

L'INDUSTRIA DEL TAC NEL SALENTO

ANDAMENTO CONGIUNTURALE E SCENARI DI SVILUPPO

Settembre 2003

OSSERVATORIO REGIONALE BANCHE-IMPRESE DI ECONOMIA E FINANZA

COMITATO TECNICO SCIENTIFICO

Pietro Ragno *Banca Antonveneta*, Giorgio Tarquini *Banca Carime*, Stefano Melazzini *Banca Intesa BCI Mediocredito*, Maria De Feudis *Banca Monte dei Paschi di Siena*, Nunzio Bruno *Banca Popolare del Materano*, Salvatore Volpe *Banca Popolare di Bari*, Mario Di Biase *Banca Popolare Pugliese*, Giovanni Pasculli *SANPAOLO IMI Rete Banco di Napoli*, Sergio Lugaresi *CAPITALIA*, Elio Matera *Regione Puglia*, Riccardo Achilli *Regione Basilicata*, Gerardo Giuratrabocchetta *Confindustria Basilicata*, Franco Panetta *ANCE Basilicata*, Igor Paonni *Confindustria ed ANCE Calabria*, Anna Mariani *Confindustria Puglia*, Fabio Pinca - Marco Mazzillo - Giocchino De Candia *A.F.G. Ricerche*, Paolo De Castro - Concetta Rau *NOMISMA*, Paolo Quirino *Osservatorio*, Antonio Corvino - *Coordinatore Osservatorio*

COMITATO DI REDAZIONE PER LA STESURA DEI TESTI

Riccardo Achilli, Giocchino De Candia, Marco Mazzillo, Pasquale Orlando, Antonio Corvino (*cura, coordinamento e supervisione*)

OSSERVATORIO REGIONALE BANCHE-IMPRESE
DI ECONOMIA E FINANZA
VIA TRIDENTE, 22 – 70125 BARI
TEL. 0805482805.6.17 – FAX 0805482809
www.bancheimprese.it - e-mail: osservatorio@bancheimprese.it

INDICE

<i>Premessa</i>	5
<i>Presentazione</i>	17
<i>Introduzione</i>	19
PARTE PRIMA: L'INDUSTRIA DELL'ABBIGLIAMENTO	21
1. <i>Il contesto nazionale di riferimento</i>	21
2. <i>Il contesto territoriale</i>	35
3. <i>I risultati del 2002</i>	44
4. <i>I processi di competizione</i>	50
4.1 <i>La presenza sui mercati esteri</i>	50
4.2 <i>Gli investimenti</i>	54
4.3 <i>La situazione finanziaria</i>	58
4.4 <i>Le strategie di crescita e di mercato</i>	61
5. <i>Le previsioni per il primo semestre 2003</i>	81
PARTE SECONDA: L'INDUSTRIA DELLE CALZATURE	85
6. <i>Il contesto nazionale di riferimento</i>	85
7. <i>Il contesto territoriale</i>	93
8. <i>I risultati del 2002</i>	101
9. <i>I processi di competizione</i>	109
9.1 <i>La presenza sui mercati esteri</i>	109
9.2 <i>Gli investimenti</i>	112
9.3 <i>La situazione finanziaria</i>	115
9.4 <i>Le strategie di crescita e di mercato</i>	117
10. <i>Le previsioni per il primo semestre 2003</i>	139
11. <i>Alcune considerazioni generali</i>	143
<i>Nota metodologica</i>	150
<i>Allegati</i>	157

Premessa

IL MOMENTO DI FARE

Un disegno che si sta realizzando: dall'analisi congiunturale, al progetto di riposizionamento competitivo del TAC salentino; dagli interventi concreti di sostegno al sistema economico in generale, a quelli di sostegno alle imprese del settore, nel campo della formazione, del credito, dell'utilizzazione degli strumenti di concertazione.

Il tutto, mentre si predispongono, anche con l'azione dei nostri Centri per l'Impiego, percorsi di formazione, reimpiego e riqualificazione delle maestranze del TAC in mobilità.

Le premesse per costruire il "sistema TAC" le abbiamo poste. Ora, dopo che la Regione Puglia avrà approvato i P.I.T. e le azioni operative della misura POR 4.18, saremo ancora in prima linea, affianco alle imprese e alle organizzazioni sociali, per il consolidamento competitivo del TAC salentino, grande parte del TAC nazionale.

È il momento di fare. E il Salento dimostra, oltre alla volontà, di saper fare.

Lorenzo Ria
Presidente Provincia Lecce

**Riflessioni del Gruppo di Lavoro Ristretto sul TAC costituito nell'ambito
dell'Unità Operativa per lo Sviluppo della Provincia di Lecce**

1.a - Premessa metodologica

L'indagine congiunturale sul TAC commissionata dalla Provincia di Lecce all'Osservatorio Banche Imprese nell'ambito del progetto di riposizionamento competitivo del tessile-abbigliamento-calzaturiero salentino è riferita all'andamento del 2002 e al primo semestre 2003 ed ha intervistato 209 aziende, delle quali 170 operanti nel settore tessile e abbigliamento e 39 in quello delle pelli, cuoio e calzature.

Tali aziende sono quelle da dieci addetti in su che, per quanto riguarda il tessile – abbigliamento, registrano un'occupazione complessiva di poco meno di 4000 addetti ed un tasso di femminilizzazione della manodopera particolarmente elevato, pari al 65% dell'occupazione totale.

Significativa, sempre per il tessile – abbigliamento, la presenza delle imprese di piccola dimensione – da 10 a 50 addetti – pari al 70% del totale in termini occupazionali e al 59% in termini di fatturato (2002).

Un'importante novità segnalata nell'indagine, riguarda il peso crescente delle imprese di maggiore dimensione, con oltre 50 addetti, che costituiscono nella fase attuale il 30% del comparto in termini occupazionali e il 40% del fatturato totale.

L'8% delle imprese è collocato nella fascia tra i 51 e i 200 addetti, mentre il 22% delle aziende evidenzia un'occupazione superiore alle duecento unità.

Il peso significativo delle imprese di maggiore dimensione segnala un'evoluzione recente del sistema dell'abbigliamento salentino in direzione di un progressivo consolidamento delle unità produttive verso una soglia strategico-dimensionale superiore.

La produzione in conto terzi interessa il 65% delle imprese dal punto di vista occupazionale, anche se bisogna registrare che numerose imprese risultano caratterizzate sia dalla produzione in conto terzi, sia dalla presenza sui mercati finali di sbocco.

Appartengono a questa tipologia produttiva sia le imprese di minore dimensione – il 62% delle imprese sino fino a 50 addetti – sia le imprese più grandi e cioè il 100% delle imprese fra i 51 e i 200 addetti e un terzo delle imprese con oltre 200 occupati.

La produzione in conto terzi non risulta a livello locale appannaggio esclusivo delle imprese minori, ma contraddistingue anche imprese di maggiori dimensioni.

Le imprese con rapporti diretti sui mercati finali costituiscono il 35% del totale dal punto di vista occupazionale.

Oltre alla presenza fra queste di imprese di maggiore dimensione (due terzi del totale delle imprese con più di 200 addetti appartengono a tale categoria), risalta una percentuale significativa di imprese comprese fra i 10 e i 50 addetti, pari al 28% delle imprese minori.

Dunque anche imprese di piccola dimensione, accanto a quelle più strutturate, intrattengono relazioni dirette con i mercati di sbocco.

E' interessante peraltro rilevare che mentre l'offerta locale è presente in misura più elevata nella fascia media del mercato, si registra una presenza più accentuata nel segmento più elevato delle imprese terziste rispetto a quelle direttamente presenti sui mercati finali.

La produzione delle imprese presenti sul mercato finale avviene prevalentemente su ordinazione dei buyer (75% del totale) attraverso la selezione e la predisposizione del campionario.

I buyer internazionali pertanto costituiscono il canale commerciale prevalente per le imprese locali con il riprodursi di numerosi fattori di criticità che diventano ancora più determinanti nelle fasi di rallentamento congiunturale e di riorganizzazione della produzione a livello mondiale.

Le imprese presenti sui mercati finali, inoltre, registrano una responsabilità diretta in quasi tutte le fasi del processo produttivo con particolare riferimento a quelle a maggior valore aggiunto.

2.a - Tessile - abbigliamento. Tendenze prevalenti degli ultimi anni

La struttura del settore locale evidenzia alcuni importanti mutamenti che hanno contrassegnato il sistema produttivo locale negli ultimi anni.

- 1) Emerge un tessuto di imprese di media e medio-grande dimensione che si affianca a quello tradizionalmente costituito dalle imprese minori e che costituisce una delle principali peculiarità del sistema produttivo salentino del TAC.
- 2) Risalta il ruolo crescente delle imprese direttamente presenti sui mercati finali, accanto a quelle tradizionalmente impegnate nella produzione per conto terzi.
- 3) Significativa è la presenza dell'offerta locale nei segmenti alti (19% delle imprese) e medio-alti (72%), che interessa in egual misura le diverse categorie di imprese sia dal punto di vista dimensionale, sia per quanto concerne la tipologia produttiva prevalente e cioè in conto terzi o per i mercati finali.

Riducendosi le commesse da parte delle imprese del Nord, molte aziende, anche di piccola dimensione, si sono indirizzate in misura crescente verso i mercati finali di sbocco con un'attenzione ai segmenti di fascia medio-alta nei quali risultano più ridotte le tensioni competitive legate alla concorrenza di prezzo dei Paesi produttori dell'Est europeo e del Far East.

In tale scenario - contrassegnato dal graduale spostamento dei tradizionali fattori competitivi e dalla conseguente necessità di accrescere e qualificare la presenza sui segmenti di prodotto/mercato a maggior valore aggiunto - numerose imprese dell'area hanno evidenziato crescenti difficoltà di adattamento.

I processi di selezione a livello locale scaturiti dalla riorganizzazione dell'offerta mondiale a medio e lungo termine risultano attualmente in pieno svolgimento, determinando conseguenti differenze per le diverse tipologie di imprese presenti sul territorio in funzione delle capacità di adattamento e di riorganizzazione competitiva che esse sapranno mettere in campo.

- 4) Si registra anche la tendenza alla diffusione dell'appartenenza a gruppi. Il 19% delle imprese dell'area infatti risulta parte di un gruppo industriale – con un peso dell'11% in termini di fatturato - quasi mai in posizione di responsabilità, solo il 3% delle imprese rivestendo il ruolo di capogruppo - ma più spesso in posizione intermedia (51%) o come semplice partecipata (46%).

Il fenomeno della diffusione della partecipazione diretta a gruppi di imprese del settore appare in gran parte sostenuto da imprese localizzate nelle aree del Centro-Nord del Paese, come confermato dalla presenza in tali aree del 62% di imprese capogruppo. Ciò sarebbe accaduto non solo per la diffusione di aziende terziste e delle relative relazioni di fornitura e di integrazione orizzontale con le imprese localizzate in tali territori, ma anche per le imprese direttamente presenti sui mercati finali che hanno perseguito recentemente strategie di integrazione e di accorpamento con altre aziende del Centro-Nord.

Nel 15% dei casi sono imprese capogruppo a livello regionale e provinciale, mentre nel 3% dei casi sono imprese che hanno come capogruppo un'impresa estera localizzata in un Paese dell'Unione Europea.

2.b - Tessile - abbigliamento. Punti di forza e fattori di rischio

La partecipazione a gruppi di imprese può costituire un elemento determinante di stimolo alla diffusione di strategie innovative di prodotto e di mercato in grado di accrescere la massa critica indispensabile per fronteggiare le attuali sfide competitive. Maggiore inoltre è la propensione all'export fra le aziende appartenenti a gruppi.

Tuttavia l'appartenenza a gruppi industriali collocati a tutti gli effetti al di fuori dei confini regionali espone le aziende locali ad elevati livelli di dipendenza nei confronti di domande e capacità contrattuali particolarmente distanti dal contesto territoriale salentino.

3.a - Tessile - abbigliamento. Risultati 2002 e previsioni 2003

Per l'industria salentina dell'abbigliamento l'anno più sfavorevole dell'ultimo periodo è stato il 2002, con una contrazione degli ordini e della produzione del 6% e con una riduzione del fatturato del 5%.

Per l'anno in corso le previsioni degli imprenditori registrate dall'osservatorio erano più ottimistiche all'atto della rilevazione, prevedendo un incremento del 5% degli ordini per la domanda estera, mentre quella interna era ipotizzata in linea con il 2002.

Considerando portafoglio ordini, produzione, fatturato, utilizzo degli impianti e occupazione fissa e temporanea, l'Osservatorio segnala un consistente tendenza al rallentamento della vivace crescita che aveva invece caratterizzato il settore nel decennio precedente.

Se si analizza invece l'evoluzione del comparto nel 2002 con riferimento alle dimensioni delle imprese per classi di fatturato, emerge un dato significativo.

L'evoluzione è stata più favorevole per le imprese più consolidate e cioè quelle con un fatturato superiore ai 25 milioni di euro, a fronte di un rallentamento più elevato rispetto ai valori medi nelle imprese appartenenti alle classi inferiori di fatturato, fino cioè a 5 milioni di euro.

Le imprese connotate da una tendenza alla crescita degli ordinativi e del fatturato risultano collocate:

- a) nella fascia medio-alta del mercato;
- b) nella fascia produttrice di prodotti finiti;
- c) nella fascia delle aziende presenti sui mercati esteri dove si sono evidenziati tassi particolarmente elevati di crescita degli ordinativi e del fatturato.

Risulta evidente dall'indagine come sia ormai il diverso assetto strategico- organizzativo a costituire lo spartiacque tra imprese in crescita e quelle in difficoltà.

Emerge in forma evidente il ruolo determinante che il deficit di risorse materiali ed immateriali riveste nella fase attuale per quanto riguarda i processi di crescita delle imprese salentine.

La capacità di acquisire massa critica adeguata risulta dunque sempre più importante per conseguire strategie di successo nel campo della commercializzazione sui mercati interni ed esteri.

Il ricorso a produzioni di qualità più elevata costituisce il primo passo in direzione di un riposizionamento strategico competitivo più adeguato ai mutamenti in corso, ma deve essere accompagnato da una più ampia e diffusa capacità di relazione con i mercati finali di sbocco, se si vuole perseguire un modello di specializzazione produttiva a più elevato valore aggiunto.

L'evoluzione complessiva dell'industria salentina dell'abbigliamento risulta allo stato attuale fortemente condizionata dall'andamento negativo delle imprese di minore dimensione che, pur intravedendo nella qualificazione dell'offerta e nella crescente presenza internazionale la strategia vincente, non risultano tuttavia in grado di investire adeguatamente per raggiungere i risultati attesi. Tali imprese rappresentano il 41% in termini occupazionali.

Un aspetto di particolare rilievo che emerge dall'indagine è la crescente consapevolezza delle imprese di minori dimensioni intervistate di dover superare i vincoli connessi alla dimensione e agli attuali assetti strategico-organizzativi, come evidenziato dal 25% degli imprenditori che si è espresso in modo esplicito in tale direzione, con particolare riferimento alle ripercussioni sulle strategie di apertura estera delle proprie produzioni.

Il vincolo dimensionale si conferma quindi, per il settore abbigliamento, particolarmente importante non tanto per quel che concerne il numero degli addetti, quanto soprattutto in termini di acquisizione della massa critica di risorse e di competenze che risulta indispensabile possedere per compiere il salto di qualità verso nuovi e più ampi segmenti di prodotto/mercato a livello nazionale ed estero.

3.b - Tessile - abbigliamento. La presenza sui mercati esteri

L'industria locale continua a registrare un livello di apertura sull'estero delle sue produzioni decisamente superiore al resto della regione, come confermato dalle aziende esportatrici pari al 35% del totale, a fronte del 27% a livello regionale, con una quota di esportato sul totale che è risultata attestata nel 2002 sul 44%, nove punti percentuali cioè al di sopra delle altre imprese pugliesi dell'abbigliamento.

Hanno esportato sia imprese presenti sui mercati finali di sbocco – 33% delle aziende con una quota di fatturato esportato pari al 49% - sia quelle specializzate nelle produzioni in conto terzi – 37% dei casi, con una quota di esportato pari al 42%.

Anche le aziende terziste, dunque, svolgono un ruolo importante sul fronte delle esportazioni, soprattutto nei Paesi dell'Unione Europea, che caratterizza le imprese committenti in oltre il 25% delle aziende che producono beni intermedi.

3.c - Tessile - abbigliamento. Gli investimenti

A fronte delle difficoltà che hanno caratterizzato l'evoluzione complessiva del 2002, le imprese dell'abbigliamento hanno registrato un buon ricorso agli investimenti, come confermato dalla presenza del 40% delle imprese investitrici, superiore al 38% a livello regionale.

Massiccio il ricorso agli investimenti da parte delle imprese di fascia alta (61%) e al tempo stesso esportatrici (47%), ma la tenuta degli investimenti ha interessato anche le imprese di minore dimensione – fino a 5 milioni di euro di fatturato – nonché quelle presenti nei segmenti medio-bassi del mercato che hanno dovuto ricorrere a nuovi investimenti per cercare di arginare la perdita di competitività connessa soprattutto al versante dei costi.

La tenuta sul versante degli investimenti – in uno scenario nazionale e internazionale che incide negativamente sulle prospettive di crescita delle imprese a breve-medio termine – è un segnale di vitalità e di dinamismo di quelle locali che conferma la presenza di profondi processi di riorganizzazione della produzione in corso nell'industria salentina.

La maggior parte degli investimenti peraltro risulta orientata al processo produttivo - nell'ordine innovazione tecnologica di processo, sostituzione impianti, ampliamento della capacità produttiva - con una percentuale decisamente inferiore invece di investimenti destinati all'ampliamento della gamma e al consolidamento della rete commerciale.

Ciò succede più per migliorare l'offerta delle proprie produzioni che per accrescere e qualificare le relazioni con i mercati finali di sbocco.

Le imprese più piccole comprese fra i 10 e i 50 addetti nel 2002 sono risultate quelle più dinamiche per gli investimenti (41%), rispetto ad un 25% di quelle di media dimensione (51-200 addetti).

Hanno investito le aziende terziste – 42 % dei casi – a fronte di un 35% delle imprese attive sui mercati finali. La destinazione degli investimenti delle aziende terziste evidenzia una maggiore propensione verso la sostituzione di impianti (65%) e ampliamento delle capacità produttive (31%), a conferma della maggiore esigenza di qualificazione del ciclo produttivo che in modo particolare caratterizza tali tipologie di aziende.

3.d - Tessile - abbigliamento - Le strategie e i mercati

Le imprese committenti risultano localizzate in prevalenza nelle regioni del Nord-Est come segnalato dal 50% delle imprese terziste, seguite dalle imprese del Nord-ovest (35%) e da altre regioni del Centro Italia.

Esiguo tuttavia è il numero dei committenti settentrionali, mentre aumenta quello dei committenti esteri come evidenziato dal 19% delle aziende.

Risulta quindi elevata la dipendenza nei confronti di un numero molto ridotto di imprese committenti, rimasto sostanzialmente invariato nell'ultimo triennio.

La situazione competitiva delle aziende salentine è da loro complessivamente percepita in peggioramento a causa della dinamica sfavorevole sul versante dei costi con ripercussioni negative sulla situazione finanziaria delle imprese e sui loro margini di redditività.

Tuttavia le imprese di maggiore dimensione con oltre 200 addetti risultano le uniche a presentare miglioramenti dei livelli competitivi, mentre quelle più piccole segnalano la prevalenza dei saldi negativi ed anche quelle fra 51 e 200 addetti.

Fra le imprese di maggiori dimensioni, quelle con oltre 25 milioni di euro di fatturato ed oltre duecento addetti segnalano incrementi dei costi di produzione inferiori al resto delle aziende, confermando così in pieno i vantaggi connessi alla possibilità di perseguire economie di scala date le loro maggiori dimensioni produttive.

3.e - Tessile - abbigliamento. Le strategie

L'indagine conferma poi la maturazione nel sistema produttivo locale di orientamenti strategici centrati su alcune variabili tese a rafforzare il posizionamento su mercati più ampi rispetto agli attuali, tramite il miglioramento qualitativo dei prodotti, l'espansione della dimensione aziendale e l'aumento e la qualificazione degli accordi con altre imprese.

Un'attenzione inferiore invece viene attribuita ad altri fattori quali l'orientamento al marchio, alla promozione e alla comunicazione e alla innovatività della gamma offerta.

Questo è un elemento di forte debolezza dell'offerta locale, connesso alla specificità costituita dai canali di vendita maggiormente utilizzati che risultano quelli del commercio all'ingrosso e dei grandi buyer.

Anche le aziende terziste perseguono strategie di espansione della dimensione aziendale, del miglioramento qualitativo dei prodotti e di cooperazione con altre imprese.

Le aziende di maggiori dimensioni e cioè quelle oltre i duecento addetti incominciano a potenziare inoltre, oltre i canali della grande distribuzione e del commercio all'ingrosso, la vendita diretta.

4.a - Il comparto delle calzature

La struttura produttiva salentina del settore evidenzia una importante peculiarità connessa al ruolo particolarmente significativo detenuto a livello territoriale dalle imprese di grande dimensione.

Le imprese oltre i 200 addetti costituiscono infatti il 77% del fatturato e il 77% dell'occupazione.

La produzione per conto terzi peraltro non coinvolge solo le aziende minori, ma registra una presenza particolarmente importante anche delle imprese di maggiore dimensione.

L'evoluzione più recente del mercato registra una presenza sempre più elevata dell'offerta locale sui segmenti medi e medio-alti di offerta, anche a causa dell'ingresso sui mercati di riferimento di produzioni provenienti da Paesi produttori del Sud Est asiatico a più basso costo della manodopera.

L'indagine pertanto segnala una rilevante novità rispetto al passato connessa all'avvio di un'attività consistente di decentramento produttivo da parte delle industrie di maggiori dimensioni con punte del 47% per quelle esportatrici.

Nel 2002 le imprese fra i 51 e i 200 addetti hanno registrato un miglior andamento rispetto alle altre del comparto, anche se esse rappresentano solo il 6% in termini di addetti del totale e sono collocate nella fascia della subfornitura di prodotti di fascia alta e medio-alta del mercato ad aziende locali o di altre aree del Centro-Italia.

Le aziende di fascia alta hanno registrato nel 2002 un incremento di fatturato del 10%, mentre quelle collocate nel segmento medio-alto del mercato hanno registrato una flessione del 9% e quelle appartenenti alla fascia inferiore del consumo del 37%.

Sul versante degli investimenti, discreto è stato il ricorso agli stessi, apprezzabile soprattutto nelle aziende di maggiori dimensioni, interessate a fronteggiare la crisi che le ha colpite negli ultimi tre anni con un elevamento della qualità dei prodotti e un miglioramento dei processi produttivi.

4.b - Calzaturiero - Le strategie

I risultati dell'indagine confermano nelle imprese delle calzature una graduale maturazione di orientamenti strategici centrati su alcune variabili tese a rafforzare il posizionamento competitivo su mercati più ampi e qualificati rispetto agli attuali.

Le imprese presenti sui mercati finali privilegiano il miglioramento qualitativo dei prodotti – segnalato dal 58% delle imprese – che costituisce la variabile principale sulla quale intervenire per accrescere i livelli di competitività su mercati più ampi e a maggior valore aggiunto.

Scarsa attenzione viene data al marchio, alla promozione e comunicazione, all'ampliamento ed innovazione della gamma offerta.

Ciò costituisce elemento di forte debolezza dell'offerta locale sul quale intervenire per fronteggiare tempestivamente e con successo le attuali evoluzioni competitive.

Risultano ancora prevalenti gli orientamenti del passato, evidenziandosi solo lievi e gradualmente segnali di mutamento che vanno decisamente incoraggiati.

Un elemento dal quale partire è quello connesso alla scelta della rete commerciale che oggi evidenzia un elevato livello di diversificazione sia nella componente diretta svolta dal 33% delle aziende, sia per quanto concerne l'utilizzo dei canali all'ingrosso (39%), al dettaglio (22%) e lo stesso ricorso ai canali industriali (17%).

Le aziende terziste invece sono attente nei confronti della necessità di trasferire l'offerta su fasce di mercato più elevate e di quella di creare accordi con altre imprese.

Nessuna tuttavia ha evidenziato l'esigenza di passare a lavorazioni in conto proprio. Si vuole continuare a lavorare in conto terzi, sia pure su fasce superiori di prodotto-mercato sia per una sostanziale tenuta degli ordinativi delle imprese committenti e sia per una ridotta percezione dei pericoli e dei vincoli connessi a tale posizionamento nel medio e lungo termine.

Risulta necessario dunque – come si evidenzia dall'indagine – un nuovo orientamento al mercato sia per quel che concerne le strategie rivolte all'innovazione dei prodotti e al consolidamento delle politiche di marchio, sia in particolare relativamente alla scelta dei canali distributivi.

Bisogna accrescere la massa critica necessaria a fronteggiare mercati sempre più selettivi.

5.a - Le linee di intervento suggerite, la loro coerenza con il documento di riposizionamento competitivo del TAC salentino e con gli strumenti di intervento regionali in atto

Dall'indagine dell'Osservatorio Banche Imprese emerge una sostanziale convergenza delle linee di intervento suggerite dagli estensori del rapporto con quelle tracciate nel Progetto di riposizionamento competitivo del TAC salentino messo a punto dalla Provincia.

Entrambi gli strumenti segnalano la necessità di una profonda riqualificazione del comparto, peraltro fortemente condivisa dal partenariato sociale, e indicano gli occorrenti strumenti operativi per conseguirla.

Il sistema che i due strumenti propongono, inoltre, riguarda veramente, anche sotto il profilo geografico, l'intero Salento e assegna una significativa funzione di servizio alla Città di Lecce che dovrebbe ospitare, tra l'altro, il Palazzo della moda salentina.

Con il PIT n. 8 e con l'attuazione della misura 4.18 del POR Puglia, si avvia la fase di concreta attuazione del progetto di riposizionamento del TAC salentino. Resta da verificare se la

Regione accoglierà le nuove impostazioni e le nuove idee, soprattutto nella parte in cui indicano i meccanismi di selezione per l'ammissione delle aziende – cui è riservata la parte più significativa dei fondi previsti – a beneficiarne.

Sono necessarie, infatti, griglie molto rigorose, che assicurino una forte riqualificazione del tessuto produttivo locale, con esclusione cioè di interventi volti a finanziare capannoni e immobilizzazioni di vecchio tipo, sostituiti da interventi per innovazioni di processo e di prodotto, ricerche sulla qualità, nuove organizzazioni commerciali e costituzione di marchi.

Gruppo di Lavoro Ristretto
TAC dell'U.O.S. della Provincia di Lecce

Presentazione

L'Osservatorio regionale Banche-Imprese di Economia e Finanza è nato in Puglia con l'obiettivo di contribuire a determinare un più ampio ed approfondito livello di conoscenza delle dinamiche di sviluppo a livello territoriale, favorendo allo stesso tempo iniziative di cooperazione tra il sistema industriale e l'insieme degli operatori creditizi e finanziari.

Nel corso degli anni i Rapporti sull'andamento congiunturale e strutturale dell'Osservatorio hanno ampliato il proprio raggio di indagine alla totalità dei settori produttivi (con l'unica eccezione dell'agricoltura), fornendo elementi di importante novità sull'evoluzione dell'industria pugliese e sui principali scenari evolutivi.

La capacità di approfondimento delle analisi dell'Osservatorio e la partecipazione attiva dei principali rappresentanti del sistema bancario ed imprenditoriale hanno favorito un significativo ampliamento delle attività e degli stessi ambiti territoriali di intervento.

Oggi l'Osservatorio realizza un'indagine rapida mensile sulla congiuntura delle imprese industriali in tutte le regioni meridionali, e predisponde due Rapporti annuali sullo stato dei sistemi economici regionali in Puglia, Basilicata e Calabria.

L'analisi dell'evoluzione dei sistemi regionali è andata estendendosi in Puglia e Basilicata anche alla predisposizione delle stime sul Prodotto Interno Lordo e sull'occupazione a livello comunale, risultate di particolare interesse per l'approfondimento delle dinamiche territoriali di sviluppo anche in funzione dei nuovi strumenti di programmazione predisposti dalle Regioni in riferimento ai Programmi Operativi Regionali.

E' nell'ambito di queste ulteriori attività che l'Osservatorio ha realizzato nel corso del 2003, su mandato diretto della Regione Puglia, il Primo Rapporto sui sistemi produttivi locali che ha costituito un'occasione di rilievo per analizzare in profondità le dinamiche di sviluppo interne ai sistemi produttivi territoriali.

Proseguendo nella direzione avviata sin dalla sua nascita che vede concentrare l'attenzione sulle dinamiche territoriali di sviluppo, l'Osservatorio Banche-Imprese ha predisposto, su mandato della Provincia di Lecce, cui va il più sentito ringraziamento, il presente Rapporto di ricerca sui sistemi produttivi locali dell'abbigliamento e del calzaturiero.

Si tratta di un ulteriore importante sforzo compiuto dall'Osservatorio e dall'Amministrazione provinciale di Lecce per analizzare sempre più in profondità le dinamiche di sviluppo che caratterizzano una componente particolarmente importante del sistema produttivo locale e regionale, caratterizzato attualmente da importanti mutamenti di ordine strutturale sui quali

occorre soffermare maggiormente l'attenzione con l'obiettivo di predisporre politiche ed interventi adeguati alle sfide presenti.

L'Osservatorio Banche-Imprese proseguirà con sempre maggiore entusiasmo in questa direzione, con l'obiettivo primario di mettere le proprie competenze e professionalità al servizio della conoscenza e dello sviluppo economico, culturale e sociale delle nostre comunità territoriali.

Michele Matarrese

Presidente Osservatorio

Regionale Banche-Imprese

Introduzione

Il sistema industriale pugliese appare caratterizzato dalla prevalenza di alcuni comparti maturi del manifatturiero leggero concentrati all'interno di alcuni sistemi produttivi territoriali presenti sul territorio regionale. E' questa una specificità di rilievo del sistema economico pugliese che lo contraddistingue in modo significativo dai modelli di sviluppo che caratterizzano altre regioni meridionali.

Nell'ambito di tali sistemi, quelli dell'abbigliamento e delle calzature hanno rivestito per alcuni decenni un ruolo propulsivo per l'ampliamento e lo sviluppo dell'intera economia regionale, contribuendo direttamente allo sviluppo del sistema produttivo regionale e generando ricadute di rilievo sulla crescita del reddito e dell'occupazione.

L'evoluzione attuale appare contrassegnata da persistenti e crescenti segnali di difficoltà che caratterizzano in modo particolare i comparti del TAC (tessile-abbigliamento e calzature), frutto di mutamenti strutturali di medio e lungo periodo nell'organizzazione dei mercati mondiali (aldilà delle difficoltà di ordine meramente congiunturale che contribuiscono ad aggravare la situazione presente).

L'area del Salento, in particolare, presenta un tradizionale elevato livello di specializzazione in tali produzioni che la colloca in posizione di rilievo non solo nel sistema industriale regionale, ma nel più ampio scenario meridionale e nazionale. In questa area le difficoltà delle imprese hanno già determinato ricadute particolarmente negative in termini occupazionali che rischiano di divenire ancora più sfavorevoli se non si riesce a ricorrere ad interventi strutturali in grado di incidere positivamente sulle tendenze in corso.

L'industria locale dell'abbigliamento è costituita da una presenza diffusa di imprese di piccola dimensione nate sotto la spinta della produzione in conto terzi ed oggi alla ricerca di un nuovo posizionamento strategico-competitivo che le metta in condizione di aggredire direttamente i mercati finali di segmento medio e medio-alto.

L'avvento di nuovi paesi produttori con costi particolarmente ridotti sta contribuendo ad alimentare politiche di decentramento e di trasferimento dei flussi produttivi verso altri paesi europei, con conseguenze particolarmente negative per l'industria locale.

Il comparto salentino delle calzature presenta viceversa una struttura produttiva maggiormente concentrata su imprese di medio-grande dimensione, sviluppatesi nei decenni scorsi con una elevata vocazione internazionale, anche se riferita in gran parte ai segmenti medio-bassi del mercato.

Anche in questo caso l'avvento di nuovi paesi produttori fortemente competitivi sul versante dei costi ha determinato crescenti quote estere di mercato, con conseguenze particolarmente

negative sull'occupazione di alcune realtà comunali dove risulta maggiormente concentrata l'industria delle calzature.

In questo scenario le imprese locali del TAC sono chiamate a compiere un vero e proprio salto di qualità verso orientamenti strategici innovativi rispetto al passato che favoriscano un nuovo posizionamento competitivo nei segmenti del mercato a maggiore valore aggiunto.

E' questo un mutamento importante di strategie reso in gran parte obbligato dalla crescente integrazione ed internazionalizzazione dei mercati che pone le imprese locali in una condizione delicata per le prospettive di sviluppo a medio e lungo termine.

Il presente Rapporto, predisposto su mandato della Provincia di Lecce, intende quindi contribuire ad accrescere l'attuale livello di conoscenza sulle dinamiche congiunturali e sugli scenari di sviluppo che caratterizzano in modo specifico l'industria salentina dell'abbigliamento e delle calzature, nell'intento di favorire il ricorso a politiche e strumenti di intervento in grado di promuovere un più efficace e duraturo posizionamento competitivo dell'offerta locale nel più ampio processo di riorganizzazione e di ristrutturazione dei mercati mondiali.

L'obiettivo di fondo consiste nel valorizzare a pieno l'insieme delle competenze e delle esperienze imprenditoriali che nel corso dei decenni hanno favorito lo sviluppo industriale dell'area, rafforzando ulteriormente il ruolo propulsivo e di stimolo che l'industria del TAC ha avuto, e può ancora rivestire, per il sistema economico ed occupazionale del Salento e della Puglia intera.

Antonio Corvino

Coordinatore Progetto di Ricerca

PARTE PRIMA: L'INDUSTRIA DELL'ABBIGLIAMENTO

1. Il contesto nazionale di riferimento

Il quadro di insieme

L'industria del tessile abbigliamento, con 13.792.968 addetti¹ e 84.157 imprese attive², rappresenta uno dei perni dell'industria manifatturiera italiana, nonché uno dei settori di massima specializzazione industriale del Paese.

In termini di addetti, il comparto pesa infatti per il 14,2% sul totale dell'industria manifatturiera, mentre in termini di numerosità di imprese attive ammonta al 13%.

La filiera della moda rappresenta altresì una voce importante del nostro commercio con l'estero, sia perché costituisce il 10,3% del totale delle nostre esportazioni, sia perché il saldo commerciale del comparto tessile abbigliamento è tradizionalmente in attivo. Ciò testimonia dell'eccellente livello di qualità e di immagine che il sistema moda italiano si è saputo conquistare sui mercati esteri, e che alimenta importanti poli produttivi, sovente organizzati in forma distrettuale, che in molti casi configurano l'assetto industriale di intere aree territoriali del Paese.

La rilevanza crescente del comparto si misura anche in confronto con altri Paesi. Confrontando la produzione manifatturiera italiana con quella di altri quattro grandi Paesi europei (Germania, Francia, Regno Unito e Spagna) si constata come, nel 2000, l'Italia concentri complessivamente il 73,6% della produzione tessile e di vestiario dei cinque Paesi considerati, un valore che, peraltro, risulta in crescita rispetto a dieci anni prima (tab. 1), soprattutto in virtù della crescita del settore a valle della filiera, ovvero il confezionamento di abiti. La quota di produzione del sistema moda italiano rispetto ai suoi competitor europei è particolarmente rilevante se si considera che il totale della produzione manifatturiera italiana non raggiunge neanche il 20% del gruppo di Paesi considerati e tale incidenza percentuale è in discesa rispetto al 1990.

¹ Dato ISTAT al 1996

² dato Infocamere-Movimprese al 2002

Tab. 1 – Quota percentuale sul totale della produzione di ogni Paese rispetto al complesso dei 5 Paesi presi in esame

	1990					2000				
	Italia	Germania	Francia	Gran Bretagna	Spagna	Italia	Germania	Francia	Gran Bretagna	Spagna
Tessile	35,1	24,9	15,7	14,5	9,8	36	19,2	17,5	15,1	12,2
Abbigliamento	31,6	27,0	16,6	12,2	12,6	37,6	19,1	17,3	11,2	14,8
Totale manifatturiere	18,0	35,8	19,8	17,0	9,4	17,1	33,2	21,8	18	9,9

Fonte: elaborazioni ISAE su dati Eurostat

L'andamento nel 2002

Dopo un primo semestre particolarmente duro ed un terzo trimestre di ulteriore aggravamento del ciclo, sembra che, dalla fine del 2002, l'industria del tessile abbigliamento italiana abbia iniziato a manifestare segnali di ripresa dell'attività, in linea peraltro con un andamento congiunturale generale dell'economia.

Peraltro, il 2002 rappresenta il punto più basso di un rallentamento dell'attività e del fatturato iniziato già nel corso del 2001, dopo l'ottima performance che il settore aveva messo a segno nel corso del 2000.

La flessione delle esportazioni, registrata nel settore tessile, ha innescato la crisi dell'intero comparto, che da anni si basava soprattutto sulle vendite all'estero, stante la cronica debolezza della domanda interna (le esportazioni rappresentano, nel 2002, il 60% del fatturato).

Le informazioni disponibili per fine 2002 ed inizio 2003, tuttavia, sembrano indicare l'abbozzo di una timida ripresa produttiva per l'intera filiera, grazie ad un lieve risveglio dei consumi finali, sia all'interno che sui mercati esteri, complice anche una previsione di lieve ripresa del quadro congiunturale internazionale complessivo e di risveglio del volume degli scambi. Ciò potrebbe consentire, secondo le previsioni, al fatturato del comparto di ritrovare i valori del 2000, dopo il pesante decremento (-3,6%) subito nel corso del 2002.

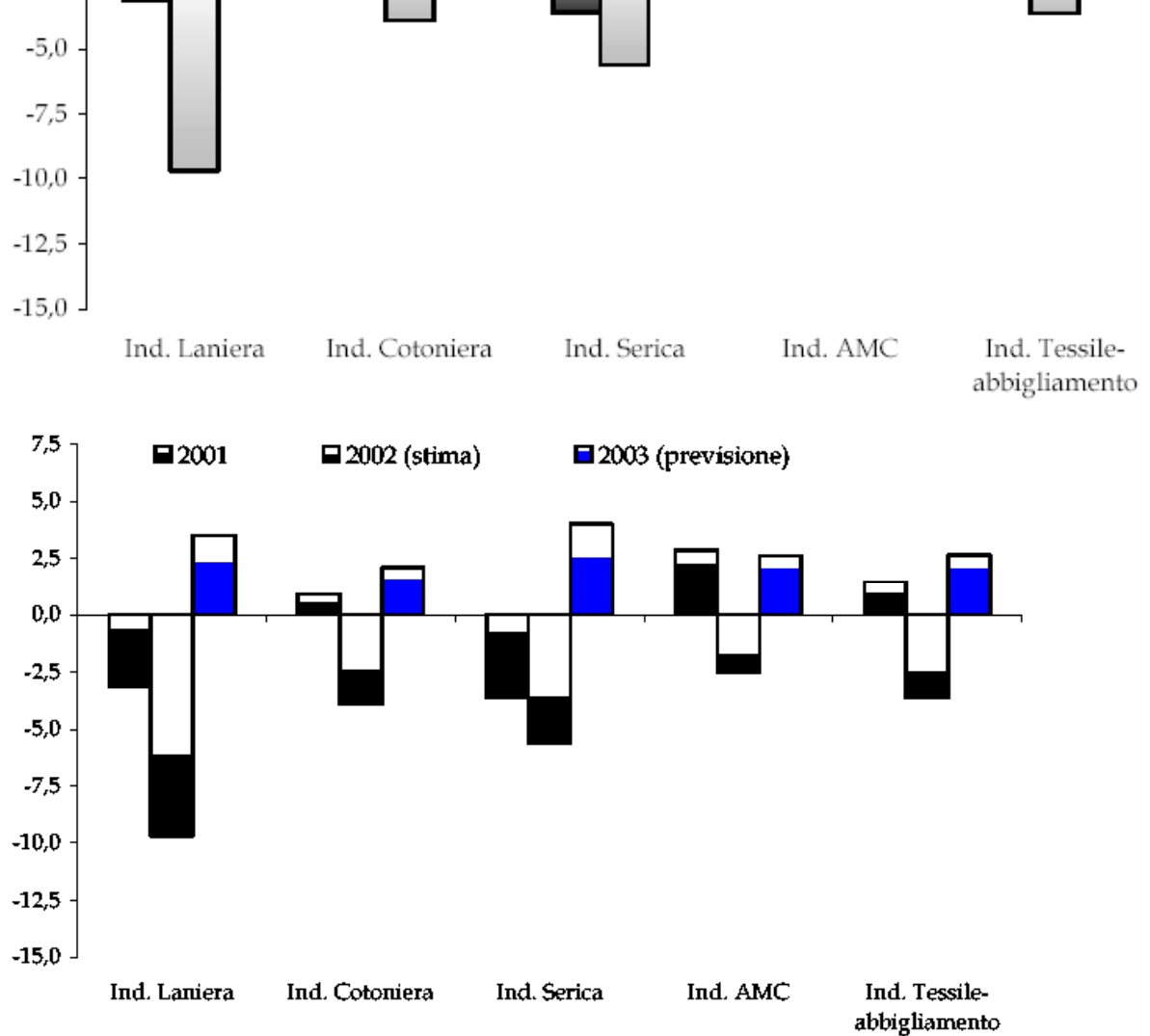
Tab. 2 – Principali dati congiunturali del comparto del tessile abbigliamento in Italia

	1999	2000	2001	2002	2003
Fatturato	44 570	47 101	47 789	46 055	47 268
Var %		5,7	1,5	-3,6	2,6
Esportazioni	23 556	27 047	28 941	27 703	28 801
Var %		14,8	7,0	-4,3	4,0
Importazioni	11 063	13 173	14 148	14 296	15 026
Var %		19,1	7,4	1,0	5,1
Saldo commerciale	12 493	13 874	14 793	13 408	13 775
Disponibilità interna	32 077	33 227	32 996	32 647	33 493
Var %		3,6	-0,7	-1,1	2,6
Indicatori strutturali (%)					
Esportazioni/Fatturato	52,9	57,4	60,6	60,2	60,9
Importazioni/Disp. Interna	34,5	39,6	42,9	43,8	44,9

Fonte: SMI-ATI

N.B.: i dati sull'import-export sono riferiti ai primi 9 mesi del 2002

I livelli di attività produttiva non hanno fatto altro che seguire l'andamento del mercato, con una flessione che, nel corso del 2002, sfiora il 5% ed una previsione di miglioramento nel corso del 2003. I peggiori risultati sembrano essere stati ottenuti nei settori a monte, ovvero nell'industria laniera ed in quella serica, mentre i comparti a valle (maglieria, calzetteria, abbigliamento) sono risultati relativamente meno esposti alla crisi, poiché hanno potuto scaricare parte degli effetti sui fornitori, vero anello debole della catena del sistema-moda italiano.

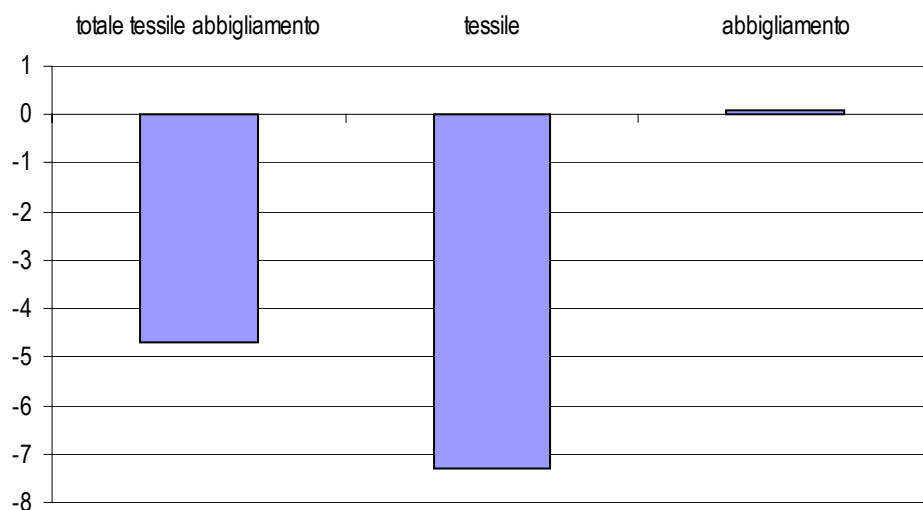


Fonte: SMI-ATI

Il commercio con l'estero che, come già si è detto, è vitale per il sistema-moda italiano, ha risentito, nel 2002, della flessione dell'interscambio commerciale mondiale attribuibile al rallentamento della crescita economica dei maggiori Paesi industrializzati. Il comparto ha infatti accusato una flessione complessiva delle esportazioni del 4,7% rispetto al 2001.

Le previsioni per il 2003 segnalano una lieve ripresa dell'interscambio commerciale internazionale se, come sembra, gli Stati Uniti e, più lentamente, l'Europa, ritroveranno un tasso di crescita più elevato di quello del 2002. Ciò potrebbe indurre le esportazioni italiane ad un miglioramento delle proprie performance, con un primo segnale di fuoriuscita dalle difficoltà.

Grafico 2 – Variazione % delle esportazioni rispetto al 2001

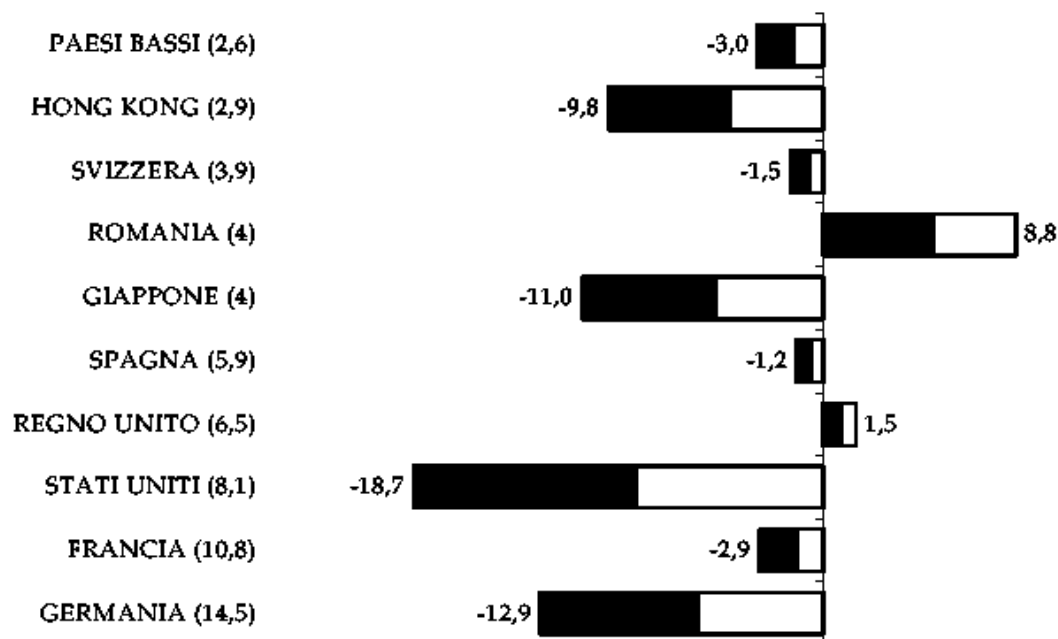


Fonte: ISTAT

Ancora una volta, è stato il settore a monte del sistema-moda, ovvero il tessile, a subire gli andamenti peggiori, con una flessione dell'export, rispetto al 2001, pari al 7,3%, mentre il settore dell'abbigliamento, potendo contare su una immagine di qualità oramai strutturalmente consolidata sui mercati internazionali, ha sostanzialmente tenuto le posizioni (l'export è rimasto stabile, con una variazione dello 0,1% rispetto al 2001).

Per quanto riguarda i mercati di destinazione, solo due dei principali dieci mercati di sbocco, ovvero la Romania ed il Regno Unito, hanno incrementato i propri flussi in entrata di prodotti italiani. Tuttavia, per il primo Paese, l'incremento delle esportazioni italiane è dovuto pressoché interamente a flussi inter-industriali di gruppi che hanno ivi delocalizzato parte delle proprie attività produttive e quindi non produce fatturato incrementale. La crescita del mercato britannico, dal canto suo, è stata molto contenuta, e non sufficiente a compensare le forti riduzioni in mercati importanti, come quello tedesco, quello francese e, soprattutto, quello statunitense, in cui la flessione, attestatasi nei primi nove mesi del 2002 sul 18,7%, configura una vera e propria perdita di quote di mercato e di competitività per il "made in Italy".

Grafico 3 – Andamenti nei dieci principali Paesi di sbocco delle esportazioni del sistema – moda italiano nei primi nove mesi del 2002



Fonte: SMI-ATI su dati ISTAT

Le importazioni, dal canto loro, hanno risentito della debolezza della domanda interna, risultando sostanzialmente stabili sui livelli del 2001. ancora una volta, si registra una forte divaricazione fra i vari anelli della filiera. Mentre l'import di prodotti tessili è calato del 5,7%, quello di prodotti dell'abbigliamento ha sperimentato una crescita molto sostenuta, pari all'11,9%.

Significativamente, sono i Paesi in via di sviluppo quelli che incrementano in misura più consistente le proprie vendite sul mercato italiano. La Cina, ad esempio, nei primi 9 mesi del 2002 ha accresciuto dell'11,7% il proprio export in Italia, seguita dalla Romania (+17,3%) e dalla Tunisia (+8,2%). In calo risultano invece le importazioni da Paesi industrializzati (-9,3% dalla Germania, -5,1% dalla Francia).

Tale fenomeno deve quindi indurre l'industria italiana a rivedere il proprio assetto, al fine di puntare ancora di più su produzioni di qualità e di elevato valore aggiunto, anche per i tramite di investimenti in innovazione di prodotto e di processo, abbandonando le parti più mature della filiera moda ai Paesi emergenti, che su tali spezzoni di attività hanno un vantaggio di costo oramai incolmabile.

2 - Lo scenario nazionale del settore calzaturiero

Il quadro di insieme

Il settore delle calzature italiano proviene dalle tradizioni artigiane, particolarmente radicate in alcune aree del nostro Paese, che hanno dato vita ad una industria moderna e competitiva sui mercati internazionali, occupante più di 160.800 addetti in oltre 15.000 imprese, ovvero il 2,7% del totale delle imprese manifatturiere nazionali ed il 3,3% degli addetti.

Il radicamento del settore calzaturiero in Italia è collegato alla vivace iniziativa imprenditoriale ed alla tipica struttura del settore, che si pone in un contesto di "filiera" costituito da un sistema di sub-fornitura di materie prime, conterie, componenti, accessori, produttori di macchine, modellisti e stilisti.

Da ciò ne deriva una concentrazione territoriale di aziende in aree organizzate in distretti, di cui i principali sono localizzati nelle Marche, in Toscana, Veneto, Lombardia, Campania, Puglia ed Emilia Romagna. Non a caso, come si evince dalla tabella 1, il settore risulta concentrato soprattutto nell'Italia centrale e nel Nord Est.

Tab. 1 – Consistenza degli addetti e delle imprese nel settore calzaturiero per ripartizione territoriale – anno 1996

	Imprese	Addetti
Nord Ovest	1.511	15.842
Nord Est	3.115	40.931
Centro	7.943	74.006
Mezzogiorno	2.436	30.095
Italia	15.005	160.874

Fonte: ISTAT – Censimento Intermedio Industria e Servizi

Tale struttura produttiva risente naturalmente di un sottodimensionamento in buona parte legato proprio all'estremo frazionamento di ogni fase della produzione. Il numero medio di addetti per impresa è infatti molto ridotto (10,7 unità) e, come si evince dalla tab. 2, prevalgono nettamente le classi dimensionali più contenute. Il 36,2% delle imprese calzaturiere italiane, infatti, ha meno di 3 addetti. Solo 9 imprese superano i 500.

Tab. 2 – Ripartizione delle imprese e degli addetti del settore calzaturiero italiano per classe di addetti
- anno 1996

Classe di addetti	Imprese	Addetti imprese
1	3.242	3.242
2	2.186	4.372
3 -- 5	2.864	10.824
6 -- 9	2.036	14.988
10 -- 15	1.902	23.305
16 -- 19	878	15.272
20 -- 49	1.491	42.154
50 -- 99	275	18.907
100 -- 199	97	12.849
200 -- 249	8	1.704
250 -- 499	17	5.572
500 -- 999	7	4.403
1.000 e piu'	2	3.282

Fonte: ISTAT – Censimento Intermedio Industria e Servizi

Una simile struttura imprenditoriale, se riesce a guadagnare in termini di dinamismo e flessibilità dalle piccole dimensioni, d'altra parte risulta maggiormente esposta ai cicli congiunturali negativi, poiché le imprese più piccole dispongono di minori mezzi e di maggiori difficoltà ad adire il sistema creditizio in situazioni di mercato sfavorevoli.

L'andamento nel 2002

Il trend congiunturale del settore calzaturiero italiano è stato connotato, nel 2002, da una fase recessiva, attribuibile alla contrazione dei mercati finali di vendita, con particolare riferimento a quelli esteri, che si è riflessa sui livelli di attività produttiva e sul fatturato del settore. Nel primo trimestre 2003, tuttavia, si iniziano a notare i primi segni di una ripresa produttiva, grazie ad una risalita delle vendite all'estero, mentre il mercato interno appare ancora connotato da una sostanziale debolezza dei consumi e da un livello di dinamismo modesto.

Al fine di inquadrare correttamente l'andamento congiunturale del settore calzaturiero italiano nel 2002, si richiama una analisi, condotta da di Philipp F. Urban, Direttore generale del Hauptverband der Deutschen Schuhindustrie (HDS) e portavoce della European Confederation of the Footwear Industry (C.E.C.), Bruxelles. Tale analisi fa il punto della situazione del mercato delle calzature europeo nel 2002, un punto di partenza importante per una industria, come quella delle scarpe, eminentemente "export-led".

A giudizio di detta analisi, il 2002 non ha dato all'industria calzaturiera europea i risultati sperati dopo gli sviluppi del biennio 2000/2001. Il settore ha dovuto accusare delle perdite. A determinare l'andamento del 2002 è intervenuta, da un lato, la delocalizzazione della produzione nel sud-est asiatico; dall'altro lato va considerata la crisi della congiuntura economica mondiale, che ha causato profondi fenomeni di recessione in molti paesi importanti, dagli USA al Giappone e fino ai paesi dell'UE. Tale crisi ha provocato un taglio dei consumi dei beni considerati maggiormente voluttuari, come le calzature.

I mercati di smercio, intaccati dalla debole congiuntura mondiale, hanno avuto ripercussioni negative sul volume della produzione e sui prezzi. Da ciò gli effetti negativi sui fatturati delle aziende.

D'altra parte, le delocalizzazioni della produzione spinte, in un contesto di domanda debole, dal tentativo di minimizzare i costi della produzione, hanno favorito, oltre ai paesi del sud-est asiatico, anche alcuni dei paesi dell'Europa dell'Est candidati all'adesione nell'Unione Europea, e segnatamente Romania e Polonia.

Cali della produzione, dell'occupazione e del numero di aziende ed un nuovo incremento delle importazioni hanno segnato il 2002. Rileviamo tuttavia che l'andamento è stato molto diverso nei singoli paesi dell'UE.

Lo scambio di merci intracomunitario ha risentito soprattutto della cattiva situazione economica di singoli paesi UE. Nel 2002, il mercato tedesco degli acquisti non è stato ad esempio in grado di dare gli impulsi adeguati al settore. Le vendite (di paia) dell'industria calzaturiera italiana in Germania sono calate del 15 % e più.

Ma anche altri paesi che negli anni scorsi erano stati protagonisti di successo sul mercato tedesco, come la Spagna ed il Portogallo, hanno risentito della situazione.

In generale va constatato, che le esportazioni dell'industria calzaturiera europea sono calate del 6 % circa. Il calo ha interessato in particolare l'Italia, mentre la Francia in confronto è stata colpita in maniera ancora limitata con -3%. Anche Spagna, Portogallo e Gran Bretagna hanno

registrato un calo più lieve delle esportazioni. Fra i paesi UE più importanti per il mercato calzaturiero, soltanto la Germania ha potuto registrare una forte crescita dell'export.

Le importazioni dell'UE sono nettamente cresciute del 3 % e poco più. Con il Vietnam è ora emerso un nuovo importante paese esportatore che ha complessivamente superato perfino la Cina. Guardando alle importazioni, si ravvisa che la Cina ed altri tradizionali paesi esportatori del sud-est asiatico non hanno potuto registrare una crescita nel segmento delle calzature di pelle per città, mentre il Vietnam si concentra in misura crescente su questo segmento.

Il taglio dei posti di lavoro nell'industria calzaturiera dell'UE è una conseguenza di tali andamenti; ciò vale, anche se in misura minore, per la dismissione di aziende.

I fatturati dell'industria calzaturiera europea hanno subito un lieve calo, eccezion fatta per Germania, Grecia e Portogallo.

Tutti i paesi UE registrano un calo del consumo di calzature. Complessivamente, l'industria calzaturiera europea non prevede un repentino mutamento delle attuali abitudini del consumatore.

I dati esposti nell'analisi in questione danno conto di tutta la gravità del fenomeno in atto nell'industria calzaturiera europea (tab. 3). La produzione cala quasi del 5%, aggravando ulteriormente la diminuzione del 2,1% registrata nel 2001. L'interscambio commerciale, aggredito da Paesi extracomunitari emergenti, come il Vietnam, la Cina, Taiwan, l'Egitto, la Romania, peggiora notevolmente.

Tab. 3 – Andamento congiunturale dell'industria calzaturiera nell'Unione Europea

1000 Paia	2000	2001	2002*	VAR. 00/01	VAR. 01/02
Produzione	907.986	889.000	845.000	-2,1	-4.95
Import	958.209	964.000	992.800	+0.60	+3.50
Export *	242.397	233.400	219.350	- 3.70	-6.00
Disponibilità	1.623.798	1.619.600	1.611.400	-0.40	-0.50

Fonte: HDS – i dati al 2002 sono aggiornati ai primi 9 mesi dell'anno

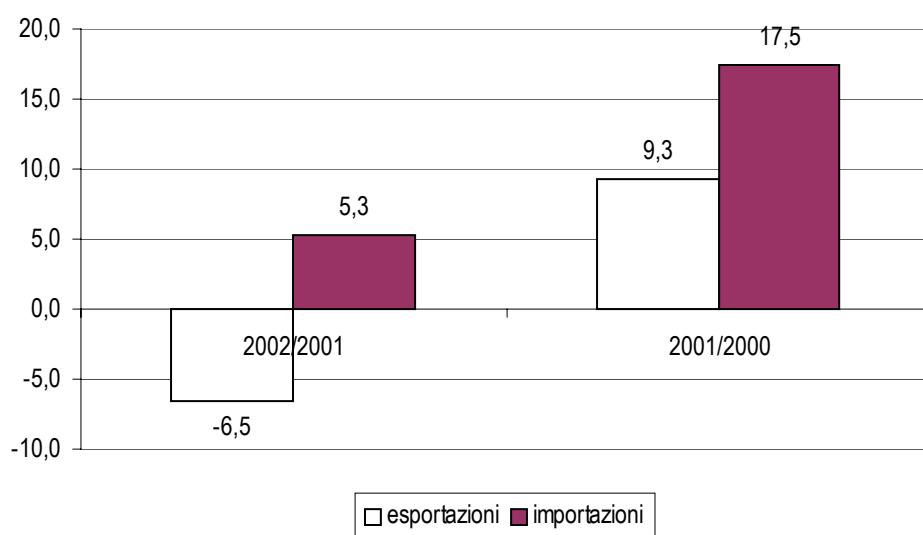
L'industria calzaturiera europea affronta il 2003 con una strategia offensiva, forte della consapevolezza che gli impulsi della moda ed un più sereno clima di consumo possono contribuire non solo a mantenere ma anche a migliorare i livelli del 2002, anche grazie alla prevista ripresa economica.

Scendendo dallo scenario europeo a quello italiano, i dati congiunturali segnalano come l'industria manifatturiera del nostro Paese abbia subito, nel corso del 2002, la crisi di settore in una misura piuttosto pesante, allineandosi quindi agli andamenti dell'intera industria europea.

Le esportazioni, risentendo di una congiuntura internazionale negativa, hanno subito una flessione del 5,3%, invertendo il brillante risultato che era stato conseguito nel 2001. Le importazioni, al contrario, hanno approfittato della lieve espansione dei consumi interni di

calzature avvenuta nel 2002 (di cui si parlerà in seguito) e sono cresciute del 5,3%, proseguendo, sia pur ad un ritmo meno intenso, la fase di crescita avviata nel 2001.

Grafico 1 – tassi di variazione % dell'interscambio commerciale italiano di calzature



Fonte: ISTAT

La combinazione di tali andamenti del commercio con l'estero ha sensibilmente ridotto il tradizionale surplus commerciale che il settore calzaturiero italiano poteva vantare: si è passati da un avanzo di bilancia commerciale di 5.131 milioni di euro nel 2000, ad un surplus pari a 4.678 milioni di Euro nel 2002, con una contrazione dell'8,8% in due anni.

Non vi è nulla di più significativo di tale indice per misurare la perdita di competitività che il settore calzaturiero italiano sta subendo, sotto la spinta di Paesi a basso costo del lavoro che riescono a penetrare in misura crescente nel mercato nazionale e che, contemporaneamente, riducono gli spazi per le vendite sull'estero. Come è infatti possibile constatare dall'esame della tab. 4, i Paesi che hanno incrementato maggiormente la propria presenza commerciale sul mercato italiano nel 2002, con la notevole eccezione dei Paesi Bassi, sono tutti appartenenti al gruppo delle nazioni emergenti o in via di sviluppo: il Vietnam, con una crescita del 13% delle proprie importazioni in Italia, si attesta al 6% del totale del nostro import di scarpe, ma notevoli sono stati anche i risultati ottenuti da Albania e Romania (in questi casi, parte della crescita delle importazioni è da attribuire ad aziende italiane che hanno

delocalizzato la propria produzione in detti Paesi, nel tentativo di competere sui costi di produzione con i concorrenti dell'Estremo Oriente).

Anche la Cina, oramai attestata sul 7% del totale delle importazioni italiane di calzature, ottiene un buon risultato di crescita, che segnala come i produttori di tale Paese, oltre che fruire di bassi costi di produzione, stiano raggiungendo standard di media qualità, in crescita rispetto al passato.

Tab. 4 – Principali Paesi importatori di calzature in Italia – peso rispetto al totale dell'import calzaturiero italiano nel 2002 e variazioni % sul 2001

	Peso %	Variaz. 2002/2001
Albania	3,4	11,0
Belgio	6,7	-3,8
Bulgaria	4,7	1,9
Cina	7,1	5,0
Paesi Bassi	3,2	35,1
Romania	29,4	10,9
Tunisia	6,1	6,1
Vietnam	6,0	13,1

Fonte: ISTAT

A differenza del mercato estero, e malgrado il rallentamento economico avvenuto nel 2002, il mercato interno ha goduto di una lieve crescita dei consumi e delle vendite al dettaglio rispetto al 2001. Tale incremento ha consentito ai produttori stranieri di incrementare le proprie vendite sul mercato italiano, come già evidenziato in precedenza.

I dati relativi alle vendite al dettaglio della voce "calzature, pelli ed articoli da viaggio"³ rilevati dall'indagine sul commercio fisso al dettaglio condotta dall'ISTAT segnalano infatti come, fra 2001 e 2002, l'indice relativo alle vendite a prezzi correnti sia in lieve crescita, passando da 102,3 a 103,2 (base 100 nell'anno 2000).

I valori dell'indice al primo trimestre 2003, tuttavia, segnalano un calo piuttosto netto, portandosi ad 83,3. Detto calo è in larga misura fisiologico, poiché è legato alla stagione dei saldi, e quindi si verifica nel primo trimestre di ogni anno. Tuttavia, l'indice delle vendite del primo trimestre 2003 mette in luce un valore leggermente peggiore di quello del corrispondente trimestre del 2002 (83,9). Il mercato interno dei consumi sembra quindi riposizionarsi, nei primi mesi del 2003, su valori di modesto dinamismo.

³ Né l'ISTAT, né tantomeno altri centri di ricerca come l'ISAE, disaggregano ulteriormente tale voce nelle loro indagini congiunturali. Tuttavia, poiché il settore calzaturiero in senso stretto rappresenta il 61,5% delle imprese ed il 69,4% degli addetti del comparto "calzature, pelli ed articoli da viaggio", tale voce appare sufficientemente rappresentativa degli andamenti del calzaturiero in senso stretto.

Tab. 5 – Valori a prezzi correnti dell'indice delle vendite del commercio fisso al dettaglio per il comparto "calzature, pelli e articoli da viaggio" (N.I. 2000=100)

Periodi	Valori
2001	102,3
I trim. 2002	83,9
II trim.2002	104,8
III trim.2002	98,8
IV trim.2002	125,4
2002	103,2
I trim. 2003	83,3

Fonte: ISTAT

Malgrado la live crescita dei consumi interni nel corso del 2002, l'industria italiana delle calzature non sembra essere riuscita a coglierne le opportunità, che quindi sembrano essere state destinate quasi esclusivamente ai produttori stranieri. I livelli di attività produttiva hanno infatti manifestato una tendenza al ribasso piuttosto netta. Secondo i dati ISTAT, l'industria delle calzature ha subito infatti una riduzione della produzione, rispetto al 2001, di 7,4 punti percentuali. Malgrado una crescita dei prezzi finali pari allo 0,7%, in larga parte indotta dal lievitare dei costi di produzione, la contrazione produttiva è stata talmente forte da indurre un calo di quasi quattro punti percentuali del fatturato del comparto.

A sottolineare ulteriormente la gravità della crisi che ha toccato il comparto nel corso del 2002, va segnalato che, in un anno in cui il rallentamento macroeconomico generale ha provocato un ribasso del trend congiunturale di tutta l'industria manifatturiera italiana, i dati negativi riferiti al solo settore delle calzature e pelli-cuoio sono di gran lunga più pesanti della media.

Tab. 6 – principali variabili congiunturali – variazioni % rispetto al 2001

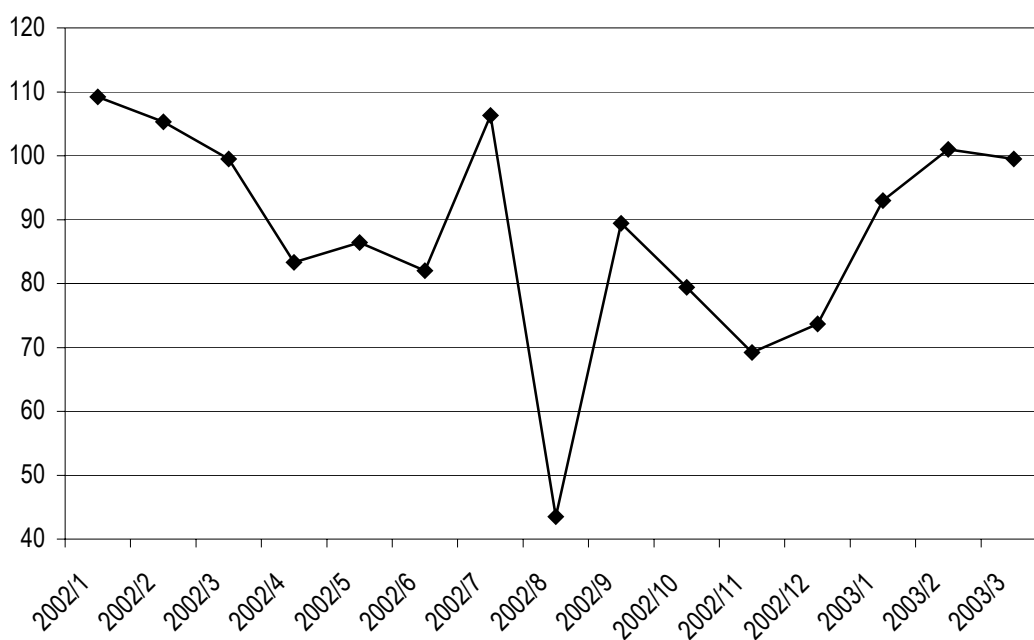
	Calzature	Totale manifatturiere
Produzione	-7,4	-3,3
Fatturato	-3,8 (*)	-1,0
Prezzi	0,7 (*)	0,5

Fonte: elaborazione IPI su dati ISTAT

(*) dati riferiti all'intero comparto "pelli, cuoio e calzature"

Il dato riferito all'indice grezzo di produzione per il settore della fabbricazione di calzature mostra come, prescindendo dal picco negativo del mese di agosto 2002, motivato da fattori di tipo stagionale⁴, la discesa produttiva sia stata costante lungo l'intero arco dell'anno. Tuttavia, a partire dal mese di dicembre 2002, e per i primi tre mesi del 2003, si nota una inversione della tendenza ed una risalita del valore dell'indice sui livelli della prima parte del 2002 che, malgrado un mercato interno che per il primo trimestre 2003 rimane depresso, potrebbero far pensare ad un abbozzo di ripresa produttiva del settore.

Grafico 2 - Variazione % mensile dell'indice grezzo di produzione dell'industria delle calzature (N.I. 2000=100)

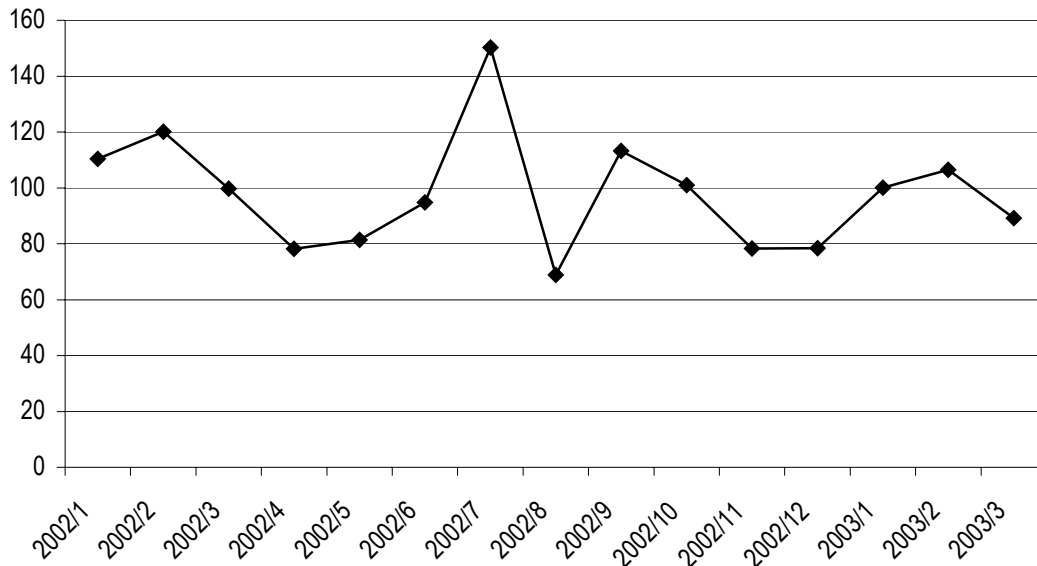


Fonte: ISTAT

Poiché, come si è detto, i consumi interni rimangono depressi nei primi mesi del 2003, tale accenno di ripresa produttiva appare il frutto di una inversione di tendenza sui mercati esteri. Il dato riferito al fatturato estero del settore mostra infatti come, a partire dal punto più basso toccato nei mesi di novembre e dicembre 2002, le vendite sull'estero, nel primo trimestre 2003, sembrano accennare ad una risalita, anche se il mese di marzo si conclude con una nuova, leggera, discesa (che, non a caso, coincide con l'arresto della crescita dell'indice di produzione nello stesso mese – si confrontino i grafici 2 e 3).

⁴ Non è infatti disponibile l'indice destagionalizzato per il solo settore calzaturiero

Grafico 3 – Variazioni percentuali mensili del fatturato estero nel settore calzaturiero



Fonte: ISTAT

2. Il contesto territoriale

L'articolazione dimensionale

L'industria salentina dell'abbigliamento con oltre dieci addetti è costituita da circa 170 imprese che registrano un'occupazione complessiva di poco meno di 4.000 unità ed un tasso di femminilizzazione della manodopera particolarmente elevato, pari al 65% dell'occupazione totale.

La struttura produttiva continua ad evidenziare rispetto al passato una significativa presenza di imprese di piccola dimensione, come confermato dal peso consistente assunto dalle imprese tra i 10 ed i 50 addetti, pari al 70% del totale in termini occupazionali ed al 59% in termini di fatturato (2002).

Una importante novità riguarda tuttavia il peso crescente delle imprese di maggiore dimensione (con oltre 50 addetti) che costituiscono nella fase attuale circa il 30% del totale delle imprese del comparto in termini occupazionali (l'8% delle imprese è collocato nella fascia

tra i 51 ed i 200 addetti, ed il 22% delle imprese evidenzia un'occupazione superiore alle 200 unità) ed il 40% circa per quanto concerne il contributo alla formazione del fatturato totale.

Il peso significativo delle imprese di maggiore dimensione, aldilà dell'influenza connessa alla assenza dall'analisi delle imprese con meno di dieci addetti, particolarmente diffuse nell'area anche grazie alla presenza di numerosi laboratori di piccole e piccolissime dimensioni specializzate solo in alcune fasi produttive in conto terzi, evidenzia **un'evoluzione recente nel sistema dell'abbigliamento salentino in direzione di un progressivo consolidamento delle unità produttive verso una soglia strategico-dimensionale superiore⁵**, dovuta principalmente al perseguimento di strategie maggiormente orientate ai mercati internazionali di fascia medio-alta (come si verifica nei due terzi delle imprese con più di 200 addetti).

Accanto alla tradizionale presenza di imprese di piccola dimensione, l'evoluzione degli ultimi anni ha contribuito a far emergere a livello locale una presenza più significativa di imprese di medio-grande dimensione che costituisce un importante elemento di novità rispetto alla struttura frammentata che ha caratterizzato il comparto salentino dell'abbigliamento nella fase iniziale di sviluppo (Tab. 3).

Tab. 3 – Contributo delle imprese locali per classe dimensionale alla formazione dell'occupazione e del fatturato 2002

Attività di specializzazione	Totale	10-50	51-200	Oltre 200
Occupazione	100	70	8	22
Fatturato	100	59	8	33

L'organizzazione della produzione

Sul versante produttivo le imprese locali risultano specializzate in grande prevalenza nella confezione di articoli di vestiario (circa l'81% del totale), con una presenza più limitata di industrie tessili (l'area di specializzazione è quella prevalente, in quanto numerose imprese risultano specializzate sia in attività di trattamento dei filati, sia nella manifattura vera e propria).

La distribuzione delle diverse aree di produzione (Tab. 4) evidenzia una specializzazione più elevata per le imprese di maggiore dimensione che risultano più direttamente impegnate nella produzione di confezioni, a differenza delle imprese minori che appaiono presenti solo in alcune aree di produzione.

⁵ Vedi Nota metodologica

Tab. 4 - Attività di specializzazione delle imprese suddivise per classe di addetti (valori %)

Attività di specializzazione	Totale Imprese	10-50	51-200	Oltre 200
Preparazione e filatura di fibre tessili	29	26	50	100
Tessitura di materiali tessili	27	26	0	100
Finissaggio dei tessuti	18	16	0	100
Confezionamento di articoli in tessuto, escluso vestiario	38	39	0	100
Produzione di maglierie	15	16	0	0
Produzione di articoli in maglieria	12	13	0	0
Confezione di vestiario in pelle	2	2	0	0
Confezione di altri articoli di vestiario ed accessori	99	99	100	100
Altre industrie tessili	9	7	50	0

Le modalità di organizzazione e realizzazione delle attività produttive confermano in gran parte le soluzioni tecnico-organizzative già diffuse nel settore, sia in relazione alle imprese terziste, sia per quanto concerne le imprese direttamente presenti sui mercati finali.

La produzione in conto terzi

La produzione in conto terzi interessa il 65% delle imprese dal punto di vista occupazionale (anche in questo caso è stato registrato il carattere prevalente della produzione in quanto numerose imprese risultano caratterizzate sia dalla produzione in conto terzi, sia dalla presenza sui mercati finali di sbocco).

Appartengono a questa tipologia produttiva sia le imprese di minore dimensione (ricadono in questa categoria il 62% delle imprese fino a 50 addetti), **sia tuttavia anche le imprese più grandi** (il 100% delle imprese tra i 51 ed i 200 addetti e un terzo delle imprese con oltre 200 occupati).

Contrariamente a quanto comunemente si pensa, la produzione in conto terzi non risulta a livello locale appannaggio esclusivo delle imprese minori, ma contraddistingue in misura significativa anche le imprese di maggiore dimensione.

La maggior parte delle imprese terziste risulta presente nelle fasce alte (21% del totale) e medio-alte del mercato (71%), in linea con il livello di specializzazione presente a livello territoriale.

La produzione avviene prevalentemente a façon (78% delle imprese), con una minore diffusione delle attività su ordinazione (circa un quarto delle imprese). La modalità prevalente

con cui si articola il flusso di produzione dei manufatti è quella su mazzetta (61%), tipica delle imprese in conto terzi, a fronte del 35% di imprese che lavora su campionario e del 18% che opera sul capo singolo.

In relazione alle diverse fasi produttive svolte dalle imprese terziste, l'attività si concentra nella maggior parte dei casi nel taglio e nella confezione (79% delle imprese), nella fabbricazione del manufatto (52%), nonché nell'approvvigionamento delle materie prime (29%) e nella gestione delle consegne (18%), in una situazione generale che vede collocate al di fuori dei contesti aziendali le fasi che riguardano direttamente la creazione della linea e del campionario, così come le fasi di preparazione delle materie prime, di filatura, tessitura e cardatura, nonché di finissaggio e tintura.

La produzione per i mercati finali

Le imprese con rapporti diretti sui mercati finali costituiscono il 35% del totale dal punto di vista occupazionale.

Oltre alla presenza di imprese di maggiore dimensione (due terzi del totale delle imprese con più di 200 addetti appartengono a tale categoria produttiva), risalta una percentuale significativa di imprese comprese tra i 10 ed i 50 addetti (pari al 28% delle imprese minori) che contribuisce a mettere in evidenza una ulteriore peculiarità del sistema produttivo territoriale costituita dalla **presenza accentuata di imprese di piccola dimensione accanto a quelle più strutturate tra quelle che intrattengono relazioni dirette con i mercati di sbocco.**

In relazione al differente segmento di mercato, tale tipologia di imprese evidenzia rispetto a quelle terziste:

- una presenza lievemente superiore nel segmento medio-basso di mercato (10% del totale)
- una presenza inferiore nella fascia alta di mercato (14%)
- una maggiore specializzazione nel segmento medio e medio-alto (76%).

La specializzazione delle imprese direttamente presenti sui mercati finali evidenzia quindi una tendenza lievemente più accentuata nella fascia media e medio alta (rispetto a quella superiore) di quanto invece si verifica nelle imprese terziste (che allo stesso tempo appaiono più presenti anche nel segmento più elevato).

E' questo un aspetto indicativo dell'attuale configurazione dell'offerta locale che, presente in misura più elevata nella fascia media del mercato, registra una presenza più accentuata nel segmento più elevato nelle imprese terziste rispetto a quelle direttamente presenti sui mercati finali.

In riferimento a quest'ultima tipologia di imprese, la produzione avviene in gran parte su ordinazione da parte dei buyer di riferimento (75% delle imprese), attraverso la selezione e la predisposizione del campionario (71%) che risulta di gran lunga la modalità principale in cui si articola il flusso produttivo. Anche questo costituisce un aspetto di grande rilievo (come verrà sottolineato in seguito) che conferma il ruolo tradizionale svolto dai buyer internazionali che finiscono per costituire il canale commerciale prevalente per le imprese locali, con il riprodursi di numerosi fattori di criticità che diventano ancora più determinanti nelle fasi di rallentamento congiunturale e di riorganizzazione della produzione a livello mondiale. A tale proposito l'organizzazione delle imprese locali non evidenzia mutamenti significativi rispetto ai decenni precedenti, confermando una maggiore debolezza sul fronte commerciale e di mercato che da sempre caratterizza l'offerta territoriale soprattutto nei confronti dei principali concorrenti presenti a livello nazionale.

Dal punto di vista dell'organizzazione della produzione, le imprese presenti sui mercati finali registrano una responsabilità diretta in quasi tutte le fasi del processo, con particolare riferimento alle fasi a maggiore valore aggiunto relative alla scelta ed approvvigionamento delle materie prime (predisposta all'interno delle aziende nell'80% dei casi), alla gestione degli ordini (78%), alla creazione della linea e dei modelli (74% delle aziende), senza peraltro escludere un intervento diretto anche nelle fasi a valle come ad esempio nel taglio e confezionamento (svolto all'interno dall'84% delle imprese), così come della fabbricazione vera e propria dei manufatti (71%).

In quest'ultima tipologia di imprese le attività maggiormente delegate all'esterno riguardano in prevalenza quelle connesse all'approvvigionamento e preparazione delle materie prime, con particolare riferimento alle attività di filatura, tessitura e cardatura (47% delle imprese), nonché al finissaggio e tintura delle stesche (44%).

Nella selezione delle materie prime, in particolare, tali imprese privilegiano la qualità e la versatilità dei materiali (69%) unitamente all'adeguatezza dei prezzi (39%), ponendo in secondo piano alcuni fattori che pure rivestono un ruolo determinante per la competitività delle produzioni, quali in primo luogo l'originalità e l'innovatività dei materiali (segnalata dal 20% delle imprese).

Alcune principali tendenze: i processi di selezione del mercato

La struttura del sistema industriale locale mette in evidenza alcuni importanti mutamenti che hanno contrassegnato il sistema produttivo locale negli ultimi anni.

Il primo aspetto riguarda l'emergere di un tessuto di imprese di media e medio-grande dimensione che si affianca a quello tradizionalmente costituito dalle imprese minori e che costituisce una delle principali peculiarità del sistema produttivo salentino del TAC.

In secondo luogo risalta il ruolo crescente delle imprese direttamente presenti sui mercati finali, accanto a quelle tradizionalmente impegnate nella produzione in conto terzi.

A questi due aspetti se ne aggiunge un terzo che appare di particolare rilievo, connesso alla presenza significativa dell'offerta locale nei segmenti alti (19% delle imprese) e medio-alti (72%) di mercato che interessa in eguale misura le diverse categorie di imprese sia dal punto di vista dimensionale, sia per quanto concerne la tipologia produttiva prevalente (in conto terzi o per i mercati finali).

Tali aspetti contribuiscono a mettere in luce una nuova configurazione dell'industria salentina dell'abbigliamento impegnata negli ultimi anni a fronteggiare uno scenario competitivo sempre più articolato e complesso.

La tendenza alla riduzione delle commesse da parte delle imprese soprattutto del Nord del Paese ha contribuito ad accelerare le tendenze suindicate, spingendo anche le imprese di minore dimensione ad indirizzarsi in misura crescente verso i mercati finali di sbocco, con un'attenzione a quei segmenti di fascia medio-alta nei quali risultano più ridotte le tensioni competitive legate alla concorrenza di prezzo da parte dei nuovi paesi produttori dell'Est Europa e dell'Asia.

L'evoluzione degli ultimi anni ha registrato conseguentemente un aumento consistente dei processi di riorganizzazione dei fattori produttivi e competitivi che hanno contribuito a diffondere ulteriormente i meccanismi di selezione all'interno del sistema industriale locale con profonde conseguenze sia dal punto di vista della tendenza all'irrobustimento e consolidamento degli assetti strategico-organizzativi, sia per quanto concerne le difficoltà emerse nelle imprese di minore dimensione e più direttamente legate a pochi grandi committenti in grado di condizionare fortemente le prospettive di sviluppo delle stesse imprese.

In uno scenario contrassegnato dal graduale spostamento dei tradizionali fattori competitivi e dalla conseguente necessità di accrescere e qualificare la presenza su segmenti di prodotto/mercato a maggiore valore aggiunto, numerose imprese dell'area hanno evidenziato crescenti difficoltà di adattamento, finendo per trovare nel perseguimento di sempre più difficili e rischiosi vantaggi di costo la principale risposta ai mutamenti di ordine strutturale dei mercati nazionali e mondiali.

I processi di selezione a livello locale scaturiti dalla riorganizzazione dell'offerta mondiale a medio e lungo termine risultano attualmente in pieno svolgimento, determinando conseguenze differenti per le diverse tipologie di imprese presenti sul territorio in funzione della capacità di

adattamento e di organizzazione dei fattori di competizione a livello materiale ed immateriale messi in atto dalle stesse. Per la maggior parte delle imprese salentine l'esito dei processi in atto risulta ancora incerto, richiedendo importanti e profondi interventi sia sul fronte dell'apertura internazionale, sia per quanto concerne i livelli di produttività e di innovazione dell'offerta complessiva.

Alcune principali tendenze: le relazioni produttive con l'esterno

Nella fase attuale il **sistema territoriale evidenzia, almeno per quanto concerne le strategie produttive, un livello elevato di apertura nei confronti dell'esterno**: l'approvvigionamento di prodotti e/o componenti non realizzati in azienda è effettuato esclusivamente a livello locale solo dal 5% delle imprese, mentre viene effettuato anche fuori area nel 27%, ed in forma esclusiva al suo esterno nel 29% delle imprese.

Tale livello di apertura nei confronti dell'esterno tende a crescere nelle imprese direttamente presenti sui mercati finali rispetto a quelle terziste.

E' questo un aspetto di particolare rilievo che conferma in questo caso una tradizionale vocazione del sistema produttivo territoriale probabilmente ulteriormente accresciuta nell'ultimo periodo a seguito dell'evoluzione più generale che ha portato ad una presenza più accentuata sui mercati finali e conseguentemente ad una necessità più avvertita di accedere a contesti più ampi e competitivi anche per quanto concerne le strategie di approvvigionamento di prodotti e/o componenti di lavorazione.

Un ulteriore aspetto di particolare interesse riguarda **le attività di decentramento produttivo che registrano una larga diffusione** a livello territoriale (26% delle imprese).

Come già riscontrato in passato, le attività di decentramento vengono rivolte soprattutto all'interno dei confini nazionali (come dichiarato dalla totalità di tale tipologia di imprese), a fronte di un 3,5% di imprese che ha decentrato all'estero lavorazioni elementari (nel 50% dei casi), ma anche componenti e parti staccate (33%) e prodotti finiti (33%).

Le attività di decentramento a livello nazionale vengono promosse in prevalenza da imprese di piccola (27% del totale) e media dimensione (25% delle imprese comprese tra i 51 ed i 200 addetti), al contrario di quelle più grandi che decentrano fasi di lavorazione unicamente all'estero (in un terzo dei casi).

Percentuali più elevate di attività di decentramento in Italia si registrano nelle imprese direttamente presenti sui mercati finali (31%) rispetto a quelle terziste (25%), nonché in quelle che esportano (29%).

I dati suindicati evidenziano una delle tendenze tradizionali del sistema produttivo territoriale che ha registrato un ampio e diffuso ricorso alle strategie di decentramento della produzione con l'obiettivo di accrescere i livelli di flessibilità e di innovazione tecnologica da parte delle imprese più strutturate.

Le fasi decentrate a livello locale e nazionale riguardano prevalentemente le lavorazioni elementari (61%) ed in secondo luogo la lavorazione di singole componenti e parti separate (36%), a fronte di un più generale ricorso al decentramento di prodotti finiti che viene promosso solo dal 23% delle imprese.

Alcune principali tendenze: l'appartenenza a gruppi industriali

Importanti novità si registrano anche per quanto concerne la tendenza alla **diffusione dell'appartenenza a gruppi**: il 19% delle imprese dell'area fa parte infatti di un gruppo industriale (con un peso dell'11% in termini di fatturato), quasi mai in posizione di responsabilità (solo il 3% delle imprese riveste il ruolo di capogruppo), ma più spesso in posizione intermedia (51%) o come semplice partecipata (46%).

Si tratta in gran parte di imprese collocate nella fascia più piccola di addetti (fa parte di un gruppo il 19% delle imprese fino a 50 addetti), con un peso occupazionale sul totale delle imprese piuttosto contenuto (pari al 15% del totale).

Il fenomeno di diffusione della partecipazione diretta a gruppi di imprese del settore appare in gran parte sostenuto da imprese localizzate nelle aree del Centro-Nord del Paese, come confermato dalla presenza in tali aree del 62% di imprese capogruppo. I dati a disposizione evidenziano come l'appartenenza a gruppi di imprese con capigruppo del Centro-Nord sia legata non solo alla diffusione delle imprese terziste e delle relative relazioni di fornitura e di integrazione orizzontale con le imprese localizzate in tali territori, ma riguardi in misura equivalente anche le imprese direttamente presenti sui mercati finali che hanno perseguito negli ultimi anni strategie di integrazione e di accorpamento con altre imprese del Centro-Nord.

Significativo appare la presenza di imprese capogruppo localizzate nello stesso ambito regionale e provinciale (come accade nel 15% dei casi), a fronte del 3% delle imprese che evidenzia l'appartenenza a gruppi industriali avente come capogruppo un'impresa estera localizzata in uno dei Paesi dell'Unione Europea.

E' questo un ulteriore aspetto di rilievo che contribuisce a mettere in evidenza alcune importanti risposte alle difficoltà crescenti dell'ultimo biennio promosse a livello territoriale in grado di sortire ricadute di rilievo nell'evoluzione e breve e medio termine.

Le strategie di consolidamento attraverso la partecipazione a gruppi di imprese possono infatti costituire un elemento determinante di stimolo alla diffusione di strategie innovative di prodotto e mercato in grado di accrescere la massa critica indispensabile per fronteggiare le attuali sfide competitive. Ricadute di particolare rilievo possono essere registrate sul versante dell'ampliamento della presenza sui mercati esteri proprio in virtù della possibilità di conseguire una massa critica adeguata in grado di ridurre i rischi ed accrescere i benefici connessi all'ampliamento dei mercati: una importante conferma in tale direzione proviene proprio dalle imprese intervistate che evidenziano al riguardo una più elevata propensione all'export tra quelle appartenenti a gruppi, pari al 52% del totale (a fronte del 35% del sistema salentino nel suo insieme).

Occorre tuttavia sottolineare anche alcuni elementi di criticità connessi all'appartenenza a gruppi industriali collocati a tutti gli effetti al di fuori dei confini regionali che finiscono con l'espore le imprese locali ad elevati livelli di dipendenza nei confronti di domande e capacità contrattuali particolarmente distanti dal contesto territoriale locale e soprattutto in grado di mutare rapidamente e repentinamente. L'appartenenza a gruppi industriali esterni, unitamente ad un elevato e quasi esclusivo grado di dipendenza per quanto concerne le commesse e gli ordinativi, costituisce un fattore di debolezza del sistema produttivo locale sul quale occorre rapidamente intervenire per accrescere il potere contrattuale delle imprese ed allo stesso tempo per elevare i margini di autonomia produttiva e commerciale.

3. I risultati del 2002

Nel complesso il 2002 si è rivelato per l'industria salentina dell'abbigliamento l'anno più sfavorevole dell'ultimo periodo, evidenziando una tendenza alla contrazione delle principali variabili congiunturali che la colloca in condizione più negativa rispetto a quanto registrato dal settore a livello nazionale.

La battuta d'arresto del sistema produttivo locale si colloca peraltro in un andamento generale dell'economia regionale orientato al rallentamento, con ripercussioni particolarmente negative per il settore dell'abbigliamento che registra in Puglia flessioni ancora più consistenti rispetto a quanto si verifica nell'industria salentina.

Gli ordinativi hanno presentato una flessione del 6%, determinando una contrazione di pari entità nella produzione ed una diminuzione del 5% nei livelli di fatturato.

La particolare debolezza della domanda internazionale e nazionale ha prodotto ripercussioni sfavorevoli nei comparti del cosiddetto "made in Italy" aggravando ulteriormente i segnali di difficoltà già emersi negli ultimi anni.

Una ulteriore conferma della fase di particolare difficoltà proviene dalla durata dei volumi di produzione assicurata, pari ad appena quattro mesi, uno dei valori più bassi dell'ultimo periodo.

L'andamento degli ordinativi risulta anch'esso caratterizzato da una dinamica più sfavorevole rispetto al resto del Paese influenzata sia dalla riduzione della componente interna (-5%), sia da quella estera (-4%).

Gli ordinativi sembrano tuttavia evidenziare un'evoluzione transitoria destinata a breve termine ad invertire la propria tendenza, come confermato dalle attese degli imprenditori che preannunciano per il 2003 uno scenario senza dubbio più positivo sul fronte degli ordinativi esteri previsti in consistente crescita (nell'ordine del 5%), a differenza della componente interna (stimata sostanzialmente stabile rispetto al semestre precedente).

L'andamento tendenziale

L'analisi della dinamica tra le variazioni in aumento e quelle di segno contrario indica la **marcata prevalenza dei saldi negativi in favore delle posizioni in peggioramento**, inclusa

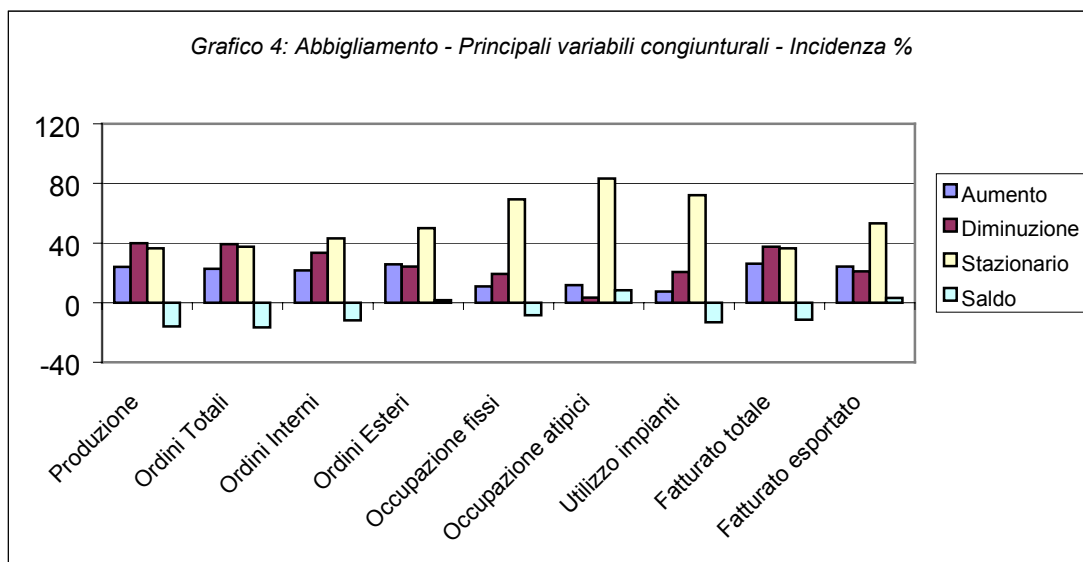
la variabile relativa all'utilizzo degli impianti, a conferma della situazione di elevata difficoltà che ha contrassegnato l'evoluzione del 2002 (Tab.5).

Tab. 5 - Andamento tendenziale delle imprese rispetto alle principali variabili congiunturali (valori percentuali)

	Aumento	Diminuzione	Stabili	Saldo
Portafoglio ordini	23	39	38	-16
Produzione	24	40	36	-16
Fatturato	26	38	36	-12
Utilizzo degli impianti	7	21	72	-14

Una importante conferma della diffusa tendenza al rallentamento proviene dall'esame delle posizioni di stabilità che risultano particolarmente ridotte in termini percentuali ed allo stesso tempo inferiori a quelle delle imprese che registrano una tendenza alla contrazione delle variabili esaminate.

Tale dinamica contribuisce ad evidenziare ulteriormente la consistente tendenza al rallentamento del processo di crescita che ha invece caratterizzato in misura significativa il settore nel decennio precedente.



L'evoluzione dell'occupazione

La fase di crescente difficoltà che ha interessato il sistema industriale salentino nel corso del 2002 ha determinato ripercussioni particolarmente significative sul versante occupazionale che ha segnato una contrazione del 6% nella componente fissa, con una perdita netta di circa 250 occupati.

Andamenti più negativi si riscontrano nella componente atipica dell'occupazione che evidenzia una contrazione del 15% sia pure in presenza di un saldo negativo di contrazione di manodopera piuttosto contenuto (inferiore alle 50 unità). La percentuale particolarmente elevata è da attribuire comunque al peso ridotto che tale forma di occupazione riveste all'interno del sistema produttivo locale, pari a meno del 5% del totale (quasi la metà di quanto si registra in Puglia per il settore manifatturiero nel suo insieme).

Nel complesso emerge una tendenza omogenea alla riduzione della base occupazionale sia nella componente fissa, sia in quella atipica, a differenza di quanto si registra in altri comparti dell'industria manifatturiera che presentano un'evoluzione divergente tra le due componenti a conferma della maggiore attenzione da parte delle imprese nei confronti dei contratti atipici anche nei momenti di maggiore incertezza e difficoltà. Il settore dell'abbigliamento a livello locale non sembra invece privilegiare il ricorso all'occupazione atipica, nonostante la diffusa presenza di manodopera femminile possa invece favorire il ricorso a modalità contrattuali maggiormente flessibili. Tale aspetto è probabilmente da mettere in relazione soprattutto alle peculiarità del modello di produzione (realità di piccole dimensioni, specializzate in produzioni di qualità che necessitano di manodopera stabilmente occupata ed anzi disposta a frequenti straordinari durante le fasi di picco produttivo) e meno ad una conoscenza insufficiente di tali modalità innovative di impiego di manodopera da parte degli imprenditori.

Un dato da sottolineare riguarda l'evoluzione tendenziale che conferma la prevalenza dei saldi negativi in favore delle imprese che contraggono la propria base occupazionale rispetto a quelle in evoluzione contraria (tab. 6), sia pure con una marcata prevalenza di imprese in condizione di stabilità rispetto al periodo precedente.

Tab. 6 - Andamento tendenziale delle imprese rispetto alla variabile dell'occupazione fissa (valori percentuali)

	Aumento	Diminuzione	Stabili	Saldo
Imprese	11	19	69	-8

La perdita di occupati è quindi da attribuire all'andamento sfavorevole di circa il 20% di imprese (non compensato dall'aumento registratosi nell'11% delle imprese del settore) in gran parte specializzato nelle produzioni per conto terzi anche nelle fasce medio-alte di prodotto.

Dal punto di vista dimensionale la tendenza alla riduzione della manodopera caratterizza in misura quasi omogenea le diverse tipologie di imprese, con una maggiore accentuazione nelle imprese più piccole (comprese fino ai 5 milioni di Euro di fatturato).

La flessione congiunta delle principali variabili aziendali ha quindi influito direttamente sull'evoluzione occupazionale delle imprese salentine dell'abbigliamento che hanno evidenziato una riduzione dell'occupazione sia nella componente fissa, sia in quella atipica.

I risultati delle imprese per dimensione e tipologia di mercato

L'evoluzione congiunturale delle imprese sulla base della dimensione occupazionale evidenzia una diffusa tendenza al peggioramento delle principali variabili congiunturali in linea con i risultati complessivi del settore.

Diversa appare invece la situazione se si analizza la dimensione delle imprese riferita alla diversa classe di fatturato.

L'andamento delle imprese per classe dimensionale con specifico riferimento al fatturato conferma la tendenza già emersa nell'industria manifatturiera regