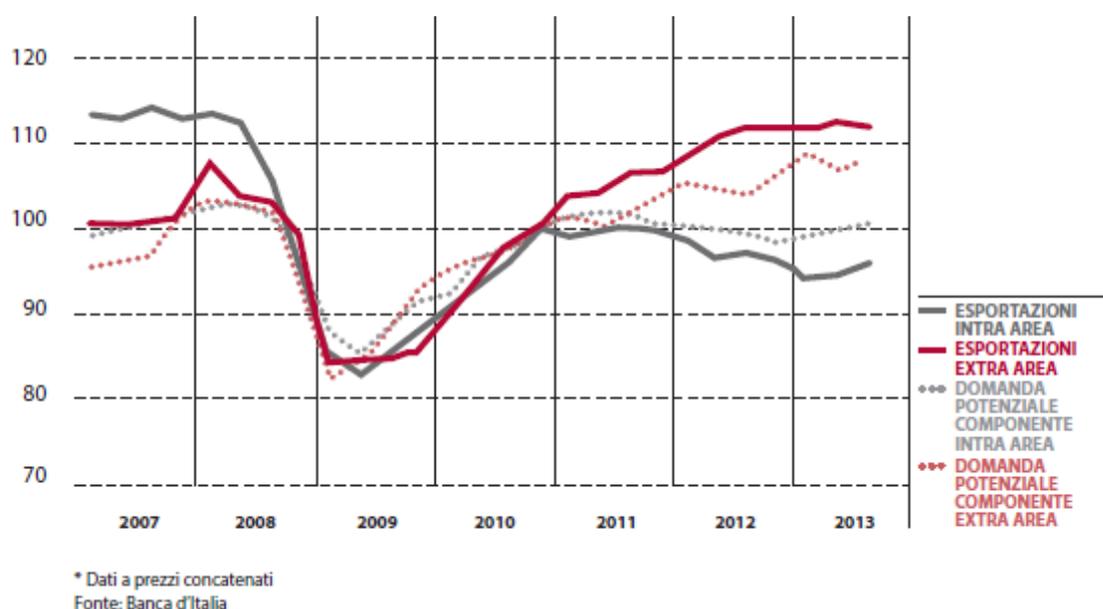
I settori manifatturieri hanno sempre più preso piede. Il made in Italy tradizionale ha intercettato la domanda di mercati lontani, esportando prodotti di elevata qualità in grado di far fronte a quelli che sono i gusti dei “nuovi” consumatori. Il “nuovo” made in Italy è riuscito a cogliere i mutamenti del commercio internazionale.

Abbiamo assistito ad un evidente e progressivo riposizionamento verso mercati più lontani e sicuramente nuovi, come afferma anche la Banca d'Italia (Fig. A), in quanto le nostre imprese sono state spinte dalla crisi verso nazioni consolidate.

In cinque anni il peso dei Paesi emergenti sull'export complessivo è aumentato di circa 4 punti percentuali, a fronte di una riduzione simile dell'incidenza degli avanzati. L'area euro

rappresenta ormai meno della metà delle esportazioni italiane, anche se Germania e Francia si confermano i primi due mercati di riferimento. È cresciuta l'importanza dei mercati asiatici e latino-americani, non solo grazie ai Paesi più noti (ad esempio, Cina e Brasile), ma anche per il contributo di economie più piccole ma in forte crescita (ad esempio, Filippine e Cile). Sono aumentate inoltre le vendite verso mercati caratterizzati da contesti economici, politici e sociali meno sviluppati ma in progressiva evoluzione (ad esempio, Vietnam e Colombia).

Esportazioni di beni dall'Italia e domanda potenziale* (IV 2010=100) Fig.1

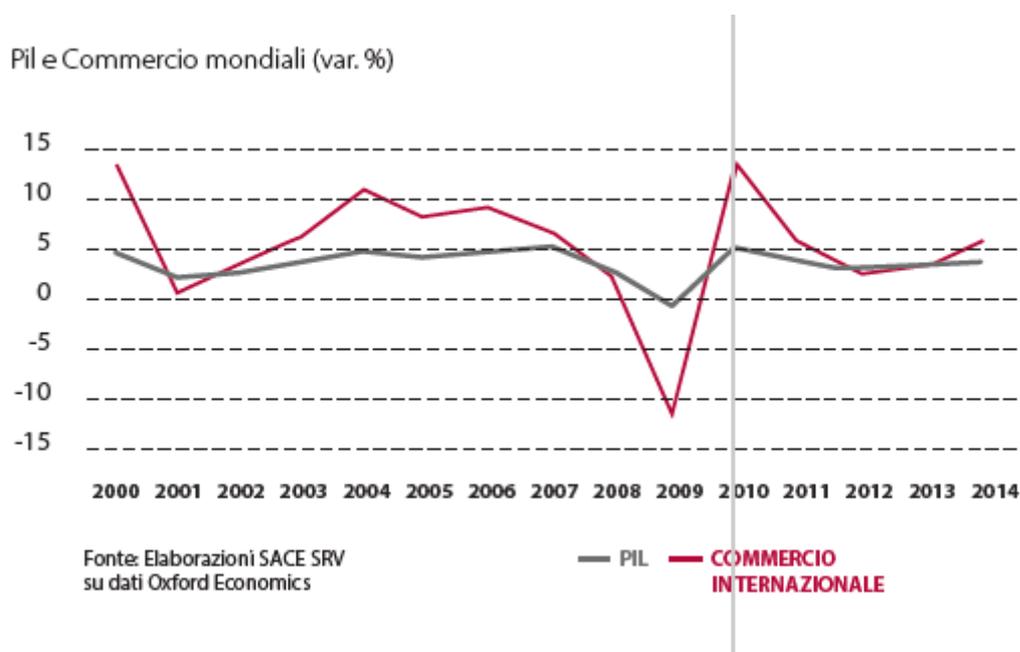


Per quanto concerne, invece, la struttura regionale dell'export, possiamo notare che sostanzialmente è rimasta invariata tra il 2007 e il 2012; il quadro diventa più complesso se si osservano i distretti. Il Nord Italia detiene la maggior quota delle esportazioni (oltre il 70%), nonostante vi sia un leggero rallentamento di alcune regioni come Lombardia e Veneto. Si sono, poi, registrati dei miglioramenti nelle Regioni del Centro Sud e Isole, in particolare in riferimento al Lazio, Toscana e Sicilia. In Nord-Africa sono aumentate le vendite delle Regioni Liguria, Sardegna e Sicilia, rispetto al calo dell'Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte e Toscana. Inoltre, è aumentata la rilevanza dell'America latina, soprattutto per il Piemonte, del Medio Oriente per la Liguria. In termini di distretti industriali, la dinamica al Nord Est è risultata molto positiva, in controtendenza rispetto a quanto accaduto alle esportazioni totali dell'area, grazie ai contributi di Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige. Per il Centro sono state molto positive le evoluzioni dei distretti toscani, in particolare pelle, calzature, oreficeria e vino, mentre sono diminuite le vendite di quelli marchigiani (Gorissen, Padoan, & Terzulli, 2014).

Le imprese esportatrici, specialmente le PMI, sono state influenzate in diversi modi dalla crisi: infatti, sono emerse alcune problematiche di carattere macroeconomico, ma anche questioni di tipo strutturale che da tempo rappresentano un limite per quanto riguarda l'attività economica d'impresa. Infatti, la prima problematica, è proprio la difficoltà all'accesso al credito, in quanto, da una parte viene rilevata la massima prudenza da parte delle banche, ma d'altro canto, le imprese di piccola dimensione hanno reagito cercando nuovi rimedi per reperire risorse finanziarie, come l'apertura di capitale agli investitori.

La lunga crisi, durante questi anni, ha portato dei cambiamenti significativi nell'economia globale e nel commercio internazionale.

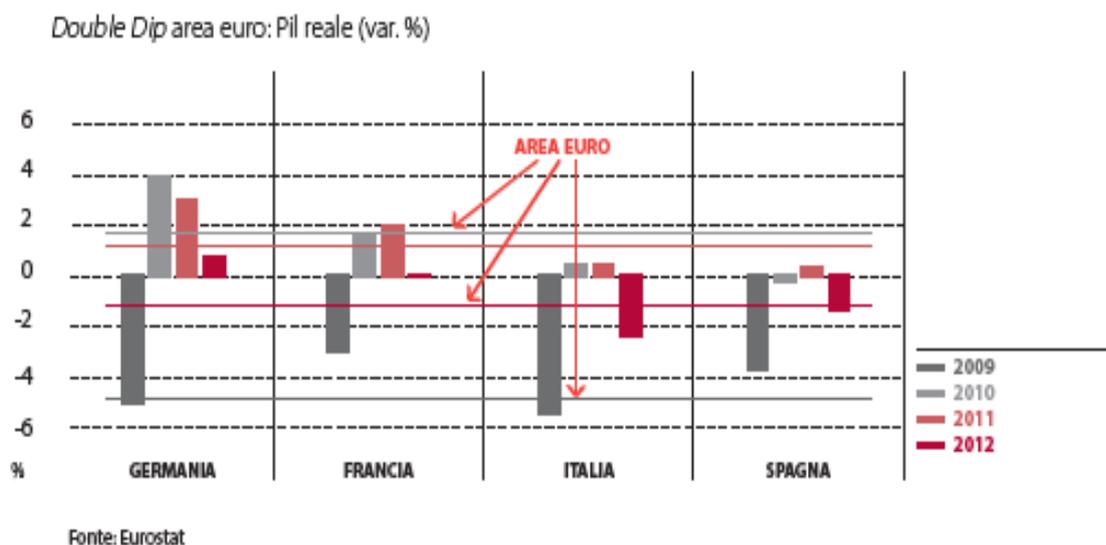
Nel 2009 crollano gli scambi internazionali e la crisi colpisce l'economia reale



Le principali conseguenze sono state: l'inizio della recessione globale (Pil -0,4%); il peggioramento della recessione negli Usa (Pil -2,8%); le recessioni per i Paesi avanzati come Italia, Germania e Giappone; il crollo dei prezzi commodity.

L'impatto sull' export Italiano, invece è stata una forte contrazione delle vendite di autoveicoli; il rinvio di grandi progetti infrastrutturali;

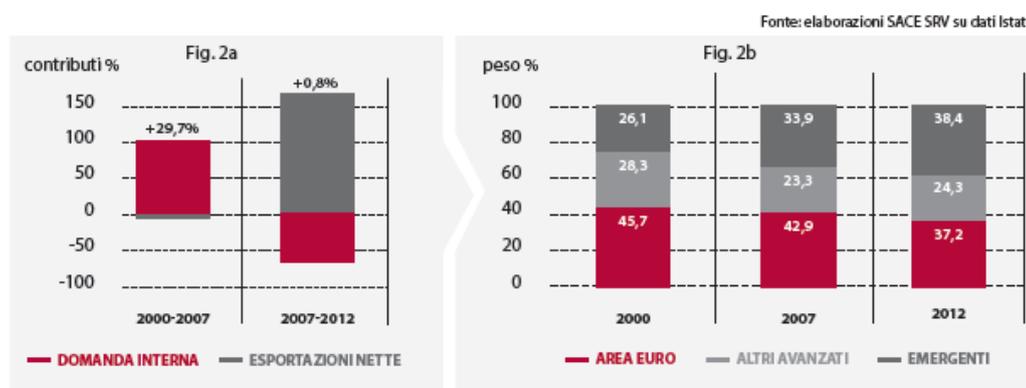
Nel 2012 vi è la recessione della domanda interna in Europa, come si vede dal grafico sottostante:



Le Conseguenze principali sono state: il crollo domanda interna in Europa; i forti aumenti della disoccupazione; problemi del credito; liquidazioni e fallimenti delle imprese in Italia; Gli impatti su export Italiano, invece: c'è stato l'effetto spread sulla competitività dell'offerta finanziaria e un nuovo forte rallentamento per i beni di investimento.

Tra il 2007 e il 2010 il PIL nominale italiano ha avuto una crescita positiva, condizionato sicuramente dalla domanda interna. Durante il corso degli anni, non si è ripetuta, infatti, non solo il PIL è stato quasi nullo, ma anche le esportazioni nette non sono state da meno (Fig. 2a).

Incidenza delle componenti della domanda sulla dinamica del PIL (prezzi correnti) e scomposizione delle esportazioni italiane di beni e servizi per aree (in % sul totale export) Fig. 2*



* I numeri nel grafico 2a indicano i tassi di crescita cumulati del Pil, rispettivamente tra il 2000 e il 2007 e tra il 2007 e il 2012

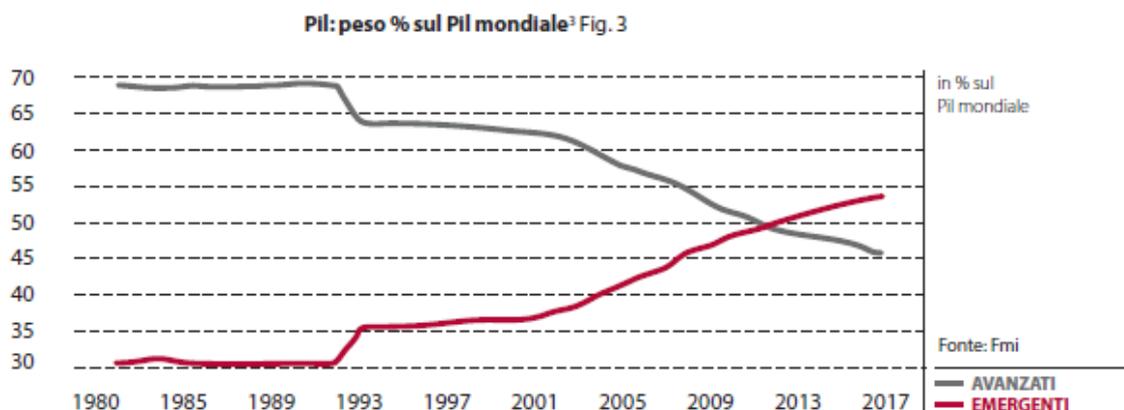
Il peso dell'export, pur rappresentando una quota importante (circa il 37%, Fig 2b), è in riduzione costante dagli anni 2000 in poi verso l'area Euro.

Circa un quarto delle esportazioni fanno riferimento ai Paesi avanzati. Tali mercati, sono caratterizzati da contesti operativi semplificati, strutturati in maniera differente e sicuramente caratterizzati da una maggiore stabilità anche in termine di valuta.

I Paesi emergenti, d'altro canto, possono essere considerati come “il nuovo export”, pur fuoriuscendo la complessità delle esportazioni in termini di distanze geografiche-culturali, differenti valute, dazi, barriere, sicuramente anche l'aumentare dei rischi operativi e di tipo politico. Tuttavia, nonostante queste difficoltà, tali Paesi si prestano totalmente alle nostre esportazioni, e vi è stato un aumento di dodici punti percentuali rispetto al 2000, arrivando a rappresentare nel 2012 la quota maggiore per l'export italiano (38,4%).

In termini di progressi di riposizionamento, negli ultimi anni che sicuramente, come abbiamo visto, sono stati particolarmente problematici, hanno portato alla predisposizione verso il “nuovo export”, ossia che si è indirizzato verso mercati emergenti molto dinamici ma alla portata di tutte le imprese.

Durante il 2013, vi è stata una svolta, a seguito del susseguirsi di eventi economici e finanziari che hanno contribuito a modificare gli equilibri economici tra Paesi emergenti ed avanzati.

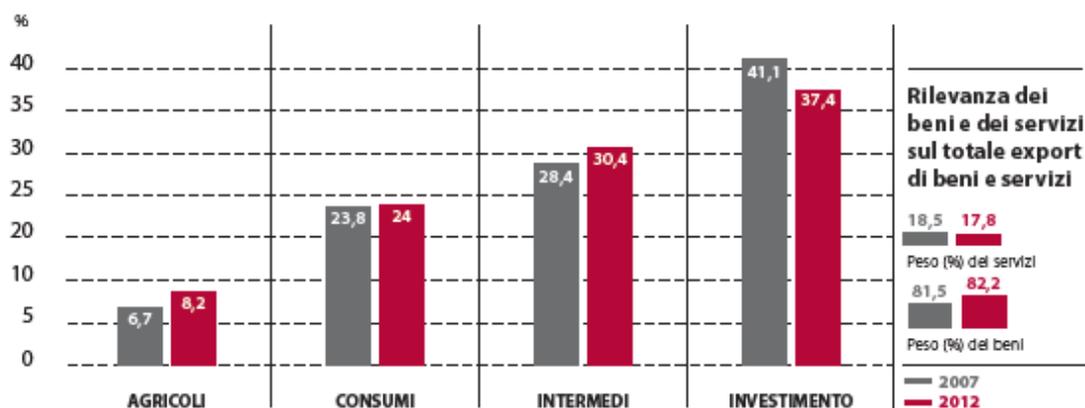


Vi è stata un'inversione nel rapporto sul PIL mondiale (Fig. 3), causata dal progressivo *catching-up* di questi ultimi anni, causato sicuramente dal rallentamento delle economie avanzate e dalla crescita dei Paesi emergenti (Gorissen, Padoan, & Terzulli, 2014).

Durante la crisi economico- finanziaria, che ancora il nostro Paese sta attraversando, non vi sono stati cambiamenti per quanto concerne il modello di specializzazione settoriale italiano, ma vi sono state delle accelerazioni in termini di aggiustamento strutturale delle esportazioni.

Infatti, si sono sempre più affermati i settori di punta del made in Italy. La composizione settoriale dell'export italiano è rimasto relativamente stabile durante la crisi (Fig.5).

Rilevanza delle esportazioni per raggruppamento di beni
(in % sul totale export di beni) Fig.4



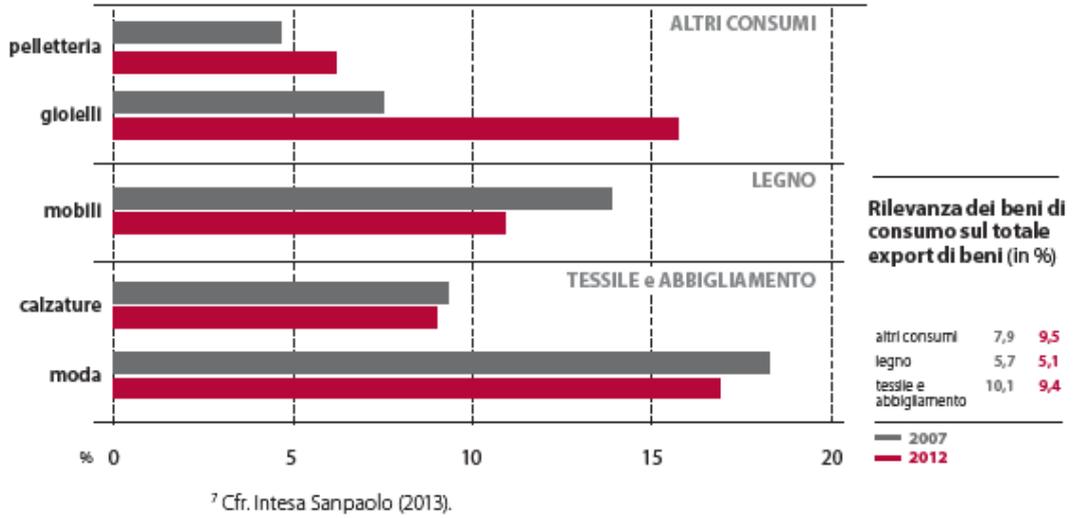
Fonte: elaborazioni SACE SRV su dati Istat

Le trasformazioni dell'export si sono sviluppate a partire dal 2007, in risposta a quelle che sono le crescenti pressioni competitive derivanti da una sempre maggiore integrazione dei mercati internazionali. Dagli anni 2000 i beni di investimento sono divenuti la maggiore fonte di guadagno per quanto concerne il nostro export, sebbene vi sia una riduzione di peso dal 41,1% al 37,4%, dovuta principalmente dal crollo della domanda nell'area euro. È aumentato il peso dei beni intermedi, dal 28,4% al 30,4%, grazie alla loro adattabilità ai mercati internazionali; inoltre anche i beni agricoli sono aumentati, dal 6,7% all'8,2%. Mentre i beni di consumo sono rimasti relativamente invariati.

