

IL PROCESSO DI DELOCALIZZAZIONE ESTERA NELLA INDUSTRIA DELLE CALZATURE: IL CASO DELLE MARCHE. *

Giuliano Conti, Marco Cucculelli, Mariangela Paradisi **

1. Introduzione

Il processo di globalizzazione dei mercati presenta a partire dagli anni Ottanta e ancor più dagli anni Novanta del ventesimo secolo una significativa discontinuità rispetto al passato. Se nei decenni precedenti i paesi del terzo mondo erano rimasti ai margini del processo di integrazione economica internazionale, da allora assistiamo ad un loro crescente coinvolgimento nel processo di globalizzazione dei mercati. Cambia la struttura della loro produzione e quindi delle esportazioni, aumenta in modo significativo la loro quota di mercato nelle esportazioni mondiali¹. La liberalizzazione dei mercati, le politiche in favore dell'afflusso di investimenti esteri, i progressi continui e significativi nelle tecnologie di trasporto, comunicazione e informazione costituiscono elementi esplicativi rilevanti di questo mutamento di scenario. Ad essere maggiormente interessate da questa ridefinizione della divisione internazionale del lavoro sono state le industrie manifatturiere tradizionali ad alta intensità di lavoro non qualificato. I conseguenti processi di riallocazione delle risorse produttive tra settori e paesi sono stati in gran parte realizzati, o se vogliamo guidati, dalle imprese degli stessi paesi industrializzati attraverso delocalizzazioni produttive.² Delocalizzazioni che hanno riguardato intere produzioni o, più spesso, fasi di produzione ad alta intensità di lavoro all'interno di una data filiera produttiva. Con questa seconda modalità di internazionalizzazione produttiva, l'erosione del vantaggio comparato dei paesi industrializzati nelle produzioni tradizionali (si pensi, in particolare, a molte delle produzioni tipiche del «made in Italy») è fronteggiato realizzando una strategia combinata di aumento della produttività e di una riduzione del costo del lavoro attraverso la frammentazione internazionale della produzione (cfr. P. Crestanello e G. Tattara, 2004). Si realizza così una integrazione della struttura produttiva dei paesi a basso costo del lavoro nella filiera produttiva dei paesi industrializzati.

Iniziative di delocalizzazione, attraverso investimenti esteri o varie forme di collaborazione produttiva, verso i paesi dell'Europa centro orientale si sono moltiplicate in anni recenti in molti distretti industriali del Nord-Est-Centro (cfr. P. Crestanello e P. Dalla Libera, 2003; S. Miceli, M. Chiarvesio, E. Di Maria, 2003). Nella maggior parte dei casi le imprese sono ricorse a forme di delocalizzazione che tendono a replicare il tipo di relazioni già instaurate all'interno del distretto (rapporti

* In questo lavoro vengono presentati i primi risultati di un più ampio studio degli effetti dell'internazionalizzazione sui sistemi locali di produzione in corso presso la Facoltà di Economia "Giorgio Fuà" dell'Università Politecnica della Marche, Ancona.

** Facoltà di Economia "Giorgio Fuà", Università Politecnica della Marche, Ancona.

¹ Nel 1980 solo il 25 per cento delle esportazioni dei paesi in via di sviluppo era costituita da prodotti manifatturieri. Tale percentuale passa all'80 per cento nel 1998. La loro quota sul commercio mondiale è pari al 19,6 per cento nel 2000. La Cina risulta essere il terzo paese esportatore con il 6,5 per cento del commercio mondiale nel 2000, con posizioni di assoluta preminenza nel tessile, abbigliamento, calzature, mobilio (solo per citare alcuni esempi dei settori più tradizionali). Un'ampia documentazione statistica sulle tendenze di medio-lungo periodo nella divisione internazionale del lavoro è disponibile nel Rapporto dell'UNCTAD (2002).

² Pur consapevoli delle differenze concettuali tra processi di delocalizzazione produttiva estera e forme di decentramento internazionale della produzione, nel presente lavoro abbiamo utilizzato i due termini come sinonimi.

di subfornitura)³. Anche se la subfornitura internazionale presenta variabili più complesse di quella nazionale, con problemi di coordinamento e costi di transazione maggiori (che vanno debitamente confrontati con i minori costi del lavoro), si può dire che i produttori nazionali erano già abituati a svolgere all'esterno alcuni fasi della propria produzione. Il distretto finisce così per estendere la propria rete di relazione produttive fino a comprendere strutture produttive, talora proto-distrettuali, di paesi a minor costo del lavoro. Tali iniziative tendono, di fatto, ad indebolire i tradizionali rapporti con il tessuto produttivo locale, andando ad incidere sul sistema di imprese a rete su cui il distretto ha costituito nel tempo la sua identità. E' tuttavia da dimostrare se tali processi producano un effettivo indebolimento della rilevanza della dimensione locale o si traducano, piuttosto, in una ricerca di nuovi o più proficui equilibri tra sfera locale e globale⁴. E' indubbio che nel breve periodo i processi di delocalizzazione internazionale, soprattutto nel caso di sostituzione di piccole imprese subfornitrici locali con imprese subfornitrici localizzate nei paesi esteri a più basso costo del lavoro (decentramento produttivo internazionale), possano determinare effetti negativi sull'occupazione; effetti tanto più rilevanti, nelle loro conseguenze economico - sociali, per il fatto di impattare su aree geografiche delimitate e, spesso, con scarsa differenziazione produttiva.

Tuttavia, questi effetti devono essere più correttamente valutati in un'ottica di medio-lungo periodo. Ci si deve infatti domandare se l'industria considerata sarebbe stata in grado di mantenersi competitiva senza delocalizzazione, garantendo, al tempo stesso, un numero più ampio di occupati. Questa analisi «controfattuale» non è evidentemente praticabile. Alcuni recenti studi empirici forniscono, comunque, significativi elementi di riflessione sui termini di questa complessa relazione (cfr. P. Crestanello e P. Dalla Libera, 2003; R. Schiattarella, 1999).

Il fenomeno della internazionalizzazione produttiva non può essere infatti letto in maniera disgiunta da un insieme più ampio e articolato di misure che riguardano i prodotti, i processi e i mercati nonché la ricerca di nuove forme organizzative. Rispetto a tali misure, l'internazionalizzazione si pone spesso in rapporto di complementarità/sostituibilità o comunque di interazione strategica.

Nel presente contributo cerchiamo di fornire ulteriori elementi di conoscenza sull'argomento analizzando, in particolare, l'entità, le modalità e le possibili conseguenze del processo di delocalizzazione internazionale del settore calzaturiero delle Marche. Il lavoro è strutturato nel modo seguente. Nel paragrafo 2.1 viene proposto uno schema interpretativo a partire dal quale sono state condotte le indagini empiriche riportate nel paragrafo 2.2. Il paragrafo 3 riporta le principali conclusioni del lavoro.

³ In questo caso sarebbe più corretto parlare di decentramento produttivo internazionale. Non sono ovviamente mancate delocalizzazioni attuate attraverso il classico strumento degli investimenti diretti all'estero. Le diverse forme di internazionalizzazione implicano, evidentemente, differenti costi di transazione e di coordinamento che non sono disgiunti dalle dimensioni delle imprese coinvolte in tali processi. Nel caso specifico della subfornitura, si realizza una forma di quasi-integrazione, in quanto il rapporto prevede l'esecuzione speciale di un ordine da parte da parte di un'impresa per conto di un committente, con scambi tecnici di persone, di informazioni e, spesso, di semilavorati.

⁴ E' evidente che nel caso in cui ad essere internazionalizzate sono solo le attività o fasi più standardizzate ed a basso contenuto di conoscenze e sapere contestuali, il sistema locale realizza un significativo vantaggio in termini di costi ed efficienza senza vedere eccessivamente compromessi né la qualità media dei prodotti nel breve- medio periodo né, soprattutto, il mantenimento della competitività del sistema nel lungo periodo. Non vanno comunque sottovalutati i rischi insiti in questi processi. Le forti pressioni imposte dal mercato e dalla concorrenza dei paesi emergenti, la mancanza di un coordinamento all'interno del sistema locale (specie per sistemi locali più vicini al modello di sole piccole imprese) ed un contesto di forte incertezza sulle prospettive di evoluzione possono determinare risposte strategiche affrettate ed approssimative (è infatti più semplice delocalizzare tutto piuttosto che attuare scelte selettive) e, in alcuni casi, tradursi in rapidi ed incontrollati processi di delocalizzazione di carattere emotivo ed imitativo. Cfr. G. Conti e S. Menghinello (1998).

2. L'internazionalizzazione della produzione delle calzature marchigiane

2.1 Il settore delle calzature nelle Marche

L'Italia era nel 2002 il secondo paese esportatore di calzature dopo la Cina, con una quota di mercato mondiale in valore pari al 15,5%. Il posizionamento su fasce qualitative di livello alto ha consentito di contenere la flessione delle quote di mercato in valore, più evidente invece in termini di quantità (cfr. M. Cucculelli, 2003).

Le Marche rappresentano l'area con la maggiore specializzazione produttiva in Italia: secondo i dati del Censimento 2001, il settore italiano delle calzature ha nelle Marche il 29,1% degli addetti e il 32,6% delle imprese. Tra le aree distrettuali di concentrazione delle produzioni calzaturiere, la regione costituisce un sistema produttivo di particolare rilevanza sia per la dimensione, sia per le peculiarità di natura distrettuale che l'organizzazione produttiva del settore ha assunto nel tempo.⁵

La rilevanza del settore all'interno dell'industria manifatturiera regionale è legata alla circostanza che la sua nascita, negli anni '60, ha di fatto coinciso con l'avvio del decollo industriale della regione. Oggi, le calzature costituiscono uno dei principali settori dell'economia regionale, anche se l'emergere di nuove specializzazioni ne ha ridotto il ruolo guida e il peso in termini di imprese e occupazione.

Secondo il Censimento 2001, il settore rappresenta circa un quinto dell'occupazione dell'industria manifatturiera marchigiana, con 40.300 addetti ripartiti su uno stock di oltre 4.300 imprese. La flessione rispetto ai decenni precedenti è di certo evidente, anche se il mantenimento di livelli di occupazione ancora molto elevati bilancia l'apparente declino del settore che emerge dal calo del suo peso relativo.

L'evoluzione più recente evidenzia rilevanti modifiche della struttura dell'industria tipicamente distrettuale rispetto agli inizi degli anni Novanta. Il quadro che emerge è quello di un settore in profonda e radicale trasformazione, ma che mantiene ancora elevati livelli di produzione e di occupazione. Fattori congiunturali⁶ hanno interagito con fattori strutturali⁷ avviando una profonda revisione dell'organizzazione del settore in Italia e nelle Marche: sia l'organizzazione interna delle imprese, sia l'assetto del sistema produttivo in termini di relazioni tra imprese (si pensi all'organizzazione distrettuale) si sono modificati per adattarsi al mutato scenario competitivo.

I principali fattori di cambiamento rilevanti per l'analisi del settore possono essere sintetizzati nei seguenti punti.

Innanzitutto, nonostante il settore abbia generalmente perduto occupazione, la flessione nelle Marche è apparsa contenuta in termini assoluti e meno intensa di quanto osservato a livello nazionale. Nelle Marche l'occupazione è scesa dai 44.200 addetti del 1991 a 40.300 nel 2001, con una flessione in valore assoluto di circa 3.800 addetti pari all'8,7% dello stock di occupati. In Italia, invece, la flessione è stata più evidente, con oltre 29mila addetti perduti su 167.000, pari a circa il 17,3% dello stock del 1991.

Una performance settoriale relativamente migliore rispetto all'Italia emerge anche dai dati relativi alle esportazioni: anche se l'emergere di nuove specializzazioni produttive ha ridotto il peso del settore nelle Marche - da oltre il 30% circa del totale dell'export manifatturiero regionale nel 1991 al 22% del 2002 - il peso delle esportazioni marchigiane sul totale dell'export italiano di calzature è salito (dal 19% al 22% nello stesso periodo). Inoltre, le esportazioni marchigiane sono cresciute par-

⁵ Banca d'Italia, Note sull'andamento dell'economia delle Marche, Ancona, 2003

⁶ La flessione della domanda che ha interessato il settore negli ultimi anni, lo stabilizzarsi dei livelli di consumo di tali prodotti nei principali paesi di esportazione.

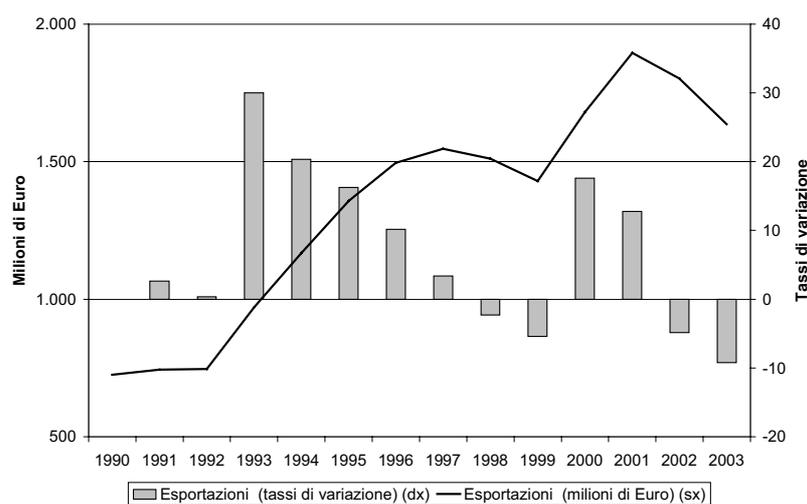
⁷ L'affacciarsi di nuovi competitors sulla scena internazionale, le opportunità di una nuova divisione del lavoro offerte dall'apertura al commercio internazionale di paesi a basso costo dei fattori, la perdita della leva del cambio come strumento competitivo.

ticolarmente nei nuovi mercati di sbocco:⁸ in particolare, le Economie in Transizione raccolgono oggi circa il 26,4% delle esportazioni di calzature della regione (8,4% per l'Italia), contro il 5,2% appena del 1992.

Legami stretti tra le Marche e i paesi dell'Europa dell'Est sono presenti anche per quanto riguarda il Traffico di Perfezionamento Passivo (TPP), anche se l'intensità non è così forte come per altre regioni italiane. Rispetto all'Italia, infatti, il peso del TPP marchigiano è risultato sempre molto contenuto: le esportazioni in TPP delle Marche sono risultate pari al 12,5% del totale nazionale nella media del periodo 1991-2000, con una incidenza dell'1,2% sulle esportazioni definitive contro l'1,8% per l'Italia.⁹ La dinamica del TPP delle imprese marchigiane nel corso degli anni Novanta mostra peraltro la loro stretta dipendenza dalle condizioni di domanda. A fronte del notevole incremento osservato nella metà degli anni Novanta (da circa 5,4 milioni di paia nel 1994 a 20,3 milioni di paia nel 1998), il ricorso al TPP è bruscamente rallentato a partire dal 1999, in concomitanza con il rallentamento della domanda estera.

Più in generale, il traino della domanda nei processi di esternalizzazione di alcune fasi di produzione è apparso una determinante fondamentale nel processo di riconfigurazione dell'assetto del sistema produttivo calzaturiero negli anni Novanta. La domanda estera in particolare ha mostrato un andamento di rapido e intenso sviluppo, stimolato all'inizio del decennio dalla svalutazione della lira. Tra il 1991 e il 1997 le esportazioni marchigiane di calzature sono raddoppiate, passando da 774 a 1547 milioni di Euro; è seguita poi una fase di rallentamento nel biennio 1998-99 e una fase di ulteriore forte ripresa nel 2000-01. Nell'intervallo intercensuario, il valore delle esportazioni è passato dunque da 774 a 1.895 milioni di Euro, con un incremento del 154% tra l'inizio e la fine del periodo (Figura 1).

Figura 1 – Esportazioni di calzature delle Marche – Valori assoluti e tassi di variazione percentuale.



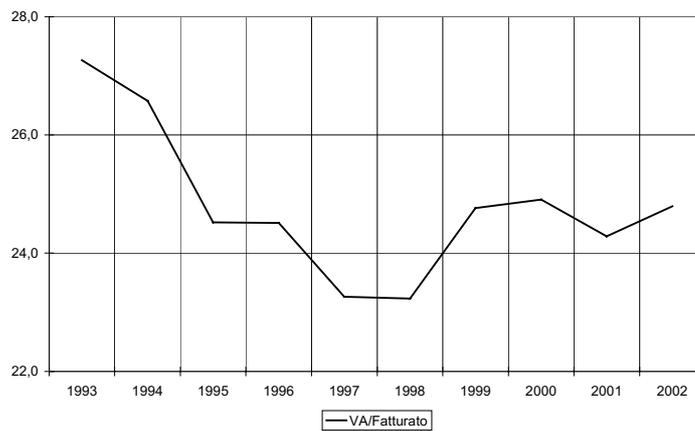
Fonte: Elaborazioni su dati ICE

⁸ La forte crescita dell'export include in realtà anche una quota consistente di flussi di esportazione effettuati in conto lavorazione o in traffico di perfezionamento passivo.

⁹ Confindustria Marche, Rapporto annuale 2003; Banca d'Italia, Note sull'andamento dell'economia delle Marche, 2003.

L'incremento nella domanda ha indotto le imprese calzaturiere ad accentuare la divisione del lavoro all'interno dell'industria: la maggiore estensione del mercato le ha spinte a esternalizzare quote crescenti di produzione, stimolando lo sviluppo della fascia di produttori specializzati di fase. Tale dinamica sembra testimoniata dalla forte flessione del grado di integrazione verticale delle imprese registrato, in particolare, nel periodo 1993-96 (vedi Figura 2). Il peggioramento delle condizioni di domanda a partire dal 1997-98 spiega l'inversione nella dinamica dell'indicatore e la sua stabilizzazione nel corso degli anni successivi.

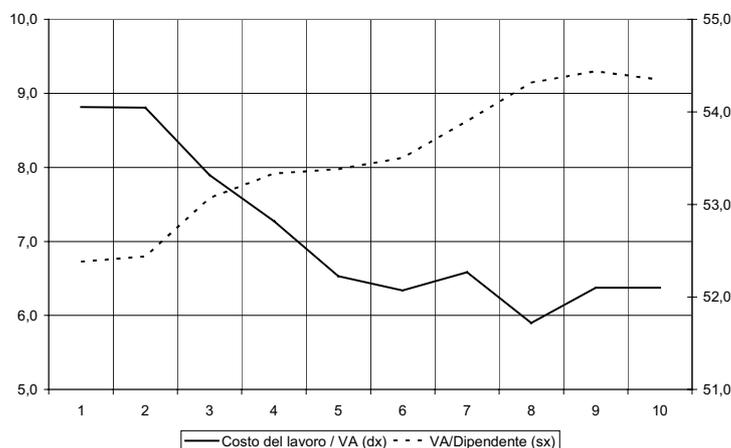
Figura 2 – Rapporto tra valore aggiunto e fatturato in un campione di imprese calzaturiere marchigiane di medie e grandi dimensioni.



Fonte: Elaborazioni su dati CDR - Centro Documentazione e Ricerca - Banca delle Marche

L'uscita dalle imprese delle fasi a minor valore aggiunto e il mantenimento all'interno di quelle più "nobili", ossia a maggior contenuto di manodopera specializzata, appare confermata anche dall'andamento della produttività del lavoro e del rapporto tra il costo del lavoro e il valore aggiunto (Figura 3). L'aumento del primo indicatore evidenzia infatti la razionalizzazione dell'organizzazione produttiva interna delle imprese, che hanno recuperato margini di efficienza produttiva attraverso il decentramento; la flessione del secondo mostra, invece, come tale strategia abbia consentito di mantenere tassi di profitto soddisfacenti grazie al contenimento dei costi di produzione attraverso il decentramento.

Figura 3 – Produttività del lavoro e rapporto tra costo del lavoro e valore aggiunto in un campione di imprese calzaturiere marchigiane di medie e grandi dimensioni.



Fonte: Elaborazioni su dati CDR - Centro Documentazione e Ricerca - Banca delle Marche

Il decentramento di fasi rilevanti della produzione è avvenuto in un primo momento all'interno del distretto e attraverso il TPP o occasionali attività di conto lavorazione all'estero. Solo a partire dalla metà degli anni Novanta, si è strutturato con un sistematico decentramento estero di fasi di produzione.¹⁰ La ragione di tale diversa dinamica è legata a fattori di costo di natura complementare. Nella prima metà degli anni Novanta, la crescita della domanda ha indotto l'uscita dalle imprese delle fasi ad elevato contenuto di lavoro che è stata attivata all'interno dell'area distrettuale per sfruttare i benefici di costo legati alla specializzazione. Successivamente, a partire dal 1996, il peggioramento delle condizioni commerciali (domanda in calo) e rivalutazione del cambio reale hanno messo a rischio la competitività degli esportatori marchigiani: questo rischio ha costretto le imprese a cercare ulteriori forme di compressione dei costi che sono state trovate nello spostamento delle fasi ad elevato contenuto di lavoro in aree che presentavano più elevati livelli di vantaggio comparato specifico.

Dunque, la flessione dell'occupazione osservata nell'intervallo intercensuario va interpretata come una riconfigurazione dell'assetto produttivo-organizzativo del distretto marchigiano piuttosto che come un reale ridimensionamento dello stesso. Infatti, a fronte della diminuzione di addetti contabilizzata nella regione è ragionevole pensare che le imprese che hanno avviato processi di decentramento abbiano attivato all'estero un numero di occupati altrettanto grande di quelli perduti dal settore in Italia.¹¹ Più in generale, l'impressione è che si sia sviluppato un processo di riconfigurazione del sistema produttivo che, grazie all'estensione del mercato, ha favorito lo sviluppo di progressivi livelli di specializzazione, ma che questi siano stati largamente localizzati all'estero per ragioni di costo.¹² Dunque, una rimodulazione dell'assetto produttivo del sistema calzaturiero che ricombina la divisione del lavoro tra imprese all'interno del sistema e che estende le reti di fornitura su ambiti territoriali progressivamente più ampi. In tale scenario, appare opportuno interrogarsi sugli effetti di breve periodo indotti dalla delocalizzazione sull'occupazione delle imprese specializzate presenti nel sistema locale.

2.2 Le indagini empiriche

Con queste premesse in mente, ci siamo posti l'obiettivo di definire la portata e le implicazioni del processo di delocalizzazione della produzione nel sistema calzaturiero marchigiano. La necessità di tener conto non solo delle modificazioni della struttura, ma anche delle diverse risposte strategiche delle imprese ci ha spinti a sviluppare una indagine empirica su due diversi campioni di imprese: un primo campione, composto da 100 imprese con oltre 20 addetti, rappresentativo dell'universo delle imprese che hanno attivato e gestito il processo di esternalizzazione delle fasi; un secondo campione, composto da 400 piccole e micro imprese artigiane, rappresentativo del mondo del terzismo di fase che ha invece in larga parte subito il fenomeno della delocalizzazione.

¹⁰ Tale processo ha portato fuori dalle imprese assemblatrici o finali le fasi a minor valore aggiunto e a maggior contenuto di lavoro non specializzato, per le quali il mantenimento di conoscenze contestuali sedimentate nel territorio non ha costituito un fattore di ostacolo al decentramento.

¹¹ Se non anche maggiore se si considerano i differenziali di produttività del lavoro che caratterizzano l'occupazione locale rispetto a quella estera.

¹² A conferma di tale ipotesi, possiamo infatti osservare che delle 1.033 imprese di calzature (cod.19.3) in meno censite tra il 1991 e il 2001, circa 982 (ossia il 95%) appartengono alla categoria 19.03.02 ossia alla fabbricazione di parti e accessori per calzature. In termini di addetti il risultato appare ancora più evidente: la flessione è infatti di 4.288 addetti, addirittura superiore al dato aggregato di settore che è invece pari a circa 3.800. Peraltro, la flessione rilevata nella categoria 19.03.02 si è verificata in larga parte nel periodo 1996-2001 (3.005 dei 4.288 addetti sopra ricordati) mentre il calo è stato più contenuto nel periodo 1991-96 (1.283 addetti), e ciò supporta l'ipotesi di una più sostenuta attività di decentramento estero osservata a partire dal 1996.

2.2.1 Le imprese che delocalizzano

Il campione delle imprese che delocalizzano è stato selezionato avendo a riferimento l'universo delle imprese con almeno 20 addetti, nell'ipotesi che queste fossero le imprese con attività rilevante e sistematica (o non occasionale) di delocalizzazione.¹³

Secondo il Censimento 2001, l'universo delle imprese calzaturiere marchigiane con almeno 20 addetti è costituito da 439 imprese che raccolgono oltre 21 mila addetti in totale, pari a circa il 52% dell'occupazione complessiva del settore. La classe 20-49 addetti raccoglie circa il 42% degli addetti mentre il restante 58% è in imprese con almeno 50 addetti.

Il campione utilizzato per l'indagine empirica è composto da 100 imprese finali, vale a dire non specializzate in singole fasi di produzione e che svolgono l'intero ciclo di produzione, dalla progettazione al confezionamento. Dieci delle 100 imprese del campione non svolgevano, nel 2001, alcuna attività di decentramento, completando l'intero processo produttivo all'interno. Ci siamo serviti di tale gruppo di imprese, simili alle altre per dimensione e grado di apertura all'export, per ricostruire il peso in termini di addetti delle principali fasi che compongono il processo produttivo. Ciò al fine di ricostruire la struttura del processo produttivo per fasi, in termini di addetti a ciascuna fase, da utilizzare per la ponderazione dei dati di decentramento dichiarati da ciascuna impresa. La ragione di tale scelta risiede nella necessità di ricostruire la reale quantità di lavoro occupata dalle imprese tenendo conto delle differenze, anche notevoli, che caratterizzano la politica di decentramento che le imprese possono aver seguito. Il fatto di intervistare imprese che hanno avviato attività di esternalizzazione di fasi, o parti di fasi, del processo produttivo con differente intensità e in tempi diversi ha richiesto la definizione di un algoritmo in grado di ricostruire la reale dimensione dell'estensione del processo produttivo gestito dalla singola impresa. Il numero di dipendenti dichiarato dalla impresa intervistata non è infatti attribuibile alle singole fasi in proporzioni fisse, ma risente della politica di esternalizzazione che la singola impresa ha seguito nel tempo in relazione alla singola fase. A titolo di esempio, la quantità di lavoro effettivamente attivata da due imprese, A e B, che dichiarano lo stesso numero di dipendenti (interni) può essere notevolmente differente se, ad esempio, A svolge tutto internamente e B ha invece esternalizzato molte fasi o parti di fase. Nel primo caso, infatti, la ripartizione dei dipendenti complessivi nelle diverse fasi rispetta le proporzioni tecniche del processo "teorico" di produzione e assemblaggio delle calzature: di conseguenza, il numero di dipendenti dichiarato corrisponde alla effettiva dimensione dell'impresa. Nel secondo caso, invece, la quantità di lavoratori impiegati all'interno dell'impresa risente dell'intensità con la quale una o più fasi sono state volontariamente collocate all'esterno: il numero di dipendenti dichiarati rappresenta pertanto solo la quota di occupazione localizzata all'interno del'impresa, quota che è a sua volta variabile in relazione alle scelte di esternalizzazione di ogni singola fase. In sostanza, il numero di addetti dichiarati da ciascuna impresa riflette un numero effettivo di addetti più grande e che varia in relazione sia alla scelta di esternalizzare o meno, sia alla selezione della singola fase da esternalizzare. La somma delle due componenti di occupazione, interna e esterna per il totale delle fasi, fornisce il reale dimensionamento dell'impresa, al quale riportare la valutazione della dinamica del processo temporale di esternalizzazione.

¹³ Certamente, attività talvolta consistenti di delocalizzazione si osservano anche nelle imprese più piccole, ma questo non dovrebbe costituire un problema per l'interpretazione dei risultati: infatti, l'esclusione dei produttori di minore dimensione consente di accogliere una ipotesi prudente nella valutazione dei risultati. Inoltre, l'elevata specializzazione di fase delle imprese di minori dimensioni rende queste largamente dipendenti da assemblatori di maggiore dimensione: è dunque ragionevole supporre che la dichiarazione di delocalizzazione da parte di questi ultimi imprese contabilizzi di fatto la delocalizzazione subita dalle imprese specializzate.

Al netto delle 10 imprese che svolgono all'interno l'intero processo, il campione delle imprese che esternalizzano è risultato composto da 90 imprese con oltre 4.300 dipendenti. La loro distribuzione in termini dimensionali, riportata in Tabella 1, è molto simile a quella dell'universo delle imprese con almeno 20 addetti. Il peso del campione sull'universo delle imprese con oltre 20 addetti è pari al 20,5% e al 20,2% rispettivamente per le imprese e per gli addetti. Peraltro, il campione utilizzato costituisce anche uno spaccato importante dell'intero settore calzaturiero poiché rappresenta il 24,7 del fatturato¹⁴ dell'intero settore e il 33,3% delle esportazioni complessive.

Tabella 1 – Imprese calzaturiere e addetti alle imprese calzaturiere con almeno 20 addetti nelle Marche e struttura del campione utilizzato per l'analisi empirica.

	Imprese con almeno 20 addetti			Campione		
	20-49	>50	Totale	20-49	>50	Totale
Valori assoluti						
<i>Imprese</i>	309	130	439	64	26	90
<i>Addetti</i>	8.970	12.425	21.395	2.260	2.054	4.314
Composizione %						
<i>Imprese</i>	70,4	29,6	100,0	71,1	28,9	100,0
<i>Addetti</i>	41,9	58,1	100,0	52,4	47,6	100,0
Peso sulle imprese con oltre 20 addetti						
<i>Imprese</i>	-	-	-	20,7	20,0	20,5
<i>Addetti</i>	-	-	-	25,2	16,5	20,2
Peso sul settore calzaturiero						
<i>Fatturato (stima)</i>	-	-	-	-	-	24,7
<i>Export</i>	-	-	-	-	-	33,2

Fonte: Elaborazioni su Censimento 2001

L'analisi del gruppo di imprese che non esternalizzano ci ha consentito di definire le principali fasi che caratterizzano l'attività più strettamente produttiva dell'impresa calzaturiera, escludendo quindi le fasi amministrative e commerciali. Le fasi individuate sono:¹⁵

- il taglio dei materiali di tomaia (pelle, tessuto, gomma, materie plastiche, ecc.)
- la preparazione e la cucitura delle pelli e dei tessuti per la costruzione della tomaia
- il montaggio sia dei componenti del fondo che del fondo con la tomaia (assemblaggio)
- il finissaggio della calzatura¹⁶
- il confezionamento (scatolatura).

¹⁴ La stima del fatturato è di Confindustria Marche.

¹⁵ Le calzature sono essenzialmente composte da due parti, la tomaia e il fondo, a loro volta formate da altre componenti (tomaia e fondo sono entrambi il risultato di una serie di componenti che mentre per il fondo sono rappresentati da suola, tacco, sottopiede, cambriglione, riempimento e guardalo, per la tomaia consistono in mascherina, puntina, quarti, sperone, listino, riporti, fodera, contrafforte e puntale.). Le fasi che dalla lavorazione delle pelli, attività tipica delle concerie, portano al prodotto finito sono: il taglio e la costruzione della tomaia, la costruzione del fondo e delle sue componenti ed infine il montaggio della tomaia col fondo. Essendo tecnologie, macchinari, know how e capacità specifiche per ciascuna delle parti e sottoparti della calzatura, il processo produttivo si presenta facilmente scomponibile e tale da permettere alle aziende una struttura fortemente deverticalizzata. L'alto grado di scomponibilità del settore ha rappresentato, e rappresenta tuttora, uno dei fattori di successo dell'organizzazione industriale del settore in quanto consente di segmentare la produzione in un gruppo di piccole e medie aziende specializzate in una o poche fasi di lavorazione. Su questo punto si veda per tutti Valardo (1988).

¹⁶ Racchiude le operazioni di rifinitura del prodotto, quali la pulitura, la lucidatura ecc.

Al campione è stato sottoposto un questionario finalizzato a valutare il processo di esternalizzazione della singola fase a livello d'impresa. Nel dettaglio, a ciascuna impresa è stato chiesto – per ciascuna delle cinque fasi che compongono il processo produttivo della calzatura – la percentuale della singola fase svolta all'interno dell'impresa, decentrata nel sistema locale o decentrata all'estero. A titolo di esempio, una risposta relativa ad una impresa del campione è riportata nel prospetto 1 seguente:

Prospetto 1 – Produzione interna, decentramento locale e estero nell'industria calzaturiera marchigiana – Indagine diretta

Impresa	Add Tot*	Add Prod*	Taglio**			Orlatura**			Montaggio**			Finissaggio**			Confez.**		
			I	L	E	I	L	E	I	L	E	I	L	E	I	L	E
Imp.A	50	40	20	40	40	10	40	50	100	-	-	100	-	-	100	-	-
	-	-	↓ -Tot.=100			↓ Tot.=100			↓ Tot.=100			↓ Tot.=100			↓ Tot.=100		

* = valori assoluti degli addetti totali e degli addetti alla produzione

** = percentuale di addetti interni all'impresa (I), interni al sistema locale (L) e esteri (E) sul totale degli addetti a ciascuna fase

dove i valori rappresentano la percentuale di fase – in termini di addetti – svolta rispettivamente all'interno dell'impresa (I), nel sistema locale (L) e all'estero (E). A partire dalla ripartizione in fasi dichiarata dall'impresa, e tenuto conto del totale degli addetti alla produzione, abbiamo ricostruito un indice di “internalizzazione” della fase nell'impresa dato da:

$$I = \frac{T_i^e \times T^* + O_i^e \times O^* + M_i^e \times M^* + F_i^e \times F^* + C_i^e \times C^*}{100 \times 100}$$

dove I è l'indice di internalizzazione, è il peso del taglio in termini di addetti che l'impresa dichiara di svolgere all'interno (20% nell'esempio), T* è il peso del taglio in termini di addetti osservato nel processo produttivo del gruppo di imprese che non delocalizzano. Le restanti lettere, da O a C, indicano rispettivamente le fasi dell'orlatura, del montaggio, del finissaggio e del confezionamento. L'indice rappresenta una media delle attività svolte all'interno dell'impresa, ponderata con i pesi delle singole fasi del processo produttivo, e varia da 0 (completa esternalizzazione) a 100 (completa integrazione). Il calcolo dell'indice di internalizzazione di consente di ricostruire una sorta di impresa “virtuale” che è data dal numero di addetti effettivamente presenti all'interno dell'impresa più gli addetti che l'impresa attiva all'esterno per le fasi decentrate. Nel caso riportato nel prospetto 1, se l'impresa dichiara di avere 40 dipendenti alla produzione e il suo indice di internalizzazione è, supponiamo, pari al 52%, allora la proporzione ci fornisce un livello di dipendenti “virtuali” pari a 76 (52:40=100:X). In altre parole, l'impresa che dichiara 40 dipendenti è in realtà equivalente ad una impresa di 76 dipendenti di cui 40 interni (ripartiti in proporzione alle singole fasi non esternalizzate) e i restanti 36 esterni. L'allocazione di questi ultimi in Italia o all'estero viene poi fatta applicando direttamente le percentuali dichiarate da ciascuna imprese relativamente all'area locale (L) o estera (E) del prospetto 1.

Al di là dei possibili limiti legati alle ipotesi accolte e alla semplificazione del modo in cui viene ricostruita la struttura del processo produttivo “teorico” a partire del gruppo di imprese che non delocalizzano, il procedimento proposto cerca di for-

nire un metodo empirico utile per quantificare il fenomeno del decentramento.¹⁷ Accanto a tale peculiarità, che differenzia tale indagine da quelle che utilizzano procedimenti indiretti, si aggiungono poi ulteriori aspetti operativi che desideriamo segnalare:

1. la quantificazione del fenomeno della delocalizzazione viene fatta attraverso un procedimento diretto, basato sulla analisi del comportamento della singola impresa;

2. le diverse letture temporali del fenomeno (1995, 2001 e 2004 a campione chiuso) consentono di fare alcune interessanti riflessioni sulla dinamica del fenomeno;

3. la valutazione dell'attività di delocalizzazione è fatta con riferimento alle singole fasi che compongono il processo produttivo delle calzature: questo procedimento consente di capire - e quantificare - la diversa intensità del fenomeno in relazione alle singole fasi considerate;

4. la scomposizione di ciascuna fase su tre livelli territoriali consente di valutare l'importanza relativa del livello territoriale sulla singola fase e gli spostamenti delle fasi sia tra interno dell'impresa e esterno, sia tra locale e estero;

5. la variazione nel tempo del peso relativo delle funzioni strettamente produttive svolte dell'impresa, in rapporto alle funzioni commerciali e amministrative.

2.2.2 Alcuni risultati preliminari

Una prima considerazione che emerge dai risultati dell'indagine empirica riguarda la percentuale degli addetti alla produzione sul totale addetti delle imprese calzaturiere: questo dato esprime la rilevanza che l'attività strettamente produttiva ha nel determinare e sostenere il vantaggio competitivo della singola impresa. Se consideriamo il livello e la dinamica di tale indicatore, osserviamo che la percentuale di addetti alla produzione sul totale addetti costituisce una percentuale molto elevata nell'intero periodo considerato (89,8% nel 1995 e 87,5% nel 2004), ma il suo peso diminuisce nel tempo. La diminuzione del numero di addetti alla produzione sul totale degli addetti, anche se frazionale, mostra come accanto ad un calo dell'occupazione interna che interessa il lavoro strettamente produttivo si osserva una crescita di quello più qualificato: delocalizzando all'estero quelle fasi del processo produttivo a più alta manualità, si vengono a perdere nella regione posti di lavoro "manifatturieri" ma, al tempo stesso si vengono a creare nuove opportunità di lavoro che richiedono competenze superiori attinenti la gestione e il coordinamento di attività distintamente localizzate. Inoltre, il fatto di esternalizzare le attività più strettamente produttive consente all'azienda di concentrarsi su altre attività prima trascurate o considerate meno rilevanti. Tali attività, che richiedono competenze nuove e qualificate, portano ad un aumento degli occupati dotati di competenze professionali di più alto livello e, in generale, ad una redistribuzione della forza lavoro a favore del lavoro maggiormente qualificato.

¹⁷ Le indicazioni fornite dalle imprese che non delocalizzano riguardo al peso delle singole fasi nel processo produttivo presentano una variabilità tra imprese pressoché trascurabile. Per questo, l'articolazione e il peso delle fasi all'interno del processo produttivo che se ne deduce appare piuttosto stabile e non sembra risentire delle possibili diversità nelle scelte strategiche e nel posizionamento di mercato delle imprese che non delocalizzano. Questo ci consente di estendere con sufficiente sicurezza l'articolazione per fasi del processo produttivo dichiarata dalle imprese che non delocalizzano alle imprese che delocalizzano. Comunque, vogliamo sottolineare che anche nel caso in cui un test sulle medie evidenziasse un possibile rischio nell'adozione di tale ipotesi, la distorsione introdotta dal suo accoglimento andrebbe ad influenzare la stima dei livelli di attività e non anche la dinamica del processo di esternalizzazione, fatto al quale siamo invece particolarmente interessati. Va inoltre segnalato che una verifica indiretta della affidabilità del metodo proposto si ottiene dal confronto dei risultati di questa analisi con quanto emerge dai dati di Censimento: la stima del fenomeno di decentramento estero proposta in questo lavoro risulta infatti coerente con quanto si desume dall'analisi dei dati censuari riportata successivamente.

Riguardo alle singole fasi, i risultati dell'indagine evidenziano quali sono le fasi del processo maggiormente interessate al fenomeno della esternalizzazione. Seppur con percentuali diverse, le fasi esternalizzate più frequentemente e con maggiore intensità sono quelle del taglio e dell'orlatura: nel 1995 l'orlatura risultava esternalizzata per il 13,4% e il taglio per il 9,9%; nel 2001 le stesse fasi raggiungevano rispettivamente il 38,5% e il 35,5%. Le quote di queste due fasi sono salite ancora nel 2004, attestandosi su livelli ormai prossimi al 50%.¹⁸ La tabella seguente riporta le percentuali di decentramento riscontrate per le singole fasi nei tre anni:

Tabella 2 - Quote di attività decentrate all'estero per fase - Medie campionarie ponderate

	Taglio	Orlatura	Montaggio	Finissaggio	Confezionamento
1995	12,0	15,6	5,3	5,3	5,3
2001	43,3	46,0	13,5	8,5	8,5
2004	50,4	51,3	7,3	7,8	7,4

Fonte: Indagine diretta

Se si escludono la modelliera e la preparazione prototipi, fasi tipicamente svolte all'interno a meno che l'azienda non produca in conto terzi¹⁹, il taglio e l'orlatura sono le fasi decentrate più frequentemente ed in misura maggiore (Tabella 3): questo perché l'esternalizzazione della produzione colpisce le fasi per le quali il contenuto di attività manuale non particolarmente specializzata è relativamente elevato. In aggiunta a questo, entrambe le fasi sono apparse interessate da una forte crescita di lavoro localizzato all'estero, a fronte di un calo sia del lavoro interno alle imprese intervistate, sia del lavoro esternalizzato nel sistema locale. Questo suggerisce che la spinta alla delocalizzazione all'estero di fasi che un tempo venivano affidate al sistema locale è ancora fortemente legata a fattori di vantaggio comparato tipici di queste aree di destinazione, tra i quali in particolare il costo del lavoro connesso alla realizzazione della fase.

Sul fronte dell'organizzazione aziendale, il fatto che le fasi oggi realizzate all'estero siano principalmente quelle prima affidate a terzisti locali attenua l'effetto della delocalizzazione internazionale sull'organizzazione interna dell'impresa. Questa è infatti già abituata a gestire tali fasi ricorrendo ampiamente alle transazioni di mercato: questo fatto minimizza il rischio che la delocalizzazione verso l'estero provochi effetti di rilievo nelle modalità di gestione dei rapporti di produzione, alterando in prevalenza solo l'ambito geografico e le modalità organizzative dello svolgimento delle transazioni (contratti, tempi e modalità di fornitura, fiducia nelle relazioni). Peraltro, il formarsi di aree quasi-distrettuali nei principali paesi dove la delocalizzazione produttiva si è affermata consente di sopperire di fatto ad alcune delle difficoltà legate alla distanza geografica e di ricostruire quel clima distrettuale sul quale gran parte delle transazioni di mercato poggia.

Decisamente minore rispetto al taglio e all'orlatura è il peso della delocalizzazione estera per le altre tre fasi, così come notevolmente diversa è apparsa la dinamica evolutiva del processo nel corso degli ultimi anni. Riguardo al peso, il montag-

¹⁸ Occorre segnalare che il tasso di crescita dell'attività di decentramento osservato negli ultimi anni si è fortemente ridotto rispetto a quello osservato nella metà degli anni Novanta: la crescita del processo di esternalizzazione potrebbe essere stata frenata dal mutamento del clima congiunturale che si è verificato negli ultimi anni, oltre che dall'elevato livello di diffusione dello stesso rispetto allo stock di imprese potenzialmente interessate.

¹⁹ Queste fasi prevedono lo studio dei materiali e dei modelli finalizzati all'identificazione del prodotto che ci si propone di ottenere, il design e la progettazione, fasi che daranno una precisa identità al prodotto finale. La progettazione si muove in accordo alla industrializzazione, ossia a quella fase che provvede alla costruzione dei prototipi e all'attuazione di tutte le prove necessarie affinché il modello ideato sia riproducibile su larga scala. Terminato tutto ciò, deciso cosa produrre e provatane la riproducibilità, si avvia il processo strettamente produttivo.

gio, il finissaggio e il confezionamento fanno tutte registrare un'elevata quota di lavoro interno alle imprese e una contenuta quota di lavoro svolto all'esterno dell'impresa. La forte differenza nelle percentuali di esternalizzazione di queste fasi rispetto al taglio e all'orlatura segnala la loro diversa posizione "strategica" all'interno del processo produttivo: il minore contenuto di lavoro non professionalizzato, l'importanza dei fattori di conoscenza contestuale, la loro influenza sui fattori di vantaggio competitivo dell'impresa inducono le imprese a mantenere all'interno tali fasi o a decentrarle solo a produttori locali in possesso di adeguate conoscenze.

Riguardo alla dinamica, invece, queste fasi hanno visto una crescita del ruolo dell'estero nella seconda metà degli anni Novanta, seguita negli anni più recenti da un netto ridimensionamento a favore del sistema locale e, in alcuni casi, dell'impresa. In tale scenario, riteniamo che l'andamento della domanda possa aver giocato un ruolo di primo piano nello spiegare la dinamica osservata di queste fasi. In particolare, oltre all'effetto diretto di calmieramento del flusso di uscita, il calo della domanda potrebbe aver indotto un mutamento nelle scelte strategiche di delocalizzazione delle imprese che, dovendosi spostare su posizionamenti più elevati, hanno cercato di recuperare vantaggi competitivi facendo rientrare, nell'impresa e nel sistema locale, le fasi a valle del processo produttivo che offrono maggiore contributo al sostegno della marca e della qualità.²⁰

Considerando complessivamente le fasi del processo produttivo, due ulteriori considerazioni possono essere avanzate. Innanzi tutto, tra il 1995 e il 2004 il processo di esternalizzazione delle fasi dall'impresa mostra una dinamica che interessa il sistema locale e l'estero con diversa intensità nei due sottoperiodi considerati. Riguardo alla delocalizzazione all'estero, si osserva come questa si concentri pressoché per interno tra la metà e la fine degli anni '90 (la quota di fasi svolte all'estero passa dal 10% circa al 28,4% del 2001), mentre rallenta nei primi anni del decennio successivo per stabilizzarsi su valori appena inferiori al 30%. Per quanto concerne le fasi svolte all'interno del sistema locale, queste mostrano una forte flessione nel primo periodo (passando da quasi il 37% del 1995 al 24,2% del 2001), per poi recuperare nel secondo (dal 24,2% al 27,9%). In altre parole, mentre nel periodo 1995-2001 la crescita del decentramento estero avviene sia a spese delle imprese, sia soprattutto a spese del sistema locale, nel periodo 2001-2004 il decentramento estero si arresta e il sistema locale diventa l'area di destinazione delle fasi che continuano ad uscire dalle imprese. In sintesi, l'uscita delle fasi dalle imprese avviene dapprima a favore dell'estero e successivamente a favore del sistema locale, implicando diverse ragioni alla base delle decisioni di decentramento.

In secondo luogo, se si considera che la delocalizzazione estera ha interessato in maniera significativa quelle fasi che erano svolte in precedenza all'interno del distretto calzaturiero, non si può evitare di considerare i rilevanti problemi di aggiustamento sul fronte dell'occupazione che tale processo ha indotto. A tale proposito, un preliminare tentativo di quantificare l'effetto del decentramento estero sul sistema locale calzaturiero fornisce indicazioni coerenti con l'ipotesi interpretativa esposta in precedenza, secondo la quale l'uscita delle fasi a maggior contenuto di lavoro indotta dalla crescita della domanda ha attivato un intenso processo di riallocazione del lavoro, nel sistema locale e all'estero, che ha avuto tempi e intensità differenti a seconda della dinamica della domanda e delle strategie delle imprese. L'osservazione dei dati censuari riportati nella Tabella 4 conferma che la riduzione dell'occupazione registrata nel sistema produttivo calzaturiero marchigiano è avvenuta colpendo selettivamente quelle parti della filiera e quelle dimensioni d'impresa più sensibili ai mutamenti dello scenario competitivo. Più in particolare, possiamo osservare che

²⁰ In aggiunta alle motivazioni richiamate, riteniamo che altri fattori di natura strategica possano aver influenzato il comportamento delle imprese: ci riferiamo, in particolare, alla diffusione negli ultimi anni della time based competition che ha accentuato l'importanza della prossimità spaziale degli agenti che partecipano alle reti.

l'occupazione nelle imprese con oltre 20 addetti risulta stabile nel complesso, anche se mostra dinamiche differenziate al livello di singoli comparti (l'occupazione si riduce nel comparto dei produttori specializzati di parti e accessori per calzature mentre cresce addirittura nelle imprese finali di calzature in gomma). Più forte, invece, l'effetto della riconfigurazione sulle imprese di minore dimensione: la contrazione dell'occupazione è per queste imprese piuttosto generalizzata e risulta attenuata solo dal moderato incremento degli addetti del comparto delle calzature in gomma.

Tabella 3 – Ripartizione delle fasi svolte all'interno nel sistema locale e all'estero – Campione di imprese calzaturiere marchigiane

Fasi		1995	2001	2004
Taglio	Interno	34,3	22,5	14,0
	Sistema locale	53,8	34,3	35,6
	Estero	12,0	43,3	50,4
Orlatura	Interno	24,0	16,5	11,7
	Sistema locale	60,4	37,5	21,6
	Estero	15,6	46,0	51,3
Montaggio	Interno	76,5	74,2	71,0
	Sistema locale	18,2	12,3	21,8
	Estero	5,3	13,5	7,3
Finissaggio	Interno	82,1	79,9	72,9
	Sistema locale	12,6	11,6	19,3
	Estero	5,3	8,5	7,8
Confezionamento	Interno	86,4	82,5	83,4
	Sistema locale	8,3	9,0	9,2
	Estero	5,3	8,5	7,4
Totale	Interno	53,1	47,4	42,8
	Sistema locale	36,9	24,2	27,9
	Estero	10,0	28,4	29,3

Fonte: Indagine diretta

Tabella 4 – Addetti alle imprese per classi di addetti nelle Marche – Industria delle calzature

Comparti	Anno	Addetti alle imprese con meno di 20 addetti	Addetti alle imprese con oltre 20 addetti	Totale
Fabbricazione di calzature non in gomma	1991	9.996	14.962	24.958
	2001	7.616	14.675	22.291
	diff	-2.380	-287	-2.667
Fabbricazione di parti e accessori per calzature non in gomma	1991	12.212	4.615	16.827
	2001	9.695	2.844	12.539
	diff	-2.517	-1.771	-4.288
Fabbricazione di soles, tacchi e calzature in gomma e plastica	1991	755	1.652	2.407
	2001	1.613	3.876	5.489
	diff	858	2.224	3.082
Totale	1991	22.963	21.229	44.192
	2001	18.924	21.395	40.319
	diff	-4.039	166	-3.873

Fonte: Censimento 2004

2.2.3 L'indagine sul comparto artigiano

L'importanza della tipologia produttiva e della dimensione d'impresa nella valutazione degli effetti della delocalizzazione ci ha spinto a cercare ulteriori conferme alla ipotesi sopra esposta attingendo ad una indagine svolta sul comparto artigiano dell'industria calzaturiera marchigiana. Questo comparto riassume entrambi i caratteri strutturali rilevanti sopra evidenziati, nel senso che è connotato da imprese di piccole dimensione ed è maggiormente presente nei comparti più sensibili alla delocalizzazione.

Secondo i dati dell'ultimo Censimento, le imprese artigiane calzaturiere costituiscono l'80 per cento del totale delle imprese calzaturiere marchigiane e occupano circa il 47 per cento del totale degli addetti al settore. Su questo universo di imprese è stata svolta un'indagine, alla quale si rimanda per le note metodologiche e il dimensionamento del campione, finalizzata a valutare l'effetto della delocalizzazione sul sistema delle imprese calzaturiere artigiane nelle Marche.²¹ L'indagine si è basata su un campione statisticamente significativo di imprese artigiane composto da circa 400 imprese. I risultati dell'indagine confermano per intero il quadro interpretativo proposto, fornendo un ulteriore risultato che completa la definizione del quadro e ne arricchisce la capacità interpretativa.²²

Il prospetto 2 di seguito presentata riporta un indicatore sintetico di "sensibilità" dell'impresa artigiana alle decisioni di delocalizzazione da parte delle imprese committenti, per la cui costruzione si rimanda al lavoro di Paradisi 2004. L'indicatore fornisce una valutazione qualitativa della percezione del rischio da parte dell'imprenditore artigiano di dover adattare le proprie decisioni di produzione alle scelte strategiche del committente. L'indicatore presenta valori superiori ad uno quando il rischio percepito supera il rischio medio percepito dal totale degli artigiani intervistati. In linea con le attese, un rischio superiore alla media si osserva nel comparto delle parti e accessori per le calzature e, per quanto riguarda le classi dimensionali, nelle imprese artigiane con 2-5 addetti, dimensione tipica dell'artigianato di fase maggiormente dipendente dalle decisioni del committente.

Prospetto 2 – Intensità del rischio percepito dalle imprese artigiane del campione a seguito delle decisioni di delocalizzazione da parte delle imprese committenti.

Comparti		Classi di addetti	
Fabbricazione calzature non in gomma	0,71	Individuale	0,84
Parti e accessori per calzature	1,39	2-5	1,32
Fabbricazione calzature non in gomma	1,34	6-9	0,76
		10+	0,75
Totale	1,00	Totale	1,00

Fonte: indagine diretta

3. Conclusioni

Le principali conclusioni possono essere riassunte nei seguenti punti.

Innanzitutto, ci sembra confermata l'ipotesi interpretativa che abbiamo avanzato e che vede una intensa riconfigurazione del sistema produttivo calzaturiero marchigiano nel corso degli anni '90. L'alternarsi di condizioni di domanda estremamente favorevoli a periodi di forte peggioramento delle condizioni competitive ha spinto le imprese verso una intensa attività di esternalizzazione di fasi, finalizzata ad aumentare la capacità produttiva necessaria per fronteggiare i picchi di domanda e a comprimere i costi delle fasi a maggior contenuto di lavoro. La riduzione del grado di integrazione

²¹ Paradisi M., *Delocalizzazione e occupazione. Le prospettive delle Marche*, ARMAL, Ancona, 2004

²² Le interviste utili sono state 221. Il campione è stato estratto da Infocamere.

verticale delle imprese calzaturiere marchigiane conferma la presenza di un forte processo di riconfigurazione del sistema che vede coinvolte le imprese di fase e specialistiche del sistema locale e i produttori a basso costo dei paesi dell'Est. L'uscita delle fasi dall'impresa è apparsa sistematica e molto rilevante fin dai primi anni Novanta, anche se l'intensità e le motivazioni del ricorso all'esterno è mutata nel tempo. Il ricorso alle imprese del sistema locale marchigiano è stato più intenso nei primi anni Novanta, sull'onda della forte crescita della domanda e della necessità di assicurare la capacità produttiva e la flessibilità necessarie per soddisfarle. Nella seconda metà degli anni Novanta, il peggioramento delle condizioni competitive ha indotto le imprese a spostare all'estero parte delle produzioni che prima venivano delocalizzate nel distretto. Negli anni più recenti, infine, il permanere di difficili condizioni di mercato hanno costretto le imprese a comportamenti più selettivi sul fronte strategico, rallentando il ricorso all'estero e riportando nel sistema locale (e in alcuni casi all'interno dell'impresa) alcune fasi ritenute fondamentali per il loro vantaggio competitivo.

L'effetto di questa riconfigurazione sull'assetto produttivo locale è risultato molto differenziato in relazione alla dimensione d'impresa e ai singoli comparti all'interno dell'industria: le imprese che hanno maggiormente subito le scelte di delocalizzazione sono state quelle di minori dimensioni e, trasversalmente, quelle collocate su segmenti di specializzazione quali le parti e gli accessori. La flessione degli addetti registrata nel settore è in realtà l'esito finale di questo processo di riconfigurazione che ha contabilizzato una flessione (selettiva) degli addetti nelle Marche e una crescita (probabilmente più forte) degli occupati in paesi esteri. In altre parole, l'estensione del sistema locale su un ambito territoriale più ampio appare con evidenza dai risultati delle nostre indagini e conferma l'ipotesi dell'attivazione di reti produttive allargate (all'estero) che possono costituire la naturale evoluzione dei sistemi distrettuali di produzione.

Infine, a prescindere dalla perdita di occupazione che si potrà verificare, ciò che appare importante è che la base produttiva locale possa mantenere, in prospettiva, una massa critica sufficiente a garantire la permanenza e lo sviluppo delle fasi più qualificate del processo produttivo, sulle quali le imprese dovranno fondare i propri vantaggi competitivi.

Riferimenti bibliografici

- Chiarvesio M., Di Maria E., Micelli S., (2003), *Processi di internazionalizzazione e strategie delle imprese distrettuali tra delocalizzazione e innovazione*, in Conferenza nazionale sui distretti italiani, ICE, Roma, 20 marzo 2003.
- 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*, in *L'Industria*, n.2, aprile –giugno.
- Crestanello P., P. Dalla Libera (2003), *La delocalizzazione produttiva all'estero nell'industria della moda: il caso di Vicenza*, in *Economia e società regionale*, n.2.
- Crestanello P., Tattara G. (2004), *Connessioni e competenze nei processi di delocalizzazione delle industrie venete dell'abbigliamento e delle calzature in Romania*, mimeo.
- Cucculelli M., (2003), *Integration of trade and disintegration of production. Some notes on the role of Italian manufacturing industry in Transition Economies*, in Z.Reic (a cura di), *Enterprise in Transition*, Split, 2003.
- Paradisi M., *Delocalizzazione e occupazione. Le prospettive delle Marche*, ARMAL, Ancona, 2004.
- Schiattarella R.,(1999), *Delocalizzazione internazionale e occupazione: un'analisi per i settori tradizionali italiani*, in Pizzuti R.(a cura di), *Globalizzazione, istituzioni e coesione sociale*, Donzelli.
- UNCTAD, (2002), *Trade and Development Report*, Ginevra.
- Varaldo R. (1988), *Il sistema delle imprese calzaturiere*, G.Giappichelli editore, Torino.