L'Italia, infatti, può contare su un vantaggio competitivo composto da elementi come il know-how, le competenze, l'artigianalità, l'innovazione dei processi produttivi, la creatività, lo stile; tutti questi elementi hanno permesso ai beni di consumo del made in Italy di continuare ad affermarsi nei mercati internazionali e nel mondo.

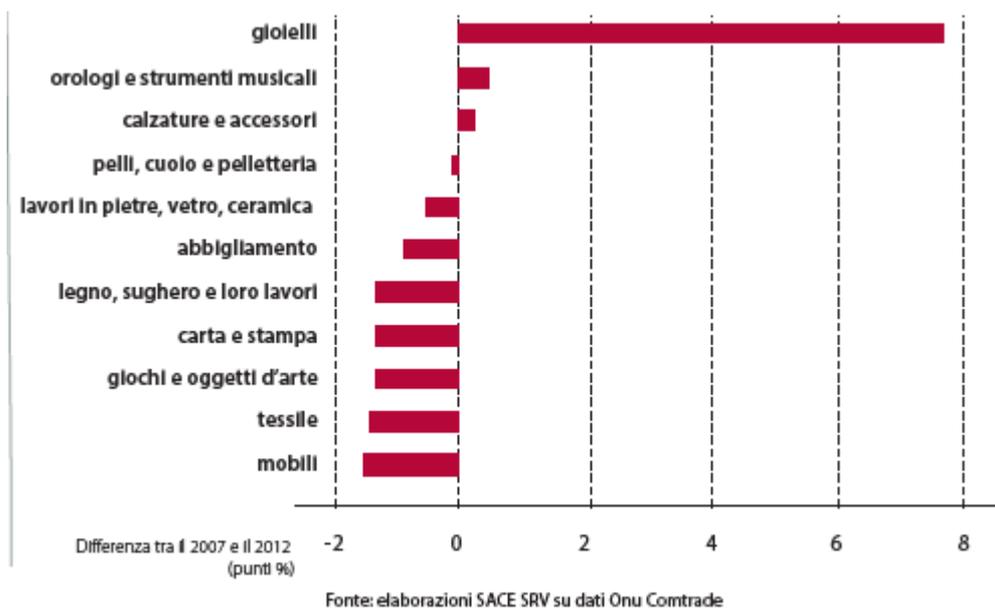
Come si può osservare dalla figura seguente, l'export di gioielli è quasi raddoppiato rispetto al 2007, rispetto alla diminuzione delle vendite di prodotti immobiliari, dovuta alla crisi immobiliare nei Paesi avanzati. Per quanto riguarda la pelletteria e calzature vi è stato un aumento, grazie anche al contributo di distretti, in particolare quelli toscani, che nel 2012 hanno raggiunto un importante traguardo, ossia il record storico in termini di export. Ciononostante, il settore tessile e abbigliamento, anche se ha avuto una piccola riduzione, continua a mantenere un ruolo estremamente importante in termini di export.

Rilevanza delle esportazioni per i principali comparti dei beni di consumo
(in % sul totale export di beni di consumo) Fig. 5



Tra il 2007 e il 2012 vi sono stati dei cambiamenti per quanto riguarda la domanda mondiale di quasi tutti i beni di consumo. Eccezione fatta per la categoria dei gioielli, il cui peso è passato dal 13,7% nel 2007 al 21,4% nel 2012, come da grafico (Fig.8) (Gorissen, Padoan, & Terzulli, 2014).

Fig. 6



2.2.1. LE “VARIABILI INCONTROLLABILI” DELL’EXPORT

Il presupposto principale per lo sviluppo di un’azienda all’estero è lo studio del mercato di riferimento. Possiamo distinguere i mercati in “maturi” (principalmente USA, Europa occidentale, Giappone), mercati cosiddetti “emergenti” (BRICS, gran parte del mercato asiatico, America Latina) e paesi in via di sviluppo (sud-est asiatico e paesi africani).

Nel corso degli anni, le statistiche mostrano che le PMI italiane non sembrano avere particolari preferenze in termini di mercato, anche se viene evidenziato che alcune tipologie di mercato hanno un maggior potenziale nell’accogliere specifici prodotti del made in Italy.

La scelta del mercato dove introdurre i propri prodotti dipende dal potenziale del mercato stesso, dal livello di rischio, economico e politico, dalla distanza culturale, geografica, amministrativa, economica e dal grado di adattabilità del proprio prodotto e alle norme culturali locali. E’ necessario, quindi, studiare quelle che sono le cosiddette *variabili incontrollabili* prima di decidere in quale mercato introdursi: come ad esempio il sistema politico e legale del paese, le leggi e le regolamentazioni, il livello di burocrazia (e l’eventuale tasso di corruzione il cosiddetto **CPI**, *Corruption Perception Index*, definito da Transparency International), lo studio della cultura e l’analisi della concorrenza, il grado di sviluppo delle infrastrutture, la diffusione della tecnologia, l’indice di clima economico (ICE).

Il segreto del successo in un paese estero è capirne la cultura ed essere in grado di adattarsi, offrendo un prodotto in linea con i valori e le norme culturali del paese stesso.

Poter distribuire in un paese è sinonimo di conoscenza della geografia e delle infrastrutture, perché sono ancora molte le aree rurali nei paesi emergenti, e sono difficili da raggiungere.

Inoltre è indispensabile capire la situazione politica del paese di riferimento e valutare gli eventuali rischi politici dell’internazionalizzazione.

Entrare in un mercato, quindi, significa conoscerlo, studiarne il potenziale, comprendere le opportunità che il paese potrà generare per l’azienda e analizzare il cosiddetto “rischio-paese”, il complesso delle difficoltà dei rischi che sorgono quando si decide di investire in un paese o di fare comunque del business nel paese stesso (Salvatore, 2015).

2.3. L’EXPORT DEL MADE IN ITALY E I PAESI EMERGENTI

I mercati cosiddetti maturi come l’Europa e gli Stati Uniti rappresentano la quota più importante delle esportazioni italiane, ma sono le importazioni dei paesi emergenti a crescere

e ad attirare le PMI italiane. In riferimento ai mercati emergenti, nei quali oggi giorno le aziende trovano maggiori opportunità di business, i fattori da considerare prima di entrare in questi mercati sono differenti, e sono rappresentati nella seguente tabella.

I fattori di crescita dei paesi emergenti

Stabilità politica: da quanto tempo il paese è una democrazia? Da quanto tempo c'è stabilità politica? (Molte democrazie sono definite «democrazie della terza ondata», quelle sorte successivamente alla caduta del muro di Berlino)

Riforme per il commercio internazionale: riduzione delle barriere tariffarie e non tariffarie

Sviluppo delle infrastrutture, fondamentali per la strategia di distribuzione

Alfabetizzazione: costruzione delle competenze, formazione di personale qualificato

Privatizzazione di imprese statali

Sviluppo e diffusione della tecnologia

Leggi e regolamentazioni nuove e volte a favorire lo scambio

Politiche di commercio

I primi paesi nei quali un'azienda può decidere di fare business sono quelli che sono riusciti ad avviare uno sviluppo interno, che hanno investito sulla formazione delle risorse, che hanno sviluppato infrastrutture, ma soprattutto quelli che sono riusciti a raggiungere una stabilità politica. Lo sviluppo delle infrastrutture fa in modo di attuare diverse strategie di distribuzione ed inoltre, la formazioni di risorse è importante per ottenere partner preparati ed affidabili.

Uno dei paesi che sta acquisendo sempre più importanza per le PMI italiane è il Brasile, ma purtroppo ha una grande debolezza: dipende dalle esportazioni. Il suo Indice di Clima Economico (ICE) è il migliore dell'area del centro e sud America. Dal punto di vista fiscale e delle tassazioni, il sistema brasiliano risulta relativamente complesso, in quanto la burocrazia rappresenta un fattore estremamente importante, e questo è indubbiamente un costo elevato per le PMI. Inoltre il costo della manodopera è aumentato notevolmente negli ultimi anni e il governo ha cercato di adeguare gli stipendi all'inflazione.

La Cina è considerato un ulteriore paese estremamente interessante per le PMI italiane, anche se dire Cina significa dire poco o nulla. Un'area con elevato potenziale è quella della città di Shanghai, che non sembra avere particolari barriere all'entrata. Infatti, la tassazione sulle importazioni non è generalmente elevata, e la provincia di Shanghai, dal settembre 2013, ha creato una "Free Trade Zone" che offre tutta una serie di agevolazioni fiscali, di riduzione delle tariffe sulle importazioni, procedure meno elaborate e minori costi nell'assunzione del

personale. La Cina sicuramente risulta un mercato interessante, ma l'area di Shanghai, in particolare la Free Trade Zone rappresenta la zona in cui le aziende possono investire parecchio, senza dover ricorrere ad altre forme di ingresso come le *joint venture*.

Lo scambio commerciale con i mercati stranieri che si è venuto a creare nel corso degli anni ha fatto in modo di ridurre le barriere all'entrata nei diversi paesi. Tuttavia, vi sono ancora casi di protezionismo, in particolare quando si parla di industria neonata o al contrario più forte, nella quale si cerca di ridurre la concorrenza di aziende straniere.

La proprietà intellettuale resta una delle problematiche principali nell'ingresso in un determinato mercato. Infatti, la piccola impresa che esporta, ha il dovere di proteggere la proprietà intellettuale del marchio e dell'idea stessa.

Ciò porta appunto a chiarire perché il Made in Italy ha un'importanza rilevante, infatti, tale problematica, in marketing è denominata *country of origin effect*, l'effetto del paese di origine.

Il made in Italy, come precedentemente affermato, è garanzia di qualità, eccellenza, soprattutto in ambiti particolari come l'arredo il design, l'abbigliamento e tutto il mondo del fashion. Quindi, l'effetto che un prodotto italiano può avere all'estero è sicuramente più che positivo.

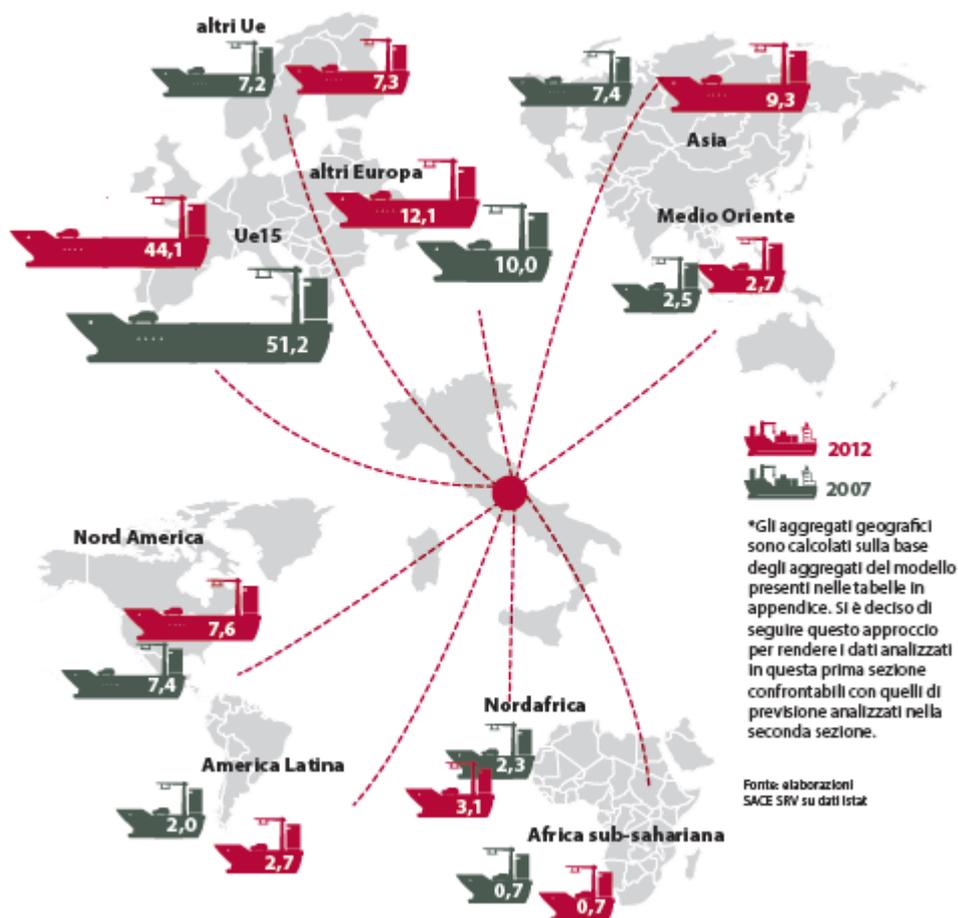
I cosiddetti BBF (Belli e Ben Fatti), rappresentano un prodotto di posizionamento medio-alto, infatti possiamo definirli come "lusso accessibile".

In particolare si fa riferimento alle 4A ossia, abbigliamento, arredo-casa, automotive ed alimentari. L'89% delle industrie che esportano i BBF sono PMI (Salvatore, 2015).

2.3.1. IL RIPOSIZIONAMENTO GEOGRAFICO DELLE ESPORTAZIONI DEL MADE IN ITALY

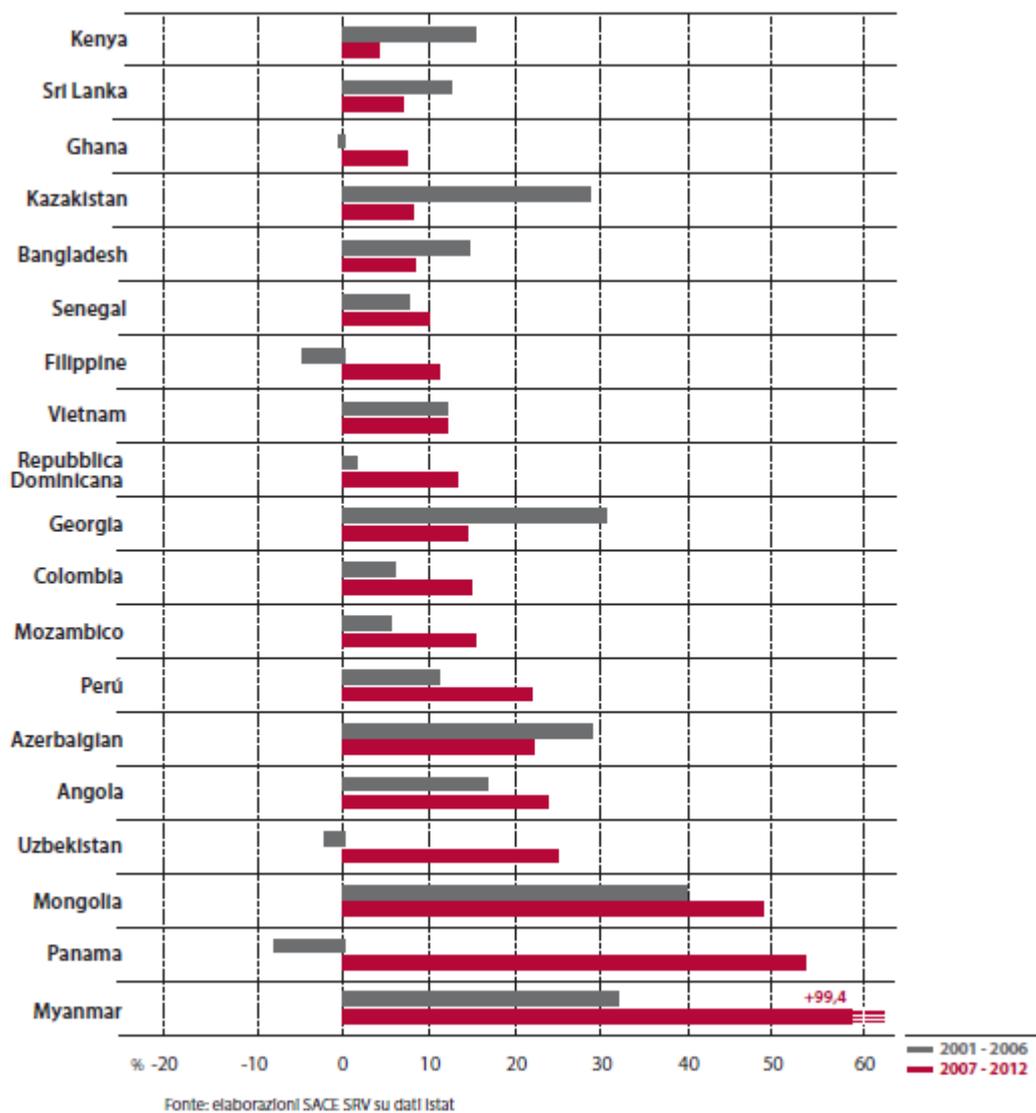
Le esportazioni italiane hanno avuto un cambiamento in termini di riposizionamento geografico verso mercati nuovi, in quanto le imprese spinte dalla crisi, sono state costrette ad andare alla ricerca di "rotte alternative", oltre alle destinazioni tradizionali.

Fig. Rilevanza delle esportazioni per area geografica* (in % sul totale export di beni)



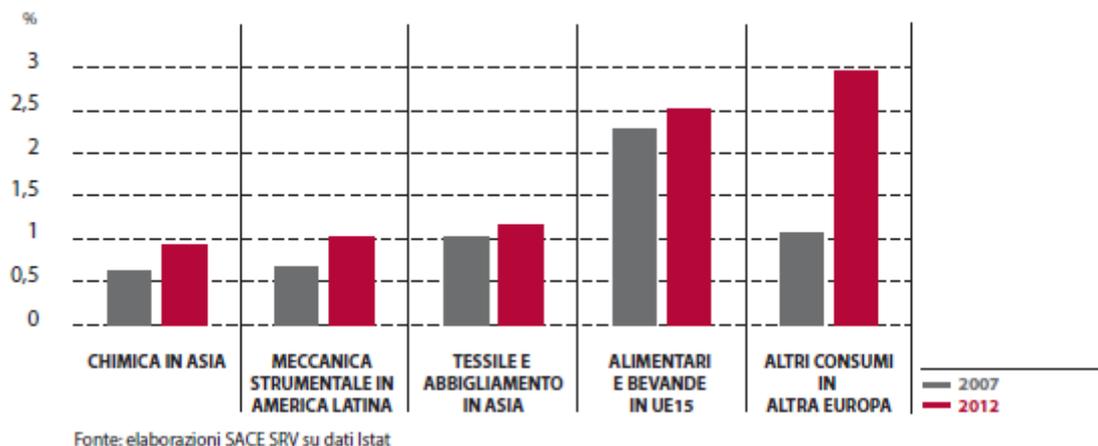
Tra il 2007 e il 2012 vi sono stati dei mutamenti in termini di equilibri nella struttura geografica dell'export. L'area euro ormai rappresenta meno delle metà delle esportazioni da parte dell'Italia, dato il crollo della domanda privata, causato a sua volta da una sfiducia generale dalla crisi dei debiti europei e dalle conseguenti risposte restrittive di politica fiscale. Sicuramente Paesi come l'Asia, l'America Latina, hanno acquisito un ruolo crescente come destinatari dell'export italiano.

Crescita delle esportazioni italiane nei nuovi mercati (var. %) Fig. 8



Si è assistito in diversi nuovi mercati un'accelerazione in termini di vendite. Le esportazioni settoriali hanno fatto riscontrare interessanti aumenti in alcuni settori specifici. In Asia l'incremento delle vendite ha interessato quasi tutti i settori, in particolar modo quelli ad alta specializzazione, come ad esempio tessile e abbigliamento, soprattutto per quanto concerne il segmento lusso. Infatti, attualmente, in questi Paesi aumenta sempre più l'esigenza di consumo di questa tipologia di prodotti.

Rilevanza delle esportazioni in alcuni settori e aree geografiche*
(in % sul totale export di beni) Fig. 9



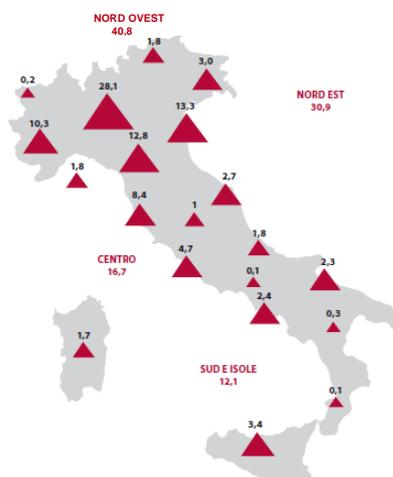
E' aumentata in maniera significativa la rilevanza dell'export di altri beni di consumo nei Paesi europei e non. Tale aumento è dovuto in primis dall'export di pelletteria e gioielli, che hanno portato a risultati molto favorevoli (Gorissen, Padoan, & Terzulli, 2014).

2.4. LA STRUTTURA REGIONALE DELL'EXPORT ITALIANO

Il Nord Italia continua, tutt'oggi, a rappresentare circa il 70% delle esportazioni italiane, ma vi sono stati recenti miglioramenti da parte di alcune regioni del Centro e nelle Isole. I maggiori progressi vi sono stati nelle Regioni della Toscana, Lazio e Sicilia.

Le regioni del Nord, detengono la quota maggiore dell'export in quanto possiedono un'elevata vocazione industriale. Tuttavia le regioni del Centro Sud e le Isole mostrano dei progressi guadagnando dal 2007 al 2012 1,5 punti percentuali.

Rilevanza delle esportazioni per Regioni nel 2012
(in % sul totale export di beni) Fig. 10



Nei distretti del Nord Ovest si è percepita una perdita di quote di esportazione di 1,8 punti percentuali. I distretti del Nord Est sono risultati non in linea rispetto a quanto accaduto per l'export totale (vedi Tab. 1).

Rilevanza dell'export totale e dei distretti per regione (in %, rispettivamente, sul totale export di beni e sul totale export dei distretti) Tab. 1

	Export totale			Distretti		
	2007	2012	Differenze rispetto al 2007	2007	2012	Differenze rispetto al 2007
Nord Ovest, di cui:	40,5	40,3	-0,2	33,5	31,7	-1,8
Lombardia	28,5	28,1	-0,4	26,3	23,8	-2,5
Piemonte	10,4	10,3	-0,1	7,0	7,7	0,7
Valle d'Aosta	0,2	0,2	0,0	---	---	---
Liguria	1,3	1,8	0,5	---	---	---
Nord Est, di cui:	32,2	30,9	-1,3	41,3	42,7	1,5
Emilia-Romagna	12,9	12,8	-0,1	13,1	13,2	0,1
Veneto	14,1	13,3	-0,8	25,1	22,4	-2,7
Trentino-Alto Adige	1,7	1,8	0,1	---	1,6	1,6
Friuli-Venezia Giulia	3,5	3,0	-0,5	3,1	5,6	2,5
Centro, di cui:	15,7	16,7	1,0	19,9	19,0	-0,9
Toscana	7,4	8,4	1,0	12,5	13,9	1,3
Marche	3,5	2,7	-0,8	7,1	4,3	-2,8
Umbria	1,0	1,0	0,0	---	0,7	0,7
Lazio	3,8	4,7	0,9	---	---	---
Sud e Isole di cui:	11,6	12,1	0,5	5,3	6,6	1,3
Campania	2,6	2,4	-0,2	2,1	2,5	0,4
Sardegna	1,3	1,7	0,4	---	0,1	0,1
Sicilia	2,7	3,4	0,7	---	0,4	0,4
Abruzzo	2,0	1,8	-0,2	1,2	0,7	-0,4
Puglia	2,0	2,3	0,3	1,6	2,8	1,2
Molise	0,2	0,1	-0,1	---	---	---
Calabria	0,1	0,1	0,0	---	---	---
Basilicata	0,6	0,3	-0,3	0,2	---	-0,2

Fonte: elaborazioni SACE SRV su dati Istat e Intesa Sanpaolo

Al centro le evoluzioni negative dei distretti delle Marche sono contrapposte a quelle molto favorevoli della Toscana, in particolare l'oreficeria di Arezzo, la pelletteria e calzature Fiorentine, il vino del Chianti, che nel 2012 come precedentemente sottolineato, hanno raggiunto il record in termini di esportazioni. L'export distrettuale del Sud Italia e delle Isole, pur continuando a pesare poco sul totale dei distretti italiani (6,6%), ha riscontrato degli incrementi soprattutto grazie alla mozzarella di bufala campana, la meccanica di Bari e alle conserve di Nocera (Gorissen, Padoan, & Terzulli, 2014).

CAPITOLO 3

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE PRODUTTIVA DEI SISTEMI LOCALI DEL MADE IN ITALY E IL COUNTRY OF ORIGIN EFFECT

L'internazionalizzazione delle filiere a livello produttivo dei principali sistemi locali di piccola e media impresa, ha recentemente subito una forte accelerazione rendendo necessari degli approfondimenti su tale fenomeno, e soprattutto su quali sono le conseguenze in termini di competitività per tali sistemi.

Vi sono due distinzioni da tenere in considerazione, data la natura complessa di tale fenomeno: da un lato, infatti, sembrano applicabili le tradizionali teorie dell'internazionalizzazione, che sono caratterizzate da tecnologie non molto avanzate e da mercati maturi molto sensibili alla competitività di prezzo. Da un altro punto di vista, invece, tale impostazione è ritenuta inadeguata se si tiene conto della particolare natura dei contesti locali di natura distrettuale in cui esse vengono realizzate.

La particolare divisione del lavoro che viene attuato in un sistema locale, e soprattutto il complesso sistema di relazioni materiali ed immateriali che legano tra loro le imprese, aiuta a capire come risulta riduttivo riferire l'analisi alla singola unità produttiva.

La natura del vantaggio competitivo dei sistemi locali, composti sia da piccole medie imprese, ma anche da imprese di dimensione più significativa in quanto interagiscono con il contesto locale, risiede nel modo in cui le singole unità interagiscono con tale contesto.

Vi sono numerosi fattori che stimolano continue innovazioni di prodotto, processo e mercato, come l'elevato numero di unità produttive, l'operare di meccanismi di concorrenza e di collaborazione. Inoltre, la presenza di un contesto territoriale definito consente di realizzare processi cumulativi sulle conoscenze sviluppate e di preservare le condizioni più idonee affinché tali meccanismi si implementino (Conti & Menghinello, 1998).

I concetti di "conoscenze contestuali" (Becattini & Rullani, Sistema locale e mercato globale, 1993) e di "catena del valore" (Porter, 1990), applicati su scala locale, sembrano i più idonei per riuscire a "catturare" l'insieme di esperienze e conoscenze, relativamente complesse e specifiche, che costituiscono la vera radice del "vantaggio competitivo dinamico" dei sistemi locali.

La natura, appunto, dinamica del vantaggio competitivo di tali sistemi deriva dal fatto che vi sono continui miglioramenti nella qualità, grado di innovazione e versatilità dei prodotti, e questo è uno dei motivi del successo del made in Italy sui mercati globali.

A tal fine le strategie di internazionalizzazione produttiva devono essere considerate in modo da analizzare in maniera corretta il loro effetto sulla competitività del made in Italy e dei sistemi locali ad esso collegati (tale approccio di analisi si identifica solo ad un sottoinsieme di sistemi locali; la sua rilevanza varia in maniera significativa da un'area produttiva ad un'altra).

Tali considerazioni, sono da riferirsi, appunto, a quei sistemi locali definiti come sistemi distrettuali. In ogni sistema locale, quindi, si realizza una particolare divisione del lavoro, tra soggetti territorialmente circoscritti in tale area e che può includere anche parte o un'intera filiera produttiva. E' possibili, quindi, suddividere tali produzioni in due diverse tipologie: la prima è caratterizzata da produzioni con elevato contenuto di conoscenze e sapere contestuali e che costituiscono i punti focali della catena del valore di un determinato sistema locale; la seconda, invece, è legata ad attività più standardizzate e quindi che possono essere esternalizzate.

Al primo gruppo di attività, ci si riferisce anche con il nome di *core activities*.¹

Tale denominazione fa riferimento ad ogni sistema locale e può riguardare tratti diversi della filiera produttiva. Generalmente, in letteratura, con il termine internazionalizzazione produttiva, ci si riferisce a particolari strategie come gli IDE (Investimenti Diretti Esteri). Tali forme, tuttavia, risultano riduttive per cercare di analizzare al meglio tale fenomeno.

Per quanto concerne la seconda categoria, è importante dire che l'internazionalizzazione produttiva è solo una delle strategie adottabili dai sistemi locali per reagire alla sfida della globalizzazione e dei paesi emergenti. Tale categoria risulta essere estremamente complessa in quanto risponde ad una serie di strategie come ad esempio riduzione dei costi del lavoro, ed è condizionata da una serie di fattori di carattere tecnologico ed organizzativo che rendono difficile e problematico riuscire a confrontare i diversi settori, spesso solo merceologicamente simili.

Nel caso in cui ad essere internazionalizzate sono solo le attività più standardizzate ed a basso contenuto di conoscenza, di esperienza, appartenenti quindi all' area *non-core*, sicuramente il sistema ne trarrà vantaggio soprattutto in termini di costi, di efficienza, senza compromettere

¹ In letteratura ci si riferisce a tale espressione per indicare l'insieme di attività strategiche d'impresa che sono alla base del vantaggio competitivo di quella particolare impresa. Le core activities, quindi indicano un particolare complesso di conoscenze ed esperienze produttive disponibili a livello di sistema e non di singola impresa.

né la qualità media nel breve-medio periodo e né il mantenimento della competitività del sistema nel lungo periodo.

Tutto ciò risulta importante anche quando si fa riferimento ai sistemi locali con imprese leader in cui l'internazionalizzazione produttiva si rivela strategicamente opportuna in relazione al nucleo della attività *core* dell'intero sistema. Si può infatti verificare in quale caso per un'impresa leader sia più conveniente internazionalizzare fasi interne a basso contenuto di conoscenze contestuali piuttosto che fasi esterne all'unità ma interne al sistema locale e all'elevato valore strategico.

Nel caso in cui, invece, vengono internazionalizzate solo le *core activities*, le forti pressioni che spesso influenzano il mercato, la mancanza di un coordinamento all'interno del sistema, ed un contesto di forte incertezza, possono determinare risposte strategiche affrettate ed approssimative.

Tuttavia, è discutibile se ed in quale misura la singola impresa che opera all'interno di un contesto locale possa rendere pienamente conto del vantaggio competitivo del sistema, data la sua natura complessa.

Anche se magari nei settori più maturi si ha più consapevolezza del vantaggio competitivo del sistema, grazie al fatto di poter usufruire in loco di una maggiore qualità e specializzazione delle produzioni, rimane in ogni caso dubbia la capacità di percepire quale possa essere la dimensione dinamica del sistema di generare innovazione, qualità e diversificazione nel tempo.

Poniamo il caso in cui in un determinato sistema locale si ricorra all'internazionalizzazione produttiva in maniera consistente, specie in relazione ai "punti nodali" della catena del valore specifica di tale sistema. Nel breve-medio periodo, tale strategia, può generare una riduzione significativa della qualità delle diverse produzioni. Mentre nel lungo periodo, i danni sono maggiori, in quanto, la rottura o il significativo ridimensionamento di importanti legami e relazioni interne può fare in modo di pregiudicare quelli che sono i meccanismi di comunicazione ed accumulazione di esperienze e conoscenze produttive con importanti conseguenze per il mantenimento della competitività aziendale.

Tali affermazioni risultano veritiere anche in riferimento di un'impresa leader, in quanto, a seguito di valutazioni avventate o fondate sull'acquisizione di vantaggio competitivo di breve periodo, decida di internazionalizzare la parte più dinamica e strategica della sua sub-fornitura locale.

Un ricorso troppo frettoloso all'internazionalizzazione produttiva, se non ben ponderato e non inserito in una parallela evoluzione dinamica del sistema, può portare alla riduzione di stimoli

e legami di collaborazione, indebolendo i presupposti della competitività del sistema, anche a prescindere dal fatto che si possa intaccare o meno il nucleo di conoscenze strategiche e possa portare a pericolosi effetti di imitazione a catena (Conti & Menghinello, 1998).

3.1. GLI EFFETTI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE PRODUTTIVA SUL SISTEMA ECONOMICO

L'internazionalizzazione della produzione da sempre riesce a suscitare dei sentimenti contrastanti in relazione all'opinione pubblica e nei *policy makers*. Infatti, se da un lato viene considerata come la capacità delle imprese di penetrare un mercato estero, dall'altro viene ritenuto preoccupante lo spostamento di attività economiche, che può essere associato all'apertura di stabilimenti produttivi esteri.

Il processo di delocalizzazione ha caratterizzato negli ultimi decenni, molte economie avanzate, ed ha posto questo dilemma all'interno del dibattito politico-economico recente, e soprattutto, in diversi Paesi vi è stato un certo disincentivo all'internazionalizzazione produttiva.

Ad esempio in Europa vi furono dei governi conservatori ad introdurre disincentivi alle imprese che spostano la produzione in Paesi esteri.

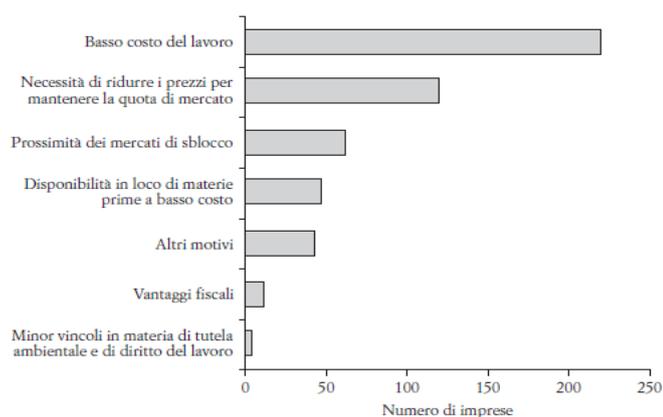
Mentre in Francia, con la legge finanziaria del 2004, sono stati introdotti dei benefici fiscali per quelle imprese che ritornano a produrre in Francia dopo aver delocalizzato.

Analogamente in Italia, grazie al decreto legge sulla competitività del 2005, sono stati introdotti incentivi per le imprese italiane che tornano a produrre in Italia (Castellani, 2007).

Vi sono due grandi categorie di motivazioni che spingono le imprese ad investire all'estero: la maggiore vicinanza ai mercati di sbocco e la possibilità di ricercare fattori produttivi che non sono presenti nel mercato di origine o sono a basso costo.

La Figura 1 risulta in linea con questa distinzione: infatti il 50% delle imprese dichiara che vi è stata delocalizzazione di produzione al fine della ricerca di fattori produttivi (lavoro e materie prime) a basso costo, il 12% per una maggiore vicinanza dei mercati di sbocco, e il 24% al fine di ridurre i prezzi.

FIG. 1. *Motivi che hanno indotto le imprese a delocalizzare parte della produzione all'estero nel periodo 2001-2003*



Fonte: elaborazione su dati della IX Indagine Capitalia sulle imprese manifatturiere.

Per quanto concerne il primo caso, l'investimento è considerato orizzontale in quanto l'impresa duplica nel paese ospite attività che vengono mantenute anche nel paese di origine, facendo in modo che la produzione internazionale venga intesa come una modalità alternativa alle esportazioni per servire un determinato mercato. Questa soluzione fa in modo di riuscire a risparmiare sui costi di trasporto e oltrepassare determinate barriere commerciali, consentendo di ridurre i costi marginali sostenuti dall'impresa per servire quel mercato. Però, la duplicazione delle attività produttive, e quindi anche l'aumento proporzionale dei costi fissi, non consente di sfruttare appieno le economie di scala a livello di singolo impianto, che altrimenti verrebbero massimizzate con la concentrazione della produzione in un solo Paese e l'esportazione della produzione nei mercati di destinazione.

In letteratura questa situazione viene denominata *trade-off* tra prossimità ai mercati, ottenuta con l'internazionalizzazione della produzione, e concentrazione delle attività produttive che viene ottenuta quando vengono serviti i mercati esteri attraverso l'export (Brainard, 1997).

Facendo riferimento al secondo caso, invece, l'investimento estero determina una frammentazione internazionale del processo produttivo attraverso cui le varie fasi del processo vengono svolte in differenti Paesi, a seconda dei diversi vantaggi comparati. Visibilmente, la frammentazione internazionale del processo, esige che i diversi processi siano scomposti in diverse intensità fattoriali, ed è conveniente nel momento in cui vi sono costi di trasporto contenuti (Barba Navaretti & Venables, 2004).

Queste sono le motivazioni, che brevemente spiegano il motivo per il quale le imprese abbiano una diversa propensione a diventare multinazionali.

3.2. IL PROCESSO DI DELOCALIZZAZIONE DELLE IMPRESE DISTRETTUALI ITALIANE

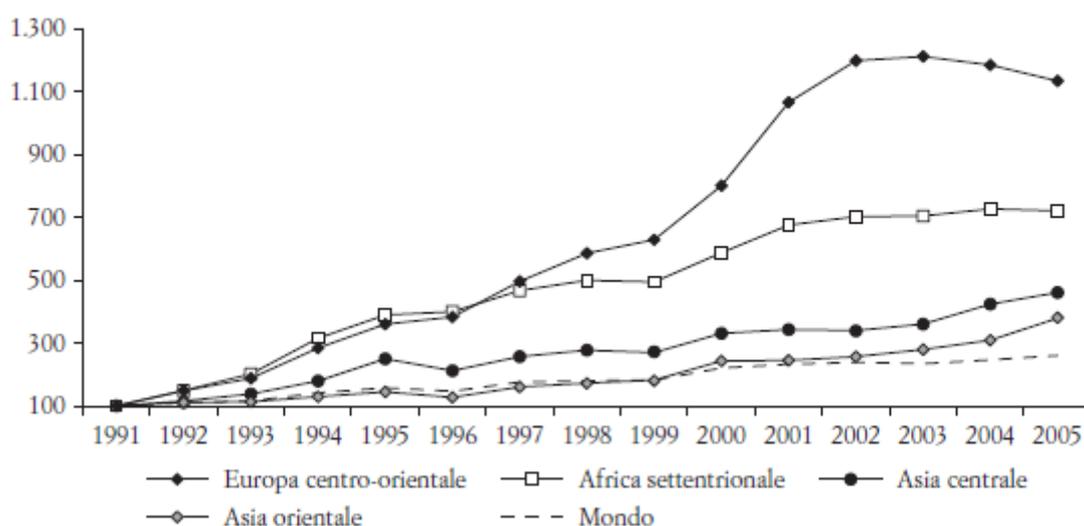
Nonostante la delocalizzazione sia oggetto di interesse pubblico, non vi sono ancora in letteratura misure uniformi su quelli che sono gli effettivi livelli raggiunti sui processi di decentramento produttivo all'estero.

Nel corso dei decenni, è risultato complesso misurare la crescita dei fenomeni economici a livello internazionale. A tal proposito, infatti, Pierre Veltz, sostiene che "l'economia, quanto più si mondializza, tanto meno è conoscibile" (Veltz, 1998).

Come già detto, il processo di delocalizzazione non è facilmente misurabile. In letteratura, per facilitare tale fenomeno, sono stati utilizzati alcuni dati riferenti agli investimenti diretti esteri (IDE) in paesi a basso costo del lavoro, dati di commercio internazionale, più nello specifico dati di traffico di perfezionamento passivo e dati aziendali provenienti da indagini sul campo. Nel corso degli anni, a partire dagli anni Novanta, il fenomeno della delocalizzazione è in forte crescita. Infatti si evince dalla seguente tabella (FIG 1), che la crescita vi è soprattutto nei settori tradizionali. Facendo il confronto con gli altri Paesi Europei, la delocalizzazione delle imprese italiane risulta più concentrata settorialmente (Prota & Viesti, 2007) .

Da sottolineare, inoltre, l'estrema rapidità con cui tale fenomeno si diffonde, infatti fino alla prima metà degli anni Ottanta è quasi completamente assente in Italia, a differenza di come accadeva negli altri Paesi (Graziani, 1998).

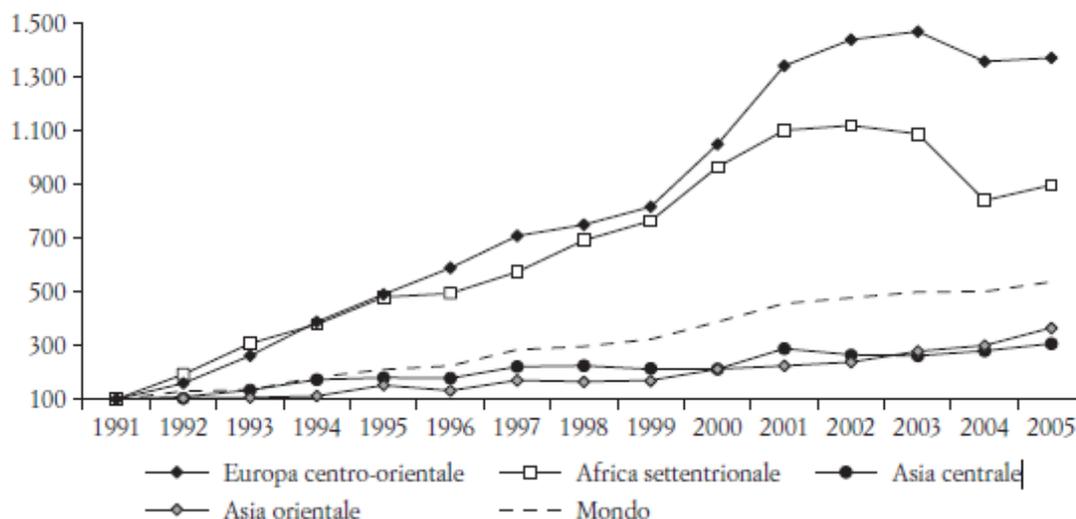
FIG. 1. *Andamento dell'import complessivo per il settore tessile-abbigliamento in Italia (1991 = 100)*



Fonte: Dati Istat

I dati per il settore tessile-abbigliamento e calzature mostrano chiaramente l'espansione avutasi fino al 1996. La delocalizzazione continua a crescere successivamente al 1996. Nel 2005 il valore dell'import di prodotti tessili e di abbigliamento proveniente dall'Europa cento-orientale è undici volte quello del 1991.

FIG. 2. *Andamento dell'import complessivo di calzature in Italia (1991 = 100)*



Fonte: Istat

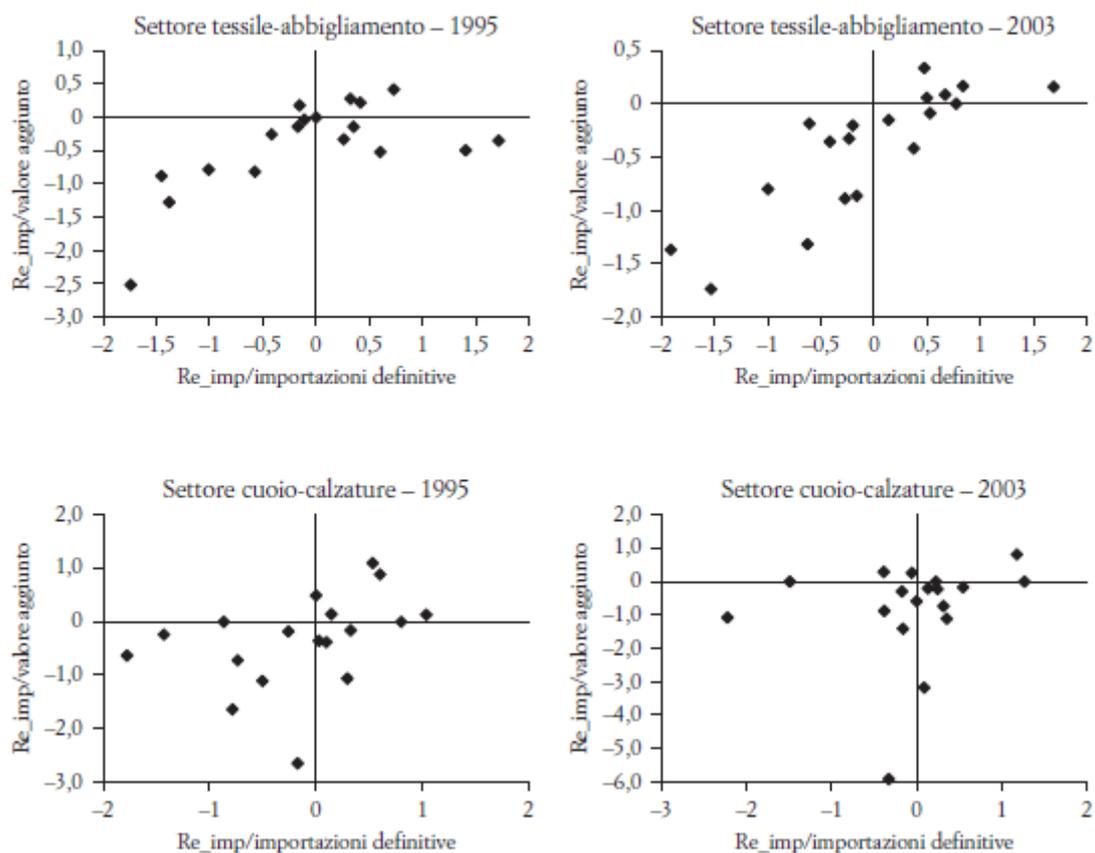
Sembra che tale fenomeno stia assumendo un'importanza sempre più elevata nei piani produttivi delle imprese manifatturiere. Ciò trova conferma nel fatto che le quote di fatturato realizzato tramite produzione delocalizzata all'estero risultano crescenti.

Seppur la delocalizzazione sia un aspetto che caratterizza maggiormente le grandi imprese, oltre il 30 per cento delle PMI che delocalizzano realizza all'estero una quota di fatturato superiore al 50 per cento (Capitalia, 2005).

D'altronde, ad un'evoluzione quantitativa viene associata un'evoluzione di carattere qualitativo. Infatti, è sicuramente più difficile da documentare, ma è di certo evidente, che un'impresa, se inizialmente trasferisce solo le fasi produttive più semplici, con il passare del tempo potrebbe delocalizzare anche quelle più complesse e in alcuni casi, trasferire tutto il ciclo produttivo.

Si può affermare, che la delocalizzazione, nata principalmente come risposta alle pressioni competitive, è divenuta una strategia di riorganizzazione su scala globale, e viene associata al processo di riposizionamento competitivo verso produzioni di alta gamma, che sta interessando molte imprese distrettuali specializzati nei settori del made in Italy.

FIG. 3. Intensità della delocalizzazione delle regioni italiane



Fonte: Istat

Il fenomeno della delocalizzazione nei settori del made in Italy non interessa con la stessa intensità tutte le regioni italiane. Infatti dal grafico si evince che nel caso del settore tessile e abbigliamento il gruppo di regioni maggiormente delocalizzate sono Veneto, Emilia-Romagna, Umbria, Marche, Abruzzo e Puglia. Si parla, in questo caso, di una “connessione adriatica” (Viesti, 2002).

Il ruolo più importante è giocato dal Veneto, ma anche i dati di Puglia e Marche sono abbastanza rilevanti, considerando le dimensioni delle loro economie (Prota & Viesti, 2007).

3.2.1. LA DELOCALIZZAZIONE: VANTAGGI E SVANTAGGI

I processi di delocalizzazione sono accompagnati dalla paura che la produzione, essendo trasferita in Paesi in cui il costo del lavoro è molto basso, possa portare ad una riduzione dell’occupazione nei paesi d’origine e vi possa essere un’accelerazione del processo di de-industrializzazione.

Le ragioni che inducono le imprese ad effettuare un processo di delocalizzazione possono essere molteplici, come ad esempio:

1. La reperibilità, nel paese di destinazione, di *risorse naturali* necessarie alla produzione, facilmente reperibili rispetto al Paese di origine;
2. La possibilità di una retribuzione di *manodopera* più favorevole;
3. Il *mercato di consumo* può risultare più esteso, evitando le esportazioni che possono portare a costi di trasporto elevati;
4. Un *trattamento fiscale* più vantaggioso;
5. La possibilità di ottenere *agevolazioni di tipo creditizio* o “forme attrattive” di *incentivazione* relative alla delocalizzazione in un Paese straniero;
6. Agevolazioni riguardanti l’accesso a *servizi* a costi più convenienti rispetto a quelli nel Paese di origine.

La valutazione del differenziale nei costi di produzione, certamente assume un ruolo di interesse tra i diversi vantaggi, con particolare attenzione al costo del lavoro, in quanto in molteplici imprese costituisce un fattore importante facendo capo all’insieme dei costi aziendali, come ad esempio nel settore manifatturiero. Occorre, infatti, valutare la qualità del lavoro a cui l’impresa può avere accesso in un altro Paese ed eventuale compatibilità con le necessità aziendali.

Così come per un’impresa può essere più agevole delocalizzare se il tipo di beni da produrre non richiede manodopera particolarmente qualificata, bensì una manodopera disposta ad accettare condizioni lavorative diverse rispetto al Paese di origine, ossia orari più estesi, salari più contenuti e così via. Viceversa, un’altra impresa potrebbe necessitare di personale altamente specializzato e la delocalizzazione risulterebbe vantaggiosa nel momento in cui nel Paese di destinazione siano presenti tali risorse a costi minori.

La delocalizzazione risulta vantaggiosa nel momento in cui vi è una misurazione del confronto tra ciò che si perderebbe spostando in tutto o in parte il ciclo produttivo all’estero e quello che si otterrebbe in cambio. Tanto più la prospettiva di mantenere la produzione nel Paese di origine risulta destabilizzante, incerta, precaria, maggiori possono essere i vantaggi della delocalizzazione. Giuseppe Bortolussi, segretario dell’Associazione artigiani di Mestre sostiene che: “Le imposte, la burocrazia, il costo del lavoro, il deficit logistico-infrastrutturale, l’inefficienza della pubblica amministrazione, la mancanza di credito e i costi dell’energia rappresentano ostacoli spesso insuperabili che hanno indotto molti imprenditori a trasferirsi in Paesi dove il clima sociale nei confronti dell’azienda è più favorevole” (Tittarelli, 2014).

Lo smantellamento di una produzione, seppur in parte, risulta sicuramente un'iniziativa complessa, in quanto richiede verifiche approfondite delle condizioni che stanno alla base delle possibili scelte di delocalizzare, nonché un'analisi di quelle che potrebbero essere le conseguenze, nonché alcuni svantaggi.

Un esempio lampante potrebbe essere la riduzione del livello occupazionale del Paese di origine.

Tale fattore potrebbe essere visto come un "male necessario" per l'azienda in maniera tale da poter recuperare la competitività o aiutare la sopravvivenza; d'altro canto potrebbe risultare anche indifferente per un'impresa. Per tali motivazioni vi è la possibilità che si creino delle tensioni sociali a seguito della diminuzione di posti di lavoro, che interessano certamente l'impresa che vuole in ogni caso mantenere proprie le sedi nel territorio nazionale.

Un ulteriore limite alla delocalizzazione potrebbe essere la perdita di immagine che ne può derivare. E' risaputo come il made in Italy sia particolarmente apprezzato nel mondo, infatti, un'impresa che avesse l'intenzione di decentrare la propria produzione in altri Paesi dovrebbe valutare la possibilità di una perdita di prestigio della propria immagine sui mercati esteri.

Un terzo elemento di rischio potrebbe essere la perdita del know how, ovvero il complesso di abilità operative e di conoscenze necessarie per svolgere determinate attività.

Infine, si potrebbe far riferimento al mancato rispetto dei diritti umani, ossia, quando si parla di riduzione dei costi di produzione e del costo del lavoro, si parla di standard sociali, di sicurezza del lavoro, di welfare e di utilizzazione della manodopera sicuramente inferiore rispetto alle economie maggiormente sviluppate (Tittarelli, 2014).

3.3. "COUNTRY OF ORIGIN" EFFECT

Negli ultimi anni, la letteratura del marketing internazionale, ha focalizzato il proprio interesse sullo studio dell'effetto del *Country of Origin* (Coo) in relazione al comportamento d'acquisto dei consumatori (Roth & Romeo, 1992) (Speece & Nguyen, 2005) (Pappu, Quester, & Cooksey, 2007). Si può affermare che, percezioni positive del paese inducono a valutazioni altrettanto positive sui prodotti associati al Paese stesso (Maheswaran & Chen, 2006).

Il COO operando come un *extrinsic cue*, analogamente al prezzo e al brand, fa in modo di diffondere credenze sugli attributi di un determinato prodotto a partire da quelli considerati stereotipi legati al Paese di origine e alle sue abilità produttive.

Attraverso questo *halo effect*, il consumatore è capace di formulare giudizi sui prodotti anche quando vi è una scarsa informazione sulle caratteristiche intrinseche ed estrinseche.

Il Country of Origin quindi, condiziona quelli che sono gli acquisti in base anche al livello di familiarità del consumatore con il prodotto di un determinato Paese (Marchi, Martinelli, & Vignola, 2015).

Quindi, si può affermare che, tanto più forte è l'immagine di un Paese e tanto maggiore sarà il suo ruolo come strumento di marketing nella promozione dei prodotti esportati.

In Italia, data la riconosciuta superiorità in alcuni settori, il Country of Origin Effect, aiuta la valorizzazione dell'origine nei sistemi di marketing delle imprese nazionali.

Gli operatori dei settori, coloro i quali contribuiscono a far emergere l'immagine del Paese (Fortis M. , 1998), godono di una domanda disposta a premiare i vantaggi comparativi italiani.

Analogamente, la particolare configurazione organizzativa e territoriale che caratterizza il sistema industriale Italiano, rammenta l'ipotesi che la valorizzazione dell'origine possa non riferirsi alla nazione ma ad una particolare area, magari caratterizzata da precise vocazioni produttive. I distretti, quindi, assumono caratteri distintivi che potrebbero fornire l'affermazione di una specifica immagine del distretto di origine, anche se potrebbe essere diversificata rispetto a quella della nazione, in grado comunque di garantire alle imprese un ruolo di sostegno per quanto concerne gli export rispetto all'immagine del Paese (Guerini C. , 2004).

La ricerca in questo ambito risulta limitata e lontana dal fornire un quadro teorico chiaro di riferimento, dal quale far implicare anche indicazioni puntuali per quanto concerne la gestione d'impresa.

Tuttavia, vi sono state indagini dirette ad approfondire il ruolo e l'importanza assunta dall'immagine del Paese di origine (IPO) e da quella del distretto di origine (IDO) per le imprese nazionali, ed in particolare per le imprese distrettuali operanti nei settori del made in Italy.

Le tematiche legate al Country of Origin effect, sono spesso trattate in maniera disgiunta.

Tra queste troviamo:

1. I contributi sul brand management internazionale;
2. I contributi facenti parte nell'ambito della letteratura di marketing internazionale;
3. I contributi diretti ad esplorare i vantaggi dell'operare nell'ambito distrettuale al fine della proiezione internazionale;
4. Varie elaborazioni riguardanti la teoria dell'immagine del Paese di origine.

Per quanto concerne la letteratura riguardante il brand management internazionale, viene sottolineata la strumentalità della marca anche in contesti internazionali, facendo una

distinzione su quelli che sono i vantaggi e gli svantaggi di approcci globali vs approcci interculturali (Valdani, Guerini, & Bertoli, 2000).

La maggior parte dei contributi enfatizzano la politica di marca delle imprese internazionali con lo scopo di far comprendere come tali imprese riescano a far affermare all'estero il proprio brand. Ne deriva che una minore attenzione è attribuita al concetto di *marca internazionale*, alle eventuali differenze nella realizzazione di una *brand identity*, alla modalità di misurazione, alla diversa importanza ricoperta nell'influenzare attitudini e comportamenti decisionali in funzione della diversa appartenenza geografica e culturale del consumatore.

Le imprese che affrontano mercati internazionali, sono intenzionate a far affermare i propri brand globali, e hanno la possibilità di ottenere diverse opzioni strategiche in tema di comunicazione.

In sintesi, la letteratura dedicata alle strategie di brand management, sembrano non aver assodato pienamente quelle che sono conclusioni ormai consolidate delle principali elaborazioni di marketing internazionale. Infatti, si può affermare che è la medesima dimensione internazionale a modificare quello che viene definito *modus operandi* delle imprese.

Essendo il Country of Origin Effect, denominato anche *effetto prisma*, determinante nel condizionare quelle che sono le performance delle imprese nei mercati esteri, diventa essenziale una sua gestione attiva.

Il semplice superamento dei confini geopolitici della nazione “determina una trasformazione del prodotto nel giudizio e nelle percezioni maturate dai potenziali consumatori a causa delle diverse caratteristiche dell'ambiente locale, che influiscono in quei mercati sul suo posizionamento competitivo” (Valdani, Guerini, & Bertoli, 2000).

Si desume, quindi, che l'immagine della marca assume un ruolo cruciale per quanto concerne la determinazione delle scelte dei clienti. Inoltre, anche l'*origine della marca*, quale elemento di immagine, influenza la percezione e consente di spiegare quale sia il valore che viene attribuito dal cliente al prodotto estero (Thakor & Kohli, 1992).

L'origine della marca è rappresentata, inoltre, dalla nazione, dalla regione o località da cui il consumatore percepisce la provenienza della marca stessa. Appunto, accanto ad un generico concetto di *made in Italy*, vi è anche l'immagine del distretto di origine (IDO) (Guerini C. , 2004).

Inoltre, si può affermare che, l'immagine locale potrebbe avere oltre che una funzione di incoraggiamento, anche una capacità di attrazione, che, a seguito di una positività della

domanda, diviene lo strumento migliore per riuscire a rinforzare le preferenze dei consumatori internazionali (Guerini C. , 2001). In tal modo si potrebbe spiegare come, in presenza di una scarsa proattività, le imprese italiane che fanno parte di un ambiente distrettuale, riescono a dimostrare rispetto ad aziende autonome, elevato grado di apertura internazionale.

Oltretutto, «in una logica di ipercompetizione globale imprese e territori coevolvono nella generazione di vantaggi competitivi reciproci» (Valdani & Ancarani, 2000) e condividono, inoltre, la gestione di un asset immateriale comune oltre che all'immagine che contribuisce in maniera rilevante. Ne deriva, quindi, il bisogno di cernere l'effetto esercitato dall'IDO rispetto all'immagine Paese nel sostenere l'export locale, oltre che le reazioni che vi sono tra i differenti livelli di immagine.

Nagashima (1970) può essere considerato precursore della *teoria dell'immagine del Paese di origine*. Egli, infatti, definì l'immagine Paese come «la rappresentazione, la reputazione, lo stereotipo che gli uomini d'affari e i consumatori associano ai prodotti di uno specifico paese». Sottolineò l'influenza di quelle che sono le variabili quali le caratteristiche nazionali, il background economico e politico, la storia, le tradizioni e i prodotti cardine delle nazioni.

Successivamente, altri studi approfondirono l'analisi, definendo tale concetto un costrutto multidimensionale, le cui dimensioni principali concernono (Usunier J. C., 1993) (Roth & Romeo, 1992):

- *fattori attinenti l'immagine dei prodotti nazionali rispetto a quelli importati*: è stato dimostrato che vi siano pregiudizi nei confronti dei prodotti importati rispetto a quelli nazionali, sia nei paesi industrializzati che in quelli in via di sviluppo;
- *fattori attinenti l'immagine di categorie merceologiche aventi determinate provenienze*, come ad esempio la pasta italiana: anche in questo caso vengono enfatizzati i cosiddetti *stereotipi nazionali* e precise categorie merceologiche. Infatti, i prodotti sono considerati tipici di determinate origini, come i profumi francesi, la pasta italiana e via dicendo;
- *l'immagine evocata dall'origine geografica della marca*: il concetto di origine della marca fa riferimento alla possibilità che l'origine sia richiamata dal brand name, riuscendo ad evocare specifiche reazioni da parte del consumatore, per effetto di quelle che sono le componenti cognitive e affettive connesse dalla domanda al made in.
- *influenze esercitate dal "made in" nella percezione dei prodotti*: assodato che l'effetto prisma non dipende solo ed esclusivamente dalle indicazioni di origine, ma anche da quelle che sono le strategie di marketing delle imprese, si può affermare, quindi, che

esse hanno una particolare influenza nel favorire una precisa considerazione del prodotto;

- *l'immagine nazionale del produttore*: il cliente, infine, che ha una conoscenza e un'esperienza diretta della nazione, è soggetto agli effetti dell'immagine maturata del produttore nel paese di origine (Usunier J. C., 1993).

3.3.1. I MOLTEPLICI FATTORI CHE INFLUENZANO IL “*COUNTRY OF ORIGIN*” EFFECT

Grazie ad alcuni studi riguardanti il COO effect, è stato possibile identificare i principali fattori che lo influenzano.

I primi studi su tale fenomeno tendevano a gonfiare gli effetti, essendo la nazione di provenienza l'unico segnale (*cue*) rispetto al quale si basava l'analisi.

Vi sono alcuni studi, invece, attraverso cui si è cercato di spiegare le ragioni per le quali l'effetto Country of Origin risulti meno significativo rispetto a quanto considerato.

Tale fenomeno, appunto, è caratterizzato da molteplici studi, e soprattutto vi sono alcune componenti che lo caratterizzano, come ad esempio: la *componente cognitiva*, attraverso il quale il paese di origine, o meglio la sua immagine, funge da indicatore di qualità del prodotto stesso e delle singole peculiarità come possono essere l'affidabilità, la resistenza, design.

Il consumatore, infatti, in assenza di informazioni dettagliate sul livello qualitativo del prodotto, fa riferimento ad una valutazione soggettiva in quanto, sostituisce tali informazioni con ciò che conosce riguardo al Paese di produzione.

L'informazione sul Paese di provenienza del bene può esercitare alcuni effetti, come l'effetto alone e l'effetto sintesi.

L'effetto alone vi è nel momento in cui il consumatore non ha nessuna esperienza diretta nei confronti del bene in oggetto; infatti possiedono solo un'immagine generica di quel determinato Paese, come ad esempio informazioni di tipo economico, sociale politico e così via, e grazie a tali notizie, basano le proprie valutazioni prima dell'acquisto.

L'effetto sintesi, invece, riguarda acquisti basati sulle esperienze dei consumatori concernenti determinati prodotti, che aiutano ad esprimere una valutazione più personale.

Un'altra componente da tenere in considerazione è quella *affettiva* ossia quella che si manifesta quando appunto, un determinato Paese può evocare al consumatore affetto, come ad esempio dopo una vacanza trascorsa in quel determinato luogo, o un valore simbolico (Vianelli & Marzano, 2012).

Un tema che merita attenzione è la relazione tra Country of Origin e ciclo di vita del prodotto. Durante le campagne di marketing il riferimento all'origine del prodotto viene enfatizzata nelle prime fasi del ciclo di vita, soprattutto nelle fasi di lancio, mentre tende ad essere meno importante nelle fasi di maturità e di crescita. La ragione principale per cui viene data importanza al COO nella fase iniziale e di lancio del bene, risulta essere quella di raggiungere in maniera più rapida un ritorno sulle vendite.

Un altro aspetto da tenere in considerazione riguarda la relazione tra product brand e paese di produzione. L'importanza che la marca assume nel processo di valutazione del consumatore, è tale da aver indotto molti studiosi ad approfondire tale tematica su prospettive differenti, come ad esempio se la marca esercita più o meno influenza rispetto al paese di origine del prodotto sul processo di valutazione del consumatore.

Inoltre, attraverso alcuni studi, sono stati analizzati gli effetti tra il paese di produzione e il paese al quale viene associata la marca di un determinato bene: ad esempio in uno studio di Johansson e Nebenzahl (1986) sono stati misurati i cambiamenti nella percezione qualitativa di un campione di consumatori statunitensi che a seguito dello spostamento della produzione di quattro marche di automobili (Buick, Chevrolet, Honda e Mazda) dal paese a cui è associata la marca (USA per le prime due, Giappone per le altre) in paese economicamente più avanzati o più arretrati. Gli autori sono venuti a conoscenza del fatto che gli spostamenti del paese di produzione hanno influito notevolmente sulla percezione dei consumatori. Si può affermare quindi che il valore percepito di una data marca è fortemente influenzato dal paese di produzione.

Anche la familiarità del brand può giocare un ruolo cruciale. Infatti molti studi spiegano come la fiducia dei consumatori può essere condizionata in relazione alla conoscenza del luogo di origine di un prodotto anche nel caso in cui la marca sia poco nota. Successivamente all'acquisizione di familiarità con un determinato brand, il peso dell'effetto del COO tende a ridimensionarsi (Vianelli & Marzano, 2012).

3.3.2. LE MODALITA' DI VALORIZZAZIONE DEL “COUNTRY OF ORIGIN EFFECT”

La teoria dell'immagine del Paese di Origine (IPO), aiuta a valorizzare quelle che sono le opportunità offerte alle PMI in situazioni particolari concernenti lo sfruttamento di rappresentazioni positive del paese di provenienza già disposte nella mente dei consumatori esteri.

Recentemente vi sono stati alcuni studi attraverso cui vi è stata dimostrazione che i prodotti esteri, generalmente, sono soggetti al country of origin effect e che la provenienza geografica sia l'espressione di caratteristiche intrinseche, difficoltose da descrivere e da rendere percettibile (Guerini & Uslenghi, 2006).

La valorizzazione dell'IPO e dell'IDO, di cui soprattutto si parla in Italia, richiederebbe ricorrere ad un preciso approccio gestionale: una misurazione stabile del Country of Origin Effect del target di riferimento nei principali mercati esteri, la scelta di una strategia più precisa, la determinazione di un piano strategico volto a valorizzare e/o neutralizzare gli effetti positivi/negativi che possono derivare dall'internazionalizzazione del prodotto.

Una strategia che potrebbe essere considerata opportuna per procedere in tale direzione, consiste nel valutare la significatività dell'immagine paese per la categoria merceologica in oggetto. Questo approccio può diventare possibile nel momento in cui vi sono le associazioni prodotto-paese, che possono verificarsi quando dimensioni importanti per una determinata categoria di prodotto vengono associate, con frequenza elevata, ad una determinata origine (Roth & Romeo, 1992). Nel momento in cui non è possibile rilevare una determinata associazione, si parla di dissociazione. In questo specifico caso, l'effetto prisma risulta negativo e il prodotto può essere penalizzato nel processo di affermazione internazionale.

E' difficile reperire una strumentazione adeguata per la scelta o la realizzazione della *strategia dell'immagine legittima, prestata o parzialmente legittima*.²

Nel corpus dei vari lavori di ricerca, non vengono esplorate quelle che sono le reazioni tra singole marche e immagine paese, anche se non vi è assolutamente dubbio che queste determinate marche concorrano a formare l'immagine paese e siano strettamente collegate alla stessa³.

Per quanto concerne, in conclusione, la specifica situazione delle imprese italiane, le analisi sull'internazionalizzazione fanno riferimento alle difficoltà di sviluppo delle imprese, la cui dimensione media è talmente ridotta che, spesso, non è possibile attuare investimenti di marketing necessari per rendersi visibili a livello internazionale (Cafferata & Genco, 1997).

Tra le eventuali ipotesi di soluzione, oltre all'utilizzo di partnership e alleanze a nuove modalità competitive o a una maggiore focalizzazione strategica, vi è la possibilità di ricorrere alla valorizzazione dell'origine geografica o l'eventualità che il distretto nel suo complesso si possa avvalere o possa costruire un brand di successo su mercati internazionali che potrebbe essere considerato solo marginale.

² Con strategia dell'immagine legittima, prestata o parzialmente legittima s'intende rispettivamente la possibilità che le imprese evocano attraverso il sistema di marketing la reale provenienza geografica del prodotto, la trasfigurino in modo da indurre il consumatore ad attribuire una diversa origine al prodotto (diversa da quella legittima) o adottino soluzioni ibride, come avviene qualora si ricorre all'abbinamento di differenti immagini-Paese (si pensi alle automobili di marca estera disegnate da designer italiani).

³ Si pensi alla relazione esistente tra Ferrari e Italia o tra Armani e Italia.

CAPITOLO 4

IL CASO: E. MARINELLA E KITON A CONFRONTO

Agli inizi del Novecento la donna vestiva alla francese e l'uomo all'inglese. E in Italia chi meglio di tutti riusciva a reinterpretare la moda maschile nata sulle rive del Tamigi, con impronta originale, stava ai piedi del Vesuvio. Parte da qui la storia del successo internazionale del distretto tessile e calzaturiero napoletano, un sistema economico che, secondo Srm Intesa Sanpaolo, riunisce 4.581 imprese, dà lavoro a quasi 24mila persone e, tra abbigliamento, materie prime, accessori e scarpe, esprime un valore della produzione intorno ai 3,3 miliardi. Questo sistema, in poco più di un secolo, si è evoluto strutturandosi in una filiera, ha superato momenti critici innovando ed è cresciuto, restando fedele alla propria vocazione internazionale. «A Napoli – spiega il presidente dell'Unione industriali Ambrogio Prezioso – trovi grandi firme nate da storici laboratori artigianali, eccellenti produttori di materie prime ma anche terzisti che lavorano per brand di tutto il mondo». C'è qualità e quantità.

Parlano i numeri: in Campania, secondo Sistema Moda Italia, ha sede l'8,5% delle imprese nazionali di settore che rappresentano il 9,9% delle realtà manifatturiere regionali. L'export non è mai stato un optional: nel 2014, secondo Smi, le vendite oltre confine si sono attestate a quota 444 milioni, con una crescita del 4,8% sull'anno precedente.

«L'internazionalizzazione non può essere per tutti. Perché il tessile napoletano riesce a interpretare con originalità persino la sfida del web».

La scelta di prendere in analisi queste due aziende è dovuta alla “particolarità”, dal punto di vista strutturale dal momento che le antiche tradizioni rimandano a un passato corporativo e destinato a resistere a lungo trovando consensi anche sul mercato internazionale seppure attraverso fasi di crisi determinate dal lento processo di innovazione.

Due validi esempi della realtà artigiana napoletana che diviene grande la quale, grazie alla lungimiranza dei suoi proprietari, alla volontà di comunicare ed esportare una storica tradizione di famiglia ed alla capacità di innovare i propri processi produttivi, ha saputo affermarsi e raccogliere consensi in nuovi mercati, posizionandosi come leader di riferimento nel segmento fashion luxury. Tutto quanto descritto afferisce al fattore innovativo di un'azienda ed alla sua capacità di emergere dalla propria realtà locale comunicando i propri valori e le proprie professionalità ai differenti mercati; in un mondo in cui la competitività

assume forme eterogenee grazie alle innumerevoli possibilità di offerte da un mercato globale in costante evoluzione ⁴.

4.1. E. MARINELLA: LA STORIA



La storia parte agli inizi del XX secolo, quando Eugenio Marinella getta le basi di quella che sarebbe divenuta una delle più favolose "storie di successo" partenopee.

Nel 1914, alla vigilia della prima guerra mondiale, Eugenio, dimostrando un'innegabile dose di coraggio e intraprendenza, aprì la prima bottega in

Piazza Vittoria sull'elegante Riviera di Chiaia di Napoli, allora come oggi, uno dei più bei lungomare d'Italia. La posizione si rivelò strategica per una botteguccia di soli 20 metri quadrati davanti alla quale passeggiava l'alta società napoletana.

Dopo aver effettuato i lavori di ristrutturazione e acquisito i due atelier, uno molto grande per la fabbricazione di camicie e un altro più piccolo, per le cravatte, don Eugenio intraprese il suo primo viaggio a Londra, per incontrarvi i futuri fornitori.

Il negozio diventa presto un piccolo scrigno prezioso in cui si possono trovare autentici tesori di raffinatezza e di gusto, un piccolo angolo di Inghilterra a Napoli. In un'epoca in cui lo stile "inglese" è molto di moda, Marinella propone una vasta gamma di prodotti esclusivi provenienti da Londra, esigendo dai fornitori inglesi l'esclusività.

All'inizio, l'attività principale della bottega non è la cravatta ma la camicia, regina del guardaroba maschile. Al fine di essere al top della moda e della qualità, Eugenio induce alcuni artigiani camiciai di livello senza pari a trasferirsi da Parigi per insegnare ai suoi operai l'arte del taglio. Per quanto concerne le cravatte, sono realizzate esclusivamente in sette pieghe: il quadrato è piegato sette volte verso l'interno così da dare alla cravatta una consistenza incomparabile. È solo molto dopo che fa la sua comparsa la cravatta attuale con la struttura interna. Il negozio è passato attraverso avvenimenti storici importanti che hanno cambiato anche il corso della sua storia: le due guerre mondiali, il declino dell'antica nobiltà e la

⁴ Per l'elaborazione del caso i riferimenti e le fonti sono presenti sui siti: www.emarinella.it e www.kiton.it. Inoltre è stato somministrato un questionario valutativo.

comparsa della nuova borghesia con l'avvento dei prodotti americani che portano sostanziali cambiamenti della moda. Molto attento alle evoluzioni della società e del costume, Eugenio non si perde d'animo e interrompe la produzione di camicie a favore della cravatta che diventa il prodotto cardine della casa Marinella.

La vera ripresa si ha però negli anni Ottanta, quando Francesco Cossiga, allora Presidente della Repubblica e amico di famiglia, diventa un vero e proprio ambasciatore del marchio prendendo l'abitudine di portare in dono ai capi di stato, nelle loro visite ufficiali, una scatola contenente cinque cravatte Marinella.

Il marchio comincia così a fare il giro del mondo. Il G7 organizzato a Napoli nel 1994 spalanca definitivamente alla piccola ditta napoletana le porte della cerchia molto esclusiva di fornitori dei grandi del mondo: gli organizzatori decidono infatti di offrire a tutti i capi di stato presenti, una scatola contenente sei cravatte Marinella, portando un'enorme pubblicità al marchio.

La passione per l'eleganza e la qualità continua ancora oggi grazie a Maurizio Marinella, terza generazione della famiglia, che ha raccolto l'eredità del marchio con uno spirito imprenditoriale in sintonia con le moderne leggi del marketing riuscendo a far affermare il marchio E. Marinella anche all'estero, dagli Stati Uniti al Giappone.

La produzione firmata E. Marinella ha conservato la scrupolosa attenzione alla qualità delle materie prime e la curatissima fattura ancora oggi rigorosamente artigianale, per queste cravatte "napoletane veraci" e allo stesso tempo "very british".

La moda della cravatta è ovviamente cambiata nel tempo ma non sono cambiate le case fornitrici delle pregiate sete inglesi che da tre generazioni forniscono la materia prima e che Maurizio Marinella visita almeno tre volte all'anno per riassortire fantasie e tessuti da offrire agli affezionati clienti.⁵

4.1.1. UNA STORIA APPASSIONATA E “MIRACOLOSA”

In primis “passione”: nella famiglia Marinella è sempre stato mostrato un profondo orgoglio per le radici partenopee, una infaticabile laboriosità e una scrupolosa attenzione verso le esigenze della clientela. Oltre all'emozione, in quanto acquistare una cravatta non significa comprare solo un prodotto di alta qualità, ma anche respirare l'atmosfera di una bottega centenaria.

⁵ www.marinellanapoli.it

Dal 1914, i laboratori sartoriali non sono mai stati spostati altrove, dal momento che don Eugenio disse al nipote prima della sua morte: “Maurizio dobbiamo continuare a dimostrare che si possono fare grandi cose partendo da Napoli, ma soprattutto restando a Napoli”.

Tra la fine del XIX e inizi del XX secolo, Napoli, era considerata una delle tre capitali culturali europee insieme a Parigi e Vienna. Oggi, purtroppo, la situazione sembra mutata, in quanto, spesso Napoli è sinonimo di degrado, rifiuti tossici, traffici illeciti; al di là del business, la missione della famiglia Marinella è riuscire a trasmettere un'altra immagine della città, elegante ed operosa.

Ogni giorno vengono realizzate circa 180 cravatte, ma la richiesta è di quattro volte di più, sfiora le 800 unità. Stati Uniti, Francia, Spagna, Giappone sono i Paesi dove i complementi di stile vengono apprezzati maggiormente, ma il marchio è conosciuto in tutto il mondo.

La forma migliore di comunicazione risulta essere il rapporto diretto: solo nei punti di vendita fisici viene stabilito un particolare rapporto con il cliente che va oltre la vendita (Domenicali, 2015). La piccola bottega di Riviera di Chiaia ha compiuto 100 anni, la domanda è: come sono riusciti a mantenere il successo? Maurizio Marinella sostiene che sono stati una serie di “miracoli”. Infatti, a Napoli, dove tutto è un po' più difficile, in un negozio di soli 20 mt. quadrati, aprono tutti i giorni dell'anno alle 6.30, offrono caffè e sfogliatelle ai clienti perché l'accoglienza, soprattutto in quelle prime ore del mattino del solito traffico giornaliero, risulta essere fondamentale. Ecco perché si parla di “miracolo”, ma sono i clienti la vera forza aziendale. A chi viene a Napoli si chiede di portare al ritorno una cravatta, di qualsiasi colore, basta che sia di E. Marinella. Qualche anno fa è stato fatto un sondaggio da Klaus Davi Comunicazione in cui veniva chiesto: “Che viene in mente alla parole Napoli?” Nell'ordine la risposta è stata: Maradona, poi Totò, Marinella, San Gennaro, Bassolino, Pino Daniele, Massimo Troisi. Un'emozione che ripaga di tutto.

E. Marinella non fa e-commerce e non si dedica molto alle vendite online così come alle mail: infatti l'obiettivo è quello di trasmettere di persona non bilanci e quantità, ma i valori di una vera napoletanità positiva fatta di impegno. M. Marinella infatti racconta: “a chi mi scrive dal New Jersey perché non sa come acquistare una cravatta rispondo che mi dispiace ma che ognuno ha i propri problemi”. Non è presente nei corner degli aeroporti, vende solo poche cravatte per volta. Mai chiedere più di dieci, dodici cravatte per evitare che altri clienti non le trovino.

Una vendita così strana è considerata la chiave per il successo.

M. Marinella racconta di un invito alla Bocconi di Milano in cui parlò proprio del modo in cui ci si relaziona al cliente e della sua “stranezza” in fatto di vendite: i professori lasciarono

andar via gli studenti in quanto rimasero perplessi, “Noi insegniamo tutto il contrario” hanno affermato e il signor Maurizio ha ribattuto dicendo di non preoccuparsi in quanto Marinella è un miracolo.

4.1.2. UN MARCHIO “MADE IN NAPLES”

Aver compiuto cento anni di attività non è stato considerato un traguardo, bensì un punto di partenza, un nuovo inizio. Si prospetta una crescita, ma nel modo in cui è sempre stato fatto, senza mai sacrificare qualità ed artigianalità, con una produzione che è al cento per cento non made in Italy, ma made in Naples.

Infatti, M. Marinella afferma, che neanche gli spilli arrivano da più di cinquanta metri di distanza dal laboratorio di produzione.

Il marchio, più di 60 dipendenti e circa 15 milioni di fatturato, può contare su cinque boutique monomarca nel mondo: Milano, Londra, Lugano, Tokyo e Baku, oltre che una rete di punti vendita selezionati tra New York, Parigi e Ginevra.

Anche se la produzione non supera le 180 cravatte al giorno, ma la richiesta è di oltre 900, non si rinuncia mai alla qualità.

Si fa sempre riferimento al fatto di riuscire a parlare ai propri consumatori, emozionandoli, associando ad ogni cravatta simboli della tradizione, come ad esempio il caffè a Napoli, il croissant a Parigi, la tazza di tè, in stile rigorosamente londinese, il sushi a Tokio ed il cioccolato a Lugano.

L’attenzione alla fidelizzazione del cliente dove il servizio è sentito come vocazione imprescindibile e non una strategia.

Le esportazioni sono al 20% del fatturato, ma l’intenzione non risulta essere quella di “rincorrere i clienti in giro per il mondo”; da sempre l’obiettivo è quello di accoglierli nel punto di vendita fisico per coltivare e diffondere quella “napoletanità” positiva, una tradizione di accoglienza italiana sin dall’apertura nel 1914 con Don Eugenio che volle portare in città un angolo di Londra.

Si può affermare, quindi, che vi è una certa mancanza di "ansia da prestazione globale", che si riflette in una distribuzione altamente selettiva e ha contribuito, se non alla potenza economica dell’azienda comparata ai benchmarks, al prestigio indiscusso di una nicchia del patrimonio aziendale e culturale Italiano del Mondo.

L'obiettivo resta sempre quello di esaltare la qualità e l'artigianalità, infatti, è stato ristrutturato e reso ancora più bello il laboratorio, dove poter portare i clienti per scegliere in prima persona i tessuti e ordinare le cravatte.

Per garantire e mantenere standard elevati, Eugenio Marinella fece istruire i suoi sarti dai migliori esperti del mestiere provenienti dall'estero. Ad oggi, cosa viene insegnato al personale per mantenere alto il nome della vostra azienda?

Maurizio Marinella esordisce dicendo: «All'inizio l'attività principale della bottega non era la cravatta, ma la camicia, che la faceva da padrona nel guardaroba maschile. Ogni uomo doveva avere un corredo formato, oltre che dal materiale intimo, da 12 camicie bianche e 12 camicie azzurre. Al fine di essere al top della moda e della qualità, mio nonno indusse alcuni artigiani camiciai di livello a trasferirsi da Parigi per insegnare ai suoi operai l'arte del taglio. Dalla Francia ci facemmo raggiungere anche dalle signore che dovevano insegnare come stirare tali tessuti. Oggi questi insegnamenti li perseguiamo con lo stesso spirito nei nostri laboratori, che hanno anche la finalità di riavvicinare tanti giovani agli antichi mestieri artigianali».

Alcuni dei punti di forza dell'azienda sono la qualità dei materiali utilizzati e l'unicità di ogni cravatta. Ogni pezzo viene pensato su misura per il cliente per soddisfare ogni sua richiesta.

Infatti, oltre ad avere una buona manualità, nei laboratori viene trasferito ai giovani soprattutto l'importanza del saper sorridere, sinonimo di accoglienza ed ospitalità.

La scrupolosa attenzione alla qualità delle materie prime e la curatissima fattura, ancora oggi rigorosamente artigianale, fanno della cravatta "E. Marinella" e di tutti gli altri accessori che vengono realizzati (dalle borse agli orologi, dagli occhiali ai cappelli, dai profumi ai foulard) il segno distintivo del marchio.



L'unicità dei tessuti, che ancora oggi vengono stampati in Inghilterra sia per tradizione che per tipica "scaramanzia" napoletana, consiste nel fatto che da un unico square di seta pura vengono ricavati solamente quattro esemplari uguali.

Un ulteriore punto di forza, che caratterizza da sempre l'attività, è che viene mantenuto ancora oggi il "commercio di una volta". E ciò ha un riscontro positivo nella clientela.

I riconoscimenti in questi anni non sono mancati, il più importante dei quali è probabilmente l'onorificenza di Cavaliere del Lavoro. Un risultato, questo, che rende merito per l'ottimo lavoro svolto, ma è anche un impegno per continuare a migliorare. Maurizio Marinella crede che più dell'onorificenza, ciò che li gratifica maggiormente sia l'essere preferiti ed apprezzati da molti personaggi mondiali: Cossiga, Rosi,

Scola, Andreotti, Bill e Hillary Clinton, Ranieri di Monaco, George Bush, Vittorio Emanuele di Savoia, Berlusconi, Sarkozy, Napolitano, Carlo d'Inghilterra. Hanno tutti gradito le produzioni, riconoscendole come qualitative e preziose.

La leva del marketing, o la strategia perseguita, con la quale il marchio Marinella riesce ancora oggi a consolidarsi nel mondo dell'alta moda, non può essere considerata una specifica strategia, ma fondamentalmente si cerca di trasmettere un'altra Napoli: una Napoli che lavora, una Napoli che si sveglia alle 5.15 del mattino. Bastano pochi episodi, come l'emergenza rifiuti o il caso "terra dei fuochi", per precipitare vertiginosamente, ma Marinella, nel suo piccolo, tenta di comunicare l'idea di una "Napoli impegnata".

Si può, quindi, affermare che Marinella è uno degli importanti rappresentanti dell'*italian lifestyle* nel mondo.

Infine, Maurizio afferma: "Nonostante le sue note difficoltà, l'Italia gode comunque di un'ottima considerazione all'estero. E questo soprattutto per determinati settori: siamo ritenuti, infatti, i rappresentanti del gusto, della genialità e dello stile, specie nell'abbinamento di colori. Lo stile di vita all'italiana, in generale, è invidiato per i sapori, i profumi, i colori che abbracciano la nostra terra. Sta a noi tutti, ad ogni livello, riuscire a fare sistema per utilizzarli al meglio e per proporre un'Italia sempre più bella».

4.1.3. E. MARINELLA E LA SUA SCALATA VERSO IL SUCCESSO

Il brand artigianale di cravatte napoletane conosciuto in tutto il mondo, è pronto a crescere Oltreconfine in modo strutturale. «Apriamo all'internazionalizzazione, ma solo con un partner commerciale forte e di alto livello che sia disposto a far crescere il brand senza stravolgere la filosofia sartoriale o il posizionamento del marchio», afferma Maurizio Marinella, «Il brand rimarrebbe italiano, ma raggiungerebbe così i consumatori cinesi, coreani, indiani, di Hong Kong, russi. Questi i mercati interessanti dove i nostri prodotti sono molto richiesti al momento», aggiunge.

Un messaggio che arriva dopo anni di rifiuti di laute offerte, forse anche grazie al successo del marchio, che nel 2014 ha fatturato circa 12 milioni di euro (le cravatte pesano per il 65% e il resto dei prodotti circa il 35%) e che, a detta dell'imprenditore, vedrà un buon incremento nel corso dei prossimi anni. L'EBITDA è di -2,37% rispetto all'anno precedente.

Bilancio non consolidato	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR
	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS
Ricavi delle vendite	11.016.061	10.246.366	10.698.846	11.804.036
EBITDA	-264.633	832.160	1.381.059	2.332.037
Utile Netto	-480.489	672.490	1.178.679	1.072.146
Totale Attività	18.866.817	18.900.886	17.899.337	17.977.792
Patrimonio Netto	12.843.066	13.633.551	13.191.063	12.212.386
Posizione finanziaria netta	-1.385.511	-1.393.608	-2.206.431	-1.773.537
EBITDA/Vendite (%)	-2,37	8,06	12,82	19,61
Redditività delle vendite (ROS) (%)	-5,01	6,71	11,33	18,05
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	-2,96	3,67	6,82	11,94
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	-3,74	4,93	8,94	8,78
Debt/Equity ratio	0,10	0,08	0,06	0,07
Debiti v/banche su fatt. (%)	11,63	10,19	6,80	6,87
Debt/EBITDA ratio	-4,90	1,26	0,53	0,35
Rotaz. cap. investito (volte)	0,58	0,54	0,60	0,66
Dipendenti	33	30	28	28

Nonostante la crisi, grazie a una nicchia sempre più vasta di clienti amanti della firma e del gusto classico partenopeo, il brand è talmente richiesto che non riesce a far fronte alla domanda.

«Oggi confezioniamo circa 150 cravatte al giorno, ma riceviamo quotidianamente richieste per 800-900 cravatte, che non abbiamo la capacità di soddisfare».

«Fino a oggi abbiamo declinato qualsiasi offerta, compresa quella del valore di 80 milioni di euro arrivata lo scorso anno, perché fare 4 mila cravatte al giorno e aprire contemporaneamente 200 negozi non è quello che cerchiamo».

Tradotto significa che serve un equilibrio tra l'artigianalità costruita nella bottega di 20 metri quadrati di Piazza Vittoria e il mondo che reclama le cravatte Marinella. «Ancora oggi c'è infatti una grande attenzione alla qualità delle materie prime e alla fattura artigianale». Non sono cambiate le case fornitrici delle sete inglesi che l'imprenditore visita almeno tre volte all'anno per riassortire fantasie e tessuti, twill e seta, ma anche, pois, tinte unite e piccole fantasie.

Le cravatte sono tagliate e cucite a mano dalle sarte nel laboratorio di Napoli e solamente quattro esemplari uguali possono essere ricavati da un unico square di seta pura di 100 x 130 centimetri (stampato in Gran Bretagna nelle fantasie a microdisegni diventati il segno che contraddistingue lo stile della casa). Ecco allora che l'artigiano non vuole mettere in

discussione il prodotto, anche se la voglia di crescere fuori da Napoli e anche dall'Italia si è manifestata negli ultimi anni.

«Fino a 5 anni fa, grazie alla bottega di Piazza Vittoria, avevamo il più alto fatturato al mondo per metro quadro. In seguito abbiamo comprato anche uno spazio al piano superiore e proseguito con l'apertura di negozi monomarca». Infatti oggi, oltre alla bottega storica napoletana, Marinella conta vetrine monomarca a Milano, Lugano, Londra e Tokyo, e Bergdorf&Goodman a New York, Le Bon Marché Rive Gauche a Parigi e Bon Génie a Ginevra. «In alcuni casi, come per il negozio di Lugano, l'internazionalizzazione è avvenuta in modo quasi fortuito per un'occasione incontrata in loco grazie a un signore che voleva vendere dei locali». Più radicato è il legame con l'Inghilterra. Dopo l'apertura del negozio londinese nel prestigioso quartiere di Mayfair, il richiamo allo stile british viene sancito oggi grazie a una licenza importante legata alla spia più famosa del Regno Unito. «Vestiamo con le nostre cravatte Daniel Craig, il James Bond di Skyfall,», spiega Marinella. «Dopotutto noi nasciamo mezzi inglesi e mezzi napoletani e Bond rimane un'icona di stile in tutto il mondo». Questo è solo un esempio di come l'azienda napoletana stia sostenendo il suo nome con iniziative di comunicazione, sponsor e di co-marketing.

«È vero che la cravatta si porta sempre meno, ma i nostri clienti sono degli affezionati perciò non risentiamo di questo trend, inoltre abbiamo avvicinato i giovani a questo mondo, i quali privilegiano le cravatte strette, larghe al massimo 4 centimetri», continua Marinella.

L'azienda, quindi, può sicuramente essere considerato un caso di successo: crescono di circa il 10% l'anno sia il fatturato, che il numero di addetti; la domanda è costantemente superiore alla capacità produttiva; il negozio è quello con la maggiore redditività al mondo per metro quadrato; il brand è noto in più continenti e non richiede il supporto di strumenti "promozionali". Tuttavia, le sue caratteristiche gestionali non rispondono ai dettati internazionali di marketing e comunicazione.

La condizione fondamentale che favorisce tale condizione, naturalmente, in scenari di mercato dove si sviluppano tecniche e tecnologie quali quelle del CRM, è la politica di distribuzione esclusiva, in quanto il negozio fisico diventa il luogo eletto di un rapporto "non virtuale" con il cliente

Il canale distributivo diretto consente dei margini sul venduto più alti, ma la scelta di non espandere la capacità produttiva, comporta una sostanziale rinuncia alle economie di scala.

Ad oggi, infatti, la domanda di cravatte è molto superiore all'offerta, che non si vuole incrementare per mantenere una forte selettività.

Questa condizione è perfettamente rispettabile. Il prodotto di Marinella è tecnicamente molto curato in tutte le fasi del processo produttivo, dall'acquisto della stoffa (le sete delle cravatte sono scelte direttamente in Inghilterra) fino alla vendita nel negozio diretta, gestite direttamente dall'imprenditore o da personale su cui egli ha un controllo immediato: questo si traduce in un prodotto perfetto, spesso adattato alle esigenze specifiche del singolo cliente, che trova un prodotto di ottimo design e di perfetta maneggevolezza. Ma soprattutto, intorno a questo prodotto, Marinella ha saputo costruire un mito di eccellenza che ha uno straordinario valore emotivo: è, al tempo stesso, un prodotto che gratifica, agevola la relazione con gli altri ed afferma uno stile personale. L'innovazione proposta da Marinella è fondamentale stilistica, in quanto la cravatta è un prodotto intrinsecamente refrattario all'innovazione strutturale. Salvo piccoli dettagli, è sempre eguale a sé stessa, in particolare quella di Marinella che fa alla tradizione un valore essenziale. L'innovazione è nella elaborazione creativa delle fantasie dei disegni riprodotte sugli squares prodotti in Inghilterra e nella selezione degli articoli accessori diversi dalla cravatta, dove l'imprenditore investe una sensibilità personale, maturata in anni di mestiere ed impossibile da codificare che riesce a conciliare tendenze della moda con un gusto personale assolutamente originale: nasce, così, un prodotto che rivela una straordinaria capacità di rinnovarsi senza mai smentire sé stesso. Questo sforzo appare ancora più significativo nel momento in cui questo stile innovativo si estende ad altri prodotti della gamma, diversi dalla cravatta ma ispirato allo stesso stile che ha fatto la fortuna del brand.

Il prodotto di punta, la cravatta, ha una gamma molto ampia nella varietà dei disegni, ma molto limitata nelle opzioni di prezzo: la principale differenza si evidenzia fra i modelli standard e i modelli su misura, soprattutto per quelle "a sette pieghe". Marinella recupera la flessibilità della gamma attraverso l'ampia tipologia dei prodotti accessori, sempre più importanti nell'economia del brand, che offrono la possibilità di avvicinarsi allo stile Marinella spaziando nell'ambito di un range economico molto più ampio: quindi, c'è una estensione orizzontale della gamma, che diventa occasione per un'estensione verticale della scala di prezzi riconducibili al brand Marinella.

4.2. KITON: LA STORIA



Ciro Paone, il fondatore, è riuscito a trasformare in un mestiere la sua passione più grande, elevando la sartoria sa semplice forma di artigianato ad espressione d'arte: "amore per il bello, amore per il bel vestire".

L'idea di qualità di Ciro Paone ha modellato sin dal primo giorno l'intero progetto sartoriale Kiton. Alla base del processo produttivo vi è sempre stata la qualità; il processo è svolto secondo gli antichi dettami della scuola sartoriale partenopea, che si riafferma oggi nella ricerca della materia prima migliore al mondo e nei processi di controllo della qualità dei capi finiti.

Non poteva essere diversamente nella ricetta del Signor Kiton, figlio di commercianti di tessuti da cinque generazioni.

La qualità di cui Paone è fautore, la perfezione cui egli tende, non è ricercata solo nelle creazioni dei capi, ma anche nella vita di tutti i giorni e nel rapporto con gli altri, collaboratori e clienti.

Arzano è un piccolo paese alle porte di Napoli. Ma, oggi, è una delle capitali internazionali del lusso, anche se molti non lo sanno.

Da queste parti alberga l'eccellenza italiana ed è racchiusa in una parola che la rende unica: eleganza. Senza dubbio la scuola sartoriale partenopea è apprezzata in tutto il mondo e Ciro Paone ne è stato per decenni il silenzioso portabandiera. L'emblema di come la tenacia, il sacrificio e delle buone intuizioni possano trasformare un giovane merciaio nell'ambasciatore dello stile italiano all'estero.

Questa è la storia di don Ciro, il "non sarto" fissato con la bellezza, che un giorno varcò l'oceano e divenne un punto di riferimento per l'upper class finanziaria e imprenditoriale; ma è soprattutto la storia della sua creatura: Kiton, un nome che oggi è sinonimo di qualità prima ancora che di eleganza.

È il 1956 quando Ciro Paone, commerciante di tessuti "figlio d'arte" (i suoi genitori avevano un banco in Piazza Mercato a Napoli), decide di aprire una piccola sartoria ad Arzano con l'obiettivo di valorizzare la sua terra e di nobilitarla portando avanti quel gusto insito nell'alta borghesia campana.

Solo nel 1968, però, il marchio Kiton diventa reale. Da quel momento è una continua ascesa: punti vendita aperti in tutto il mondo, clienti prestigiosi, una scuola di alta sartoria e soprattutto un inesauribile fonte di idee.

Al centro di tutto c'è il prodotto, soprattutto giacche e abiti: tessuti unici, taglio curato nei minimi particolari, rifiniture di lusso.

L'azienda risulta essere ancora una piccola bottega artigiana, o almeno lo spirito è quello, visto che ogni sarto è in grado di confezionare un vestito dall'inizio alla fine proprio come si faceva "una volta"; qui il concetto di catena di montaggio è bandito. I tessuti, poi, li ha sempre scelti personalmente Paone: un giramondo che ha scovato le lane e i cotoni più adatti per le "sue" creazioni in lungo e in largo per le fiere d'Europa.

Una visione del mondo dell'abbigliamento che ha letteralmente stregato il pianeta. Lo dimostra il tenore dei suoi clienti storici: da Gianni Agnelli, ai duchi di Windsor, passando per le grandi famiglie reali e i super manager; quasi tutti i personaggi più in vista hanno indossato, almeno una volta, un abito Kiton.

Nonostante, però, la lunga tradizione molti non conoscono questo brand e l'universo Paone; e allora il dubbio è legittimo: perché? La risposta è semplice: la politica dei testimonial pagati migliaia di dollari e delle pubblicità martellanti non interessa. Al primo posto deve esserci sempre e comunque il prodotto.

Dall'Italia all'Europa il passo è breve, fino alla punta d'orgoglio della carriera di Ciro Paone: l'acquisto di un vecchio stabile sulla 5th Avenue di New York e l'inaugurazione di un punto vendita nella prestigiosa 54esima strada; il massimo per un uomo che ha dedicato alla moda una vita intera.

Per completare il quadro gli abiti non bastavano: ecco quindi che in pochi anni entrano a far parte della grande famiglia Kiton un'azienda di scarpe fatte a mano, una di camicie, un'altra di cravatte, la profumeria. Ma non deve essere sembrato giusto a Paone accontentare solamente gli uomini: deve aver pensato questo quando ha deciso di affidare alla figlia Maria Giovanna lo sviluppo della linea donna puntando, naturalmente, sull'oggetto simbolo dell'azienda, quello che lo ha reso famoso più di ogni altra cosa: la giacca di alta sartoria⁶.

4.2.1. KITON: UN PO' DI NUMERI

⁶ www.kiton.it

«È molto interessante osservare i nostri clienti più giovani, quelli di età compresa tra i 30 e i 40 anni: fino a pochi anni fa il primo prodotto Kiton che acquistavano era un capo sportivo, oggi invece è l'abito. Accade in Italia e in quasi tutti i mercati nei quali siamo presenti: possiamo parlare di un vero e proprio trend», spiega Antonio De Matteis.

Nel 2015 il fatturato Kiton – che produce tutto in Italia con tecniche artigianali che quasi sempre coincidono con il fatto a mano – è arrivato a 107 milioni, con un EBITDA del 15% e un export dell'85%. «I ricavi sono oggi divisi al 50% tra parte formale e sportiva, che comprende l'abbigliamento per il tempo libero. Nei primi cinque mesi del 2015 le vendite sono aumentate del 9%.

Il lavoro svolto per integrare sempre di più i “saperi” artigianali presenti all'interno dell'azienda ha portato a un mix unico di tradizione napoletana e contemporaneità.

Il riferimento è in primis alla novità negli abiti, molto legata all'esclusività dei tessuti: nel “su misura” Kiton presenta un tessuto da 12,8 micron in 20 varianti, che basterà per «non più di 150 abiti nel mondo». Più leggero della preziosissima vicuna, è un'esclusiva mondiale e ogni abito costerà circa 30mila euro. «Molti dei nostri tessuti sono unici perché li produce il Lanificio Barbera, che abbiamo acquisito nel 2012 e consideriamo una delle operazioni più lungimiranti che abbiamo fatto – ricorda l'ad –. Tante eccellenze tessili italiane stanno sparendo o vengono acquistate, magari da gruppi stranieri. E allora addio esclusività». Quanto allo stile, nel formale l'ispirazione è il gentleman napoletano degli anni 30 e 40. «Abbiamo studiato come sempre gli archivi e la stella polare resta lo spirito che ha sempre animato e ancora anima mio zio Ciro Paone, fondatore della Kiton. Questa collezione, nella parte più formale ma a tratti pure più romantica, è un omaggio all'eleganza dei decenni di cui parlavo e soprattutto al modo in cui Ciro Paone ha sempre immaginato il guardaroba di un uomo. Abbiamo ripreso materiali come la flanella e i cotone più spessi, inserendo piccoli dettagli, ad esempio i bottoni rossi o motivi a jacquard. Ci piace rendere qualsiasi capo, dalla polo alla giacca da sera, unico a suo modo. A volte se ne rende conto solo chi lo indossa, perché i “segreti” sono all'interno, ma l'eleganza è anche questo: inaccessibile a occhi inesperti». Particolare il lavoro fatto sulle maglie, alle quali De Matteis tiene molto. «Abbiamo creato veri ibridi sartoriali: camicie che vengono tessute nei laboratori di maglieria e poi cucite nel reparto camiceria. Oppure polo che da lontano sembrano adatte a una semplice partita di tennis, e lo sono, ma da vicino mostrano dettagli fatti con i telai antichi. Il lusso, parola che in realtà non mi entusiasma, per Kiton è questo: impreziosire e rendere unico tutto quello che facciamo, grazie alla passione con la quale reinventiamo le tecniche artigianali».

« La crescita del 30% delle vendite della collezione donna di Kiton è la più bella sorpresa degli ultimi anni. Ma a guardar bene, più che una sorpresa, dovremmo considerarla il premio del grande lavoro che abbiamo fatto internamente, creando un prodotto che non faceva parte della nostra storia». Antonio De Matteis, commenta così i risultati 2013 dell'azienda napoletana, specializzata, fino a pochi anni fa, esclusivamente in abbigliamento maschile di fascia alta.

«Cresciamo passo dopo passo, cercando di dosare gli investimenti, senza farci sfuggire le buone occasioni, quando capitano. Come è successo con Palazzo Ferré, ma anche con lo spazio di 50 metri che si è liberato all'interno dell'hotel Four Seasons di New York, e che si aggiunge al monomarca sulla 54esima strada, tra Madison E Fifth Avenue». Gli Stati Uniti sono stati il primo mercato a uscire dalla crisi mondiale innescata nel 2008 dal crack Lehman Brothers:

« Nel 2013 le vendite in Usa sono aumentate del 25%, ma sono andati bene anche la Russia e l'Est europeo in generale. Nel primo trimestre del 2014 abbiamo notato gli stessi trend, nonostante la crisi ucraina, e persino la "vecchia" Europa e in particolare i negozi monomarca di Londra, Parigi e Milano continuano a crescere a due cifre». Il canale retail (46 flagship store nel mondo) assorbe oggi il 30% del fatturato Kiton, ma De Matteis vorrebbe arrivare al 50%:

«Entro il semestre apriremo altri due-tre negozi, cercando di creare uno spazio ad hoc per la donna. Per il futuro siamo molto ottimisti anche per un'altra ragione: abbiamo notato un forte aumento dei clienti under 40 e persino di quelli molto vicini ai 30, in Asia ma non solo. Abbiamo reintrodotta la taglia 44, la più piccola per l'uomo, che nei negozi mancava da sette-otto anni, e tra i best seller stanno entrando le taglie 46 e 48».

4.2.2. PURA ARTIGIANALITA' PARTENOPEA

Ciro Paone ha sempre avuto un radar personale che lo guida: l'intuito. «Ci vuole sempre chi toglie il quadro e chi tiene il chiodo», dice usando una di quelle espressioni del gergo partenopeo che, pur essendo lui un imprenditore dai gusti molto sofisticati, ne preservano lo stile verace.

Mister Kiton, il sarto che cuce «gli abiti più cari del mondo», 22 mila capi all'anno per uomo soprattutto ma ora anche per signora, senza amarezza dichiara: «Io lascio. Sto passando il testimone, i giovani sotto la mia guida stanno crescendo bene; è doveroso, la mia aspirazione

è che la squadra vada avanti. Farmi da parte del tutto, però, no: la mente è ancora valida, ma tirare sempre non si può. Oggi mi ricordo di aver lavorato moltissimo, mi piaceva...».

«La vita è fatta di combinazioni, occasioni, un locale, una bella donna, pause nelle quali vengono le idee. Mai mettere il carro davanti ai buoi. Quando mi chiedono dove ho imparato, rispondo: ho visto molte persone ben vestite, ho sempre guardato il mondo, sono geloso della luna. Il mio mito da ragazzo si chiamava Guido Maglione, tessutaio anche lui, si cambiava d'abito tre volte al giorno, grande fisico, bel maschio. Guardandolo ho cercato di copiarlo, mi colpivano certe raffinatezze. Sono le virgole a fare la differenza. Mi piace la Napoli del vecchio signore che oggi non può comprarsi nemmeno un chiodo ma ha la classe e il portamento della persona abituata a spendere milioni...».

La fabbrica Kiton conta centinaia di sarti, quasi tutti maschi. «Le donne fanno le asole», spiega Paone, una scuola di alta formazione che sforna fior di artigiani, ormai diventati merce rara. Lui li passa in rassegna, li guarda lavorare precisi e veloci di ago e filo, stirare alla vecchia maniera, con lo "stuppulillo", la pezzetta inumidita. Scherza con i più giovani: «Guarda che incosciente: invece di faticare, ride. Il fatto è che siamo un'azienda felice, prendono più della paga sindacale, mai un'ora di sciopero, ognuno di loro è capace di tagliare un abito e cucirlo dal primo punto all'ultimo: è la loro tesi di laurea. Io non so neanche infilare l'ago, è un mestiere troppo difficile, giudico il sarto da spettatore. Ai miei figli ho insegnato ad amare il mondo, ad averne rispetto, non volevo guadagnare tutto quello che ho guadagnato. Tant'è: la gente vende chiacchiere, qua invece si fanno i fatti, mica poesie».

Ciro Paone ha creato un microcosmo di produttività e welfare familiare, con annesso l'asilo-nido per i figli delle dipendenti.

Ha rilevato un'azienda di scarpe fatte a mano e una di camicie, ha lanciato un profumo e si è assicurato una location di prestigio nella Grande Mela acquistando per 58 miliardi di lire il



vecchio stabile della Quinta Strada che per cent'anni è stato la sede del Banco di Napoli.

Don Ciro sostiene che l'azienda che possiede ad Arzano avrebbe dovuto moltiplicarsi per quattro se

non avesse avuto paura dell'aereo: «Per me è stato un grande handicap, come la lingua inglese, solo che mi sono fatto sempre capire, ci ho messo molto anche la mimica napoletana». «Per la paura di volare - racconta - andavo a Londra in macchina, la mia fedele Citroen Pallace, un caldo da morire. In Scozia compravo i tweed, le lane migliori, sceglievo i

tessuti e li facevo spedire in Italia. Andavo a vedere di persona, giravo come una trottola: Monaco, Dusseldorf, Strasburgo. In Germania ero un mito, nel 2001 mi hanno dedicato una mostra alla Fiera di Colonia, la numero uno nell'abbigliamento».

Non si ferma, mister Kiton. Prepara spedizioni in Russia e ancora in Inghilterra, «vecchi amori consolidati, in via di rafforzamento, che voglio conoscere meglio. L'appetito vien mangiando». E torna sempre a Napoli. «Amo questa città, penso che se non fossi stato qui non avrei potuto realizzare tanto. I sarti napoletani, per competenza dico, sono diversi da tutti gli altri del mondo. Io sono un uomo di estro, di rottura, simpatico, ma non posso dirlo io, antipatico anche, so stare in mezzo alla gente, mi attribuisco velocità di pensiero e capacità di guardare il futuro».

Tutto in Kiton, viene svolto secondo i principi dell'artigianalità pura. Anche le calzature, che utilizzano l'antico processo di inserimento del sughero sotto la suola e sono assemblate seguendo le basi dell'antica calzoleria. Il risultato è un oggetto che migliora invecchiando, che accompagna chi lo calza senza mai perdere di valore. Anzi, acquistandone secondo la filosofia coniata da Don Ciro Paone sin dagli esordi.

Comprenderne il culto e la sua estrinsecazione in termini di passaggi meticolosi (Totò l'attuale amministratore delegato di Kiton definisce l'azienda una "sartoria organizzata") significa capire la natura dell'azienda e dell'uomo che la fondò.

Nulla di industriale se non le macchine da cucire. Persino i ferri sono quelli di una volta, pesanti sette chili. Da Kiton si mangia riuniti alla tavola aziendale, nello showroom di Milano: Totò (Antonio De Matteis) gusta insieme ai suoi mozzarelle di bufala doc, sughi partenopei, pesce fresco: "il segreto sta nella semplicità, a me piace cucinare piatti della tradizione napoletana".

4.2.3. KITON, IL FIORE ALL'OCCHIELLO DEL MADE IN NAPLES

Uno degli elementi che ha caratterizzato la notorietà del marchio, riguarda la struttura distributiva. Kiton utilizza una fitta rete distributiva, presente in circa 21 Paesi, costituita da

boutique specializzate in abiti di alta moda, che contribuiscono all'immagine di esclusività legata all'azienda.

Per quanto riguarda la logistica delle sedi operative, risulta di rilievo, per



l'affermazione internazionale degli abiti, la Kiton Corporation di New York. Tale sede permette di penetrare, in maniera più incisiva, il mercato statunitense, garantendo la possibilità di individuare con maggiore dettaglio, le differenze di gusto tra lo stile italiano, prevalentemente orientato all'eleganza di tipo classico, e quello nordamericano, più diretto verso il confort.

Tale politica permette all'azienda di ampliare il segmento di mercato servito, offrendo ai propri clienti un'ampia gamma di prodotti che contribuisce alla loro fidelizzazione.

In particolare, Kiton ha affiancato alla produzione di capi spalla uomo, una linea di cravatte, realizzate secondo la tecnica delle «sette pieghe», una collezione di abbigliamento femminile, ad alto contenuto sartoriale, una linea di camice, caratterizzata da tessuti finissimi ottenuti con fibre rigorosamente naturali e cuciture eseguite a mano, e infine, una linea sportiva «Kiton Outdoor».

Un altro elemento caratterizzante per il successo degli abiti Kiton in ambito internazionale è costituito dagli studi effettuati dall'azienda, in relazione all'evoluzione delle esigenze e dei gusti dei propri clienti.

In ambito organizzativo, l'azienda ha avviato, grazie ad un iniziale contributo della Regione Campania, per sopperire alla mancanza di giovani dotati di competenze nel settore della sartoria, una scuola di formazione interna per formare tecnici di produzione di alta sartoria, altamente specializzati, in grado di realizzare capi di abbigliamento di elevata qualità. Tale scuola di formazione contribuisce a garantire il mantenimento nel tempo degli standard qualitativi, consentendo alla Kiton di conservare la sua posizione di mercato e la sua notorietà, legata alla qualità dei suoi abiti.

L'azienda si distribuisce su tre livelli con laboratori dove ci sono sarti che disegnano, tagliano, cuciono e ricamano a mano, proprio come 100 anni fa.

Attualmente, la nuova generazione sta attuando strategie di internazionalizzazione oltre che diversificazione; in particolar modo una strategia di internazionalizzazione puntata sull'esportazione.

Kiton è un marchio che ha conquistato gli Stati Uniti d'America, sono sparsi nel mondo cinquanta negozi monomarca, vi è una sede a Manhattan con showroom, sartoria e anche un negozio di tre piani.

Recentemente è stato inaugurato un altro negozio in America e precisamente a Houston. Kiton è presente anche in Europa infatti è presente anche a Parigi vicino Lafayette.

La casa di moda Kiton è fortemente presente sul mercato americano, giapponese e coreano. Secondo Antonio De Matteis, attuale amministratore delegato, "l'azienda si può sintetizzare

in un'unica parola: qualità. In Kiton è presente una qualità sussurrata; e nei suoi prodotti vi è una filosofia napoletana di famiglia e uno stile internazionale”.

Nonostante la progressiva crescita di questa sartoria partenopea, in azienda il clima è ancora quello di una piccola bottega artigianale. Possiamo sostenere, infatti, che nonostante le dimensioni, il concetto di catena di montaggio è molto lontano dalla filosofia aziendale.

Il modello di business si basa su “rispetto, qualità, onestà e passione”, attributi che accomunano l'intera famiglia, una famiglia che resta sì legata al proprio passato artigiano, ma allo stesso tempo guarda al futuro, ossia tutte caratteristiche che permettono all'azienda di diffondersi, di innovarsi e di interfacciarsi con i mercati esteri tenendo ben saldo il concetto di “tradizione”. Queste le peculiarità di un gruppo che nel corso degli anni è riuscito a raggiungere un successo mondiale. Infatti, Antonio De Matteis sostiene: “L'azienda ha cercato di unire tradizione ed innovazione, unione che è stata resa possibile soprattutto grazie alla bravura dei sarti napoletani. In particolar modo i sarti di Kiton sono persone che hanno frequentato scuole di formazione di eccellenza: sono capaci di realizzare l'intero abito e all'interno del laboratorio usano stare in tenuta elegante. Questo perché questo lavoro merita di essere trattato alla pari degli altri. All'interno dei laboratori si avverte una certa professionalità, eleganza nei modi di fare e di agire, nel modo di comunicare ma allo stesso tempo si avverte tanta umiltà e rispetto, valori propri della casa Kiton”.

Infatti, il fondatore dell'azienda Ciro Paone è stato in grado di trasmettere a tutti la propria filosofia di vita nonché aziendale, ha insegnato a tutti i suoi collaboratori ad amare il proprio lavoro, e a svolgerlo con passione e dedizione perché solo in questo modo si raggiungono grandi risultati.

La Kiton, grazie alle proprie strategie di internazionalizzazione, è riuscita nel corso degli anni ad ingrandirsi a tal punto da creare l'attuale gruppo Ciro Paone S.p.a costituito da 21 società controllate come Kiton Corporation, Wonderland s.r.l, la Pakin s.r.l, Kiton Building Corporation, Kiton Italia s.r.l , la Skin s.r.l, la Kiton GmbH, la OOO Kiton Russia, la Kiton UK Ltd, la Kiton France Sasu, la Somma & C srl, la Kiton korea Ltd, GoldKi International, Kiton Japan, Carlo Barbera s.r.l, il Lanificio Carlo Barbera s.r.l, la Kiton Singapore, la MP Srl, la CP Korea LCC, la Ciro Paone Real Estate srl e la Glad srl .

4.3. E. MARINELLA E KITON: DUE REALTA' A CONFRONTO

E. Marinella e Kiton, seppur considerati “diversi” rispetto ai classici distretti industriali del Made in Italy, rientrano comunque nella famiglia dei distretti, nonostante la pluralità delle situazioni che costituiscono la loro nascita e lo sviluppo successivo, a seconda del differente grado di storia industriale, propensione alla imprenditorialità, presenza di risorse umane e capitale sociale: “le storie delle sartorie napoletane si intrecciano come le trame di un tessuto”.

Marinella apre il negozio la mattina presto, offre sfogliatelle e caffè ai clienti, per coccolarli, per mostrare la Napoli che funziona, che lavora.



Casa Kiton ha circa 45 negozi in tutta Europa, in Asia, negli Stati Uniti. Parte del suo team è costantemente in viaggio, prende un aereo per volare in 24h da un cliente all'altro in qualunque parte del mondo.

Il sarto napoletano sa ascoltare, sa guardare oltre l'aspetto, interpretando i gusti dell'uomo per la realizzazione dell'abito. Confezionare a mano

significa interpretare. Occorrono 26 ore per fare una giacca e cinque ore per una camicia. La strategia “di lusso” però continua a rivelarsi vincente. Se fai una giacca di qualità superiore riesci a difenderti dalla manifattura cinese. Nei laboratori le mani contano più della tecnologia, non ci sono i-Pad né computer. Il mondo sta riscoprendo la bellezza dei capi fatti a mano. La globalizzazione sembra non aver mai raggiunto la sartoria napoletana, artigianato e confezione su misura made in Naples sono settori numeri uno al mondo.

A Napoli il tasso di disoccupazione è tra i più alti in Europa. Kiton così, ha fondato una scuola di sartoria che recluta ogni anno sarti. Occorrono circa 15 anni per diventare un buon sarto.

Nei laboratori artisti in camicia bianca, rigorosamente sartoriale, tagliano e cuciono stoffe. I problemi e i capricci della vita a Napoli offrono un vantaggio, insegnano a sfruttare il talento.

La sartoria napoletana ha una storia, ma non ha tempo. Disinvolta, elegante, virile. Gli uomini partenopei hanno un gusto unico, come se fosse parte di un patrimonio cromosomico.

È un modo di fare abbigliamento rimasto immutato nei secoli, un modo che insegna a muoversi con classe e disinvoltura.

Se è vero che la bellezza salverà il mondo è sufficiente fare un giro a Napoli, in un laboratorio firmato Marinella.

Antonio De Matteis sostiene che “la maggior parte dei nostri clienti ha tra i 35 e i 55 anni e i più giovani sono molto più informati ed esigenti di quanto non fossi io e tutti gli estimatori della sartoria maschile alla loro età: sanno di tessuti, pelli e lavorazioni, valutano ogni dettaglio, sono attenti al fit moderno e allo stesso tempo adorano i codici classici, come l’abito tre pezzi. Però vogliono essere sorpresi e, cosa più importante, sentirsi unici”.

Si capisce, dunque, come sia diventato più complicato conquistare e fidelizzare i clienti. Difficile ma stimolante: “ascoltare e interpretare le esigenze dei vari mercati o fasce di età restando fedeli a noi stessi ci sta premiando”.

Infatti nel 2015 Kiton è cresciuta del 6% a 150 milioni di euro nei primi cinque mesi del 2016 registrando lo stesso trend.

L’export è all’85% e l’azienda ha conquistato il mondo, tanto da avere un forte aumento anche in Russia per quanto concerne le vendite locali, tanto da aprire anche il terzo negozio di Mosca.

A Milano moda uomo Kiton ha presentato una collezione dove il classico incontra il colore, con alcune sorprese: “Accanto a blazer, abiti e maglieria stanno andando benissimo i jeans (prezzi da 700 euro), le cravatte, i foulard e le sneaker: siamo gli unici al mondo, credo, a farle a mano e uno dei modelli più richiesti è quello in cocodrillo dipinto a mano, dove è il cliente a scegliere il colore”, racconta De Matteis, ricordando che i tessuti non prodotti interamente (Kiton ha acquisito da qualche anno il lanificio Carlo Barbera) sono fatti in esclusiva, tela giapponese kurabo per i jeans compresa.

Anche se Napoli resterà sempre il cuore produttivo dell’azienda, proseguono gli investimenti commerciali su Milano: “Entro il 2017 completeremo la ristrutturazione del piano terra della sede di via Pontaccio, 1500 mt. che ospiteranno due boutique, uomo e donna, un bar ed un ristorante”.

Ad Arzano “350 sarti lavorano in un vasto laboratorio con alle pareti bandiere del Napoli e immagini sacre (...). In essa si confezionano 85 giacche al giorno, 20mila all’anno”.

Il vice-presidente della Kiton dichiara che “i capricci della vita quotidiana e la difficoltà di fare affari a Napoli offrono un vantaggio: insegnano ad affrontare qualunque problema, qualità che sta diventando parte del carattere dei partenopei”.

Maurizio Marinella sottolinea come “il mondo sta riscoprendo i capi fatti a mano. La globalizzazione non ha mai raggiunto Napoli, dove artigianato e confezione su misura sono ancora vivi”.

“Oltre 20 lavoratori confezionano cravatte Marinella in due edifici. Un tempo i clienti erano cineasti e politici italiani. Ora sono americani, russi e inglesi. Ci sono negozi di Marinella a Londra, Lugano, Milano, Tokyo e Hong Kong. I ricavi dell’anno scorso ammontano a 17 milioni di euro”; ma sarà giusto che la sartoria partenopea debba sentirsi di troppo a casa sua e ospite in casa degli altri?

La società negli ultimi anni si è evoluta a ritmi vertiginosi e non sempre in meglio.

Si è modificata ed ha mutato tutto quello che ci circonda. Dunque è normale che in questo processo di adeguamento si siano introdotte anche Kiton ed E. Marinella.

Processo che, comunque, ha visto sempre portare avanti il loro credo, le loro idee e la loro storia, convinti che dal passato si possano reperire energie per affrontare meglio il futuro ed, in qualche caso, anche per anticiparlo.

	KITON	E. MARINELLA
FATTURATO	107 MILIONI	12 MILIONI
DIMENSIONE	750 LAVORATORI, 40 NEGOZI MONOMARCA SPARSI IN 15 PAESI NEL MONDO	33 DIPENDENTI, 7 NEGOZI MONOMARCA SPARSI NEL MONDO
STRATEGIE PRODUTTIVE	PRODURRE E CURARE TUTTE LE PRODUZIONI (NON SOLO ABBIGLIAMENTO), IN STABILIMENTI DI PROPRIETA', PER MANTENERE STANDARD ALTISSIMI DI QUALITA', PUR LASCIANDO INVIOLETTATE LE CARATTERISTICHE CHE SI RIFANNO ALL' ARTIGIANALITA'	PRODUZIONE ESCLUSIVA NEI LABORATORI DI PROPRIETA' MANTENENDO STANDARD ELEVATI DI QUALITA' E TRADIZIONE
DISTRIBUZIONE	LA POLITICA DI DISTRIBUZIONE E' ESCLUSIVA	LA POLITICA DI DISTRIBUZIONE E' ESCLUSIVA
STRATEGIE DI PRODUZIONE	FLESSIBILITA', SFRUTTANDO LE CAPACITA' DELL'IMPRESA DI RISPONDERE RAPIDAMENTE ALLE DINAMICHE DEI MERCATI INTERNAZIONALI, ATTENZIONE ALLA QUALITA' E TRADIZIONE, DIFFERENZIAZIONE	STRATEGIA DI NICCHIA ATTRAVERSO LA SPECIALIZZAZIONE DELL'OFFERTA, UNICITA' DEL PRODOTTO E ATTENZIONE ALLA TRADIZIONE

CONCLUSIONI

L'Italia sarà anche in crisi, ma le sue aziende di moda continuano a far gola agli investitori stranieri che, hanno realizzato metà delle acquisizioni fatte nel nostro Paese.

“L'eleganza napoletana nasce ancora dal veloce movimento del centimetro da sarto che getta le basi di un abito. In silenzio si parte dalle misure, perché il vestito Made in Naples deve essere una seconda pelle. Non è un'immagine da film Anni Trenta, anche oggi i migliori abiti maschili vengono cuciti qui, all'ombra del Vesuvio”.

A dispetto della situazione generale, che pur non può essere ignorata, i rappresentanti dello stile made in Naples sembrano registrare un dato migliore rispetto alla media nazionale.

Attualmente la situazione negativa è globale e la richiesta di alcuni prodotti considerati beni non di prima necessità dovrebbe essere per logica destinata a subire un rallentamento.

Ecco perché chi produce capi di alta sartoria come, appunto Kiton ed E. Marinella, non può rammaricarsi: il loro focus è la trasparenza, la qualità, non aver mai fatto passi falsi anche stando sotto i riflettori.

Nonostante la tempesta che sta attraversando l'economia di mezzo mondo, nella “bottega” di Piazza Vittoria e nella sede di Arzano, si continua infatti a lavorare seguendo tradizione e storia con un bilancio in attivo: “Dovunque guardiamo la situazione non è facile – sostiene Maurizio Marinella – ma paradossalmente, in questo momento, il nostro peggior nemico è rappresentato dalla negatività e dalle difficoltà che Napoli trasmette. Noi imprenditori dobbiamo cercare allora di trasmettere qualcosa di diverso perché siamo l'altra Napoli, quella che lavora e che si fa apprezzare nel mondo. Sono fiducioso perché viaggiando all'estero mi rendo conto che c'è tanta voglia di Napoli, d'Italia e di quel modo di vivere, di comportarsi e di vestire che ancora riusciamo a trasmettere”.

I brand Marinella e Kiton si collocano in quella fascia “lusso” con prodotti sartoriali e materiali di prima scelta il cui reperimento per molti diventa difficile a prezzi concorrenziali.

“Non abbiamo avuto grandi problemi dalla crisi – continua Marinella – perché siamo un prodotto di nicchia, non facciamo grandi fatturati, cerchiamo di fare qualità e non quantità, e sposiamo la politica dei piccoli passi. Mio padre amava dire che se fossimo in una gara di nuoto o di atletica, saremmo dei fondisti e non dei velocisti. In cento anni abbiamo mantenuto sempre i piedi per terra misurando ogni iniziativa. Aver fatto quello che siamo riusciti a fare con un negozio di 20 metri quadrati a Napoli ha del miracoloso. E' con questo spirito che cerco di stare al passo del mercato, ma senza cancellare la storia e la nostra tradizione. Il

futuro, comunque, non è così nero. Molto dipende da noi, se riusciremo a cambiare soprattutto Napoli”.

La situazione del settore moda in Campania dipende molto da quello che le singole aziende sono riuscite a costruire nel passato, e giocherà un ruolo di primo piano l’aspetto economico-finanziario.

L’Italia, e in particolar modo Napoli, è conosciuta a livello internazionale per l’eccellenza della manifattura, l’utilizzo di materie prime di qualità, le lavorazioni sartoriali, che sopravvivono grazie all’arte dei vecchi artigiani.

Queste persone, che conservano un antico e unico saper fare, vanno inseguite e preservate per apprendere da loro i difficili e meravigliosi metodi artigianali che fino ad oggi ci danno un prestigio ineguagliabile. Per un lungo periodo in cui ha preso il sopravvento il mercato asiatico, con i suoi costi bassissimi e la scarsa qualità, le antiche e pregiate manifatture hanno subito uno svuotamento di senso pienamente ingiustificato.

Per fortuna oggi si è arrivati alla conclusione che per uscire da questa travolgente crisi economica bisogna fare marcia indietro: è chiaro che la ripresa economica si deve affidare al prestigio unico del Made in Italy e a tutte quelle pratiche e quei “saperi” antichi di cui solo noi siamo ancora custodi.

Apprendere le antiche tecniche, custodite gelosamente come vecchie ricette, che assicurano dei risultati perfetti, puntare sulla cura dei dettagli e sulla personalizzazione massima del capo: questi sono i punti fondamentali che garantiranno ancora un futuro per queste aziende.

Questo non vuol dire allontanarsi da tecnologia e innovazione, “i sarti ignoranti non vanno più di moda”.

Proprio l’analisi di queste aziende cardini del Made in Naples, consente di evidenziare come spesso le nostre imprese siano in possesso di tutti i requisiti necessari per proporsi con autorevolezza sul mercato del nuovo lusso. Anzi, si è visto come Kiton e Marinella raggiungano in queste “pratiche” dei livelli di eccellenza, fino a poter competere con i più rinomati fra i leader del mercato.

Detto ciò, non si può ignorare, però, come questo patrimonio di talento imprenditoriale sconti un limite fondamentale: la mancanza di metodo. Troppo spesso la stratificazione di intuizioni e ispirazioni che accompagna e determina il successo di tante PMI italiane rappresenta anche il vincolo che ne frena la definitiva affermazione. Impedisce, infatti, di maturare una chiara consapevolezza delle proprie strategie ed induce ad un approccio di innovazione incrementale che rende impossibile il salto di qualità necessario per trasformare un piccole eccellenze locali in veri e propri casi di successo.

In particolare, si possono identificare tre problematiche principali che rappresentano altrettanti ostacoli all'attivazione di quei circuiti virtuosi che alimentano il successo nei leader del neo-lusso. Il primo problema è nella completezza del mix di competenze.

L'efficacia di un progetto imprenditoriale dipende dalla capacità di dosare tutti gli ingredienti di marketing, organizzazione e produzione. Un eventuale squilibrio nella combinazione può determinare un fallimento, con un evidente spreco di risorse.

Lo spontaneismo, ad esempio, può originare situazioni di indiscutibile eccellenza sul piano della qualità del prodotto che, però, non riescono ad affermarsi per l'incapacità di gestire le leve della supply chain nella rete di approvvigionamento o, come capita più spesso, nella fase distributiva. O, ancora, possono emergere idee innovative capaci di coinvolgere i clienti sul piano tecnico, funzionale ed emotivo, ma che non riescono ad alimentare processi di continua rigenerazione e vengono vanificate dall'imitazione dei concorrenti.

Il secondo problema è nella prospettiva di crescita.

Alcune aziende riescono a "indovinare" la giusta combinazione di risorse e di competenze, montando un sistema di offerta che ha tutte le caratteristiche per riscuotere il successo su larga scala, ma non riescono a superare la soglia dimensionale attuale perché non sono in grado di rendere espliciti gli elementi costitutivi della proprio formula imprenditoriale o di replicarli in contesti diversi. In questa situazione si trovano molte PMI, anche brillanti che rimangono prigioniere della loro dimensione o che, una volta superata la soglia critica, entrano in crisi per l'impossibilità di gestire la complessità emergente in un contesto dove lo spontaneismo non è più sufficiente. Chiaramente, questo rappresenta un ostacolo decisivo per passare da produttore di nicchia a vero e proprio leader del trading up, in quanto non consente di appropriarsi delle straordinarie riserve di redditività connesse al processo di rivoluzione della curva di domanda prezzi-volume che pure le caratteristiche intrinseche del prodotto renderebbero possibile⁷.

Si vede, quindi, come la creatività e l'istinto imprenditoriale, che pure rappresentano una specificità di valore di molte piccole imprese del nostro territorio, possano rappresentare uno spunto prezioso per l'avvio di progetti di trading up ma non sono, in genere, sufficienti a garantire il completamento del processo, che richiede doti manageriali e competenze organizzative più strutturate e sistematiche.

La possibilità di conquistare maggiore spazio nel ricco mercato del "nuovo lusso" passa, quindi, dalla capacità di superare il vincolo dello spontaneismo per approdare a modelli

⁷ Come si è visto, è questo anche il caso di Marinella, che continua a frenare la domanda, un po' per scelta un po' per la difficoltà di replicare su scala internazionale il modello di successo del negozio di Piazza Vittoria.

manageriali che consentano di sviluppare mix di competenze equilibrati, percorsi di sviluppo sostenibili, condizioni di successo destinate a durare nel tempo.

É questa la strada seguita da alcune imprese italiane che sono riuscite ad avere successo, imponendo i propri prodotti come veri e propri punti di riferimento nel segmento del lusso accessibile (Emporio Armani, Diesel, ecc.).

Proprio guardando a questi casi di successo e tenendo conto delle diverse condizioni di contesto, significative soprattutto sul fronte dell'offerta, è possibile provare a tracciare le prime linee per un modello di trading up che sia comunque coerente con le caratteristiche sociali, economiche e culturali del contesto italiano.

Bibliografia

- Alfano, F., Borgioni, B., Crenna, C., Consolato, S., Corradini, S., Masini, S., . . . Zandonai, F. (2015). *I.T.A.L.I.A. Geografie di un nuovo made in Italy*. Symbolia, Fondazione Edison e Unioncamere.
- Barba Navaretti, G., & Venables, A. (2004). *Multinational Firms in the World Economy, trad. it. Le imprese multinazionali nell'economia globale*. Bologna: Il Mulino.
- Becattini, G., & Menighello, S. (1998). *Il made in Italy distrettuale*. in Sviluppo locale, vol 5, n.9.
- Becattini, G., & Rullani, E. (1993). Sistema locale e mercato globale. *Economia e Politica Industriale n.80*.
- Belfanti, C. M. (2012). Rinascimento e Made in Italy. L'invenzione di un'identità culturale per l'industria della moda.
- Bertoli, G., & Valdani, E. (2006). *Mercati internazionali e marketing*. Milano: Egea.
- Bonaccorsi, A. (2008). Anatomia dei processi di innovazione nelle medie imprese italiane. *Le medie Imprese Industriali Italiane 1996-2005*. Milano: Mediobanca-Unioncamere.
- Brainard, S. (1997). An Empirical Assessment of the Proximity-Concentration Trade Off Between Multinational Sales and Trade. *American Economic Review, vol.87, n.4*, pp. 520-544.
- Cafferata, R., & Genco, P. (1997). *Competitività e internazionalizzazione delle piccole medie imprese*. Bologna: Il Mulino.
- Cainelli, G. (2008). L'Internazionalizzazione del Sistema Industriale Italiano. Una sfida vincente delle PMI e dei Distretti Italiani.
- Capitalia, O. s. (2005). *Indagine sulle imprese italiane*.
- Castellani, D. (2007). L'internazionalizzazione della produzione in Italia: caratteristiche delle imprese ed effetti di sistema economico. *Il Mulino- Rivistaweb*.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2007). *International Marketing*. The McGraw-Hill Companies.
- Cedrola, E., & Battaglia, L. (2012). Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazioni. *Sinergie n.85/11*.
- Conti, G., & Menghinello, S. (1998). Modelli di impresa e di industria nei contesti di competizione globale: l'internazionalizzazione produttiva dei sistemi locali del made in Italy. *Il Mulino- Rivistaweb*.
- Conti, S. (2000). The Fashion Makers. The Traditions, Innovations and People that Shaped the Art of la Moda.

- Corbellini, E., & Saviolo, S. (2004). *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda Italiana*. Milano: Etas.
- Corbetta, G. (2011). Imprenditorialità e aziende dell' Italian style. *Sinergie n. 71/06*.
- Cutrini, E. (2015). Sviluppo economico e trasformazioni nei distretti marchigiani del Made in Italy: problemi recenti e prospettive. *Il Mulino*.
- Domenicali, C. (2015, Gennaio). Lo stile sale in sella.
- Fortis, M. (1998). *Crescita economica e specializzazione produttive: sistemi locali e imprese del made in Italy*. Milano: Vita e pensiero.
- Fortis, M. (2005). *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione*. Bologna: il Mulino.
- Fortuna, D. (2015). La Fabbrica della Pasta di Gragnano: innovazione.
- Fuà, G. (1983). L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro, .
- Gorissen, S., Padoan, E., & Terzulli, A. (2014). *Re-Think, Rapporto export 2014-2017: Evoluzione e prospettiva dell'export italiano*. Sace.
- Graziani, G. (1998). Globalization of Production in Textile and Clothing Industries: The Case of Italian Foreign Direct Investment and Outward Processing in eastern Europe.
- Guerini, C. (2001). *Il valore dell'immagine paese nelle politiche di export marketing*. Milano: Egea.
- Guerini, C. (2004). *Made in Italy e mercati internazionali: La valorizzazione dell'origine geografica nelle strategie di marketing delle imprese italiane*. Milano: Egea.
- Guerini, C., & Uslenghi, A. (2006). Valore del Made in, identità di marca e comunicazione di marketing nelle imprese distrettuali italiane. *Liuc papers n.190*.
- Hobsbawm, E. (1987). *The Invention of Tradition*.
- Istat. (2011). *I distretti industriali* (<http://www.istat.it>).
- Maheswaran, D., & Chen, C. (2006). «Nation Equity: Incidental Emotions in Country-of-Origin Effects. *Journal of Consumer Research*.
- Marchi, G., Martinelli, E., & Vignola, M. (2015). L'impatto del Country of Origin e della familiarità con il prodotto sui retail buyer cinesi. *Rivisteweb*.
- Pagliaro, M. (2005). L'economia italiana e le origini del made in Italy.
- Pappu, R., Quester, P., & Cooksey, R. (2007). Consumer-Based Brand Equity: Improving the Measurement – Empirical Evidence. *Journal of Product & Brand Management*.
- Petruzzelli, A. (2010). Quando la tradizione si trasforma in innovazione: riscoprire il passato per dar luogo al futuro.
- Porter, M. (1990). *The competitive Advantage of Nations* . London: Macmillan.

- Prezzolini, G. (1948). The legacy of Italy.
- Prota, F., & Viesti, G. (2007). La delocalizzazione internazionale del made in Italy. *Il Mulino-Rivistaweb*.
- Ramella, F. (2011). L'impresa dell'innovazione. *Sociologia del lavoro n. 122/2011*.
- Rescinti, R., & Fortuna, D. (2011). Le strategie internazionali delle medie imprese. *Sinergie*, pp.119-139.
- Ronchi, A. (2009). *Le nuove norme sul made in Italy*. Dipartimento Politiche Comunitarie, Presidenza del Consiglio dei Ministri.
- Roth, M. S., & Romeo, M. B. (1992). Matching Product Category and Country Image Perception: a Framework for Managing Country-of-Origin Effect. *Journal of International Business*.
- Roth, M., & Romeo, J. (1992). Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country of Origin Effects, Behavioral Intentions Model. *Journal of International Business Studies*.
- Rullani, E. (2004). *Economia della Conoscenza, Creatività e Valore nel Capitalismo delle Reti*. Roma: Carocci.
- Salvatore, A. (2015). Il processo di internazionalizzazione delle PMI. *Il Mulino- Rivistaweb*.
- Santoni, S., & Zanni, L. (2012). Comportamenti di ricerca e innovazione nei distretti industriali: gli attori del cambiamento e l'accesso a "conoscenze distanti". *Sinergie n 84/11*.
- Schilirò, D. (2008). I distretti industriali in Italia quale Modello di Sviluppo Locale: aspetti evolutivi, potenzialità e criticità.
- Speece, M., & Nguyen, D. (2005). Countering Negative Country-of-Origin with Low Prices: A Conjoint Study in Vietnam. *Journal of Product & Brand Management*.
- Terreni, A. (2013). Il made in Italy e la normativa di riferimento. www.italiansdoit.it.
- Thakor, M., & Kohli, C. (1992). Matching Product Category and Country Image Perception: a Framework for Managing Country-of-Origin Effect. *Journal of International Business Studies*, 23 (Third Quarter).
- Tittarelli, F. (2014). La delocalizzazione produttiva: vantaggi, rischi, limiti. *Rivista Online*.
- Usunier, J. C. (1993). *Marketing across Cultures*. Hemel Hempsted,: Prentice Hall.
- Usunier, J. C. (1993). *Marketing across Cultures*. Prentice Hall.
- Valdani, E., & Ancarani, F. (2000). *Strategie di marketing del territorio*. Milano: Egea.
- Valdani, E., Guerini, C., & Bertoli, G. (2000). *Marketing globale. Prospettive di crescita delle imprese nell'economia del terzo millennio*. Milano: Egea.

- Varaldo, R. (2007). L'eccellenza imprenditoriale made in Italy. *Mercati e Competitività*. pp. 127-130.
- Veltz, P. (1998). *Economia e territori dal globale al locale*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Vianelli, D., & Marzano, F. C. (2012). L'effetto country of origin sull'intenzione d'acquisto del consumatore: una literature review. *Working Paper Series*.
- Viesti, G. (2002). *I vicini sono tornati. Italia, Adriatico, Balcani*. Roma-Bari: Laterza.

APPENDICE

QUESTIONARIO

1. In quale modo una piccola azienda Partenopea è riuscita a “conquistare il mondo”?
Quale il suo percorso di crescita?
2. Come siete riusciti a gestire il successo a livello internazionale?
3. Quali sono le caratteristiche produttive dei vostri lavoratori? In quale modo viene gestita la produzione?
4. Quale la gestione evolutiva del prodotto? Come siete riusciti a far apprezzare il vostro prodotto in tutto il mondo?
5. Come viene gestito il portafoglio prodotti? Come viene gestita l’espansione dell’azienda?
6. Su scala internazionale, come avvengono le esportazioni? Quali sono i rapporti con i fornitori, e come viene selezionato il portafoglio prodotti?
7. Quali sono i vantaggi e gli svantaggi di produrre in Italia?
8. Come viene gestito il rapporto con il territorio anche in relazione alle competenze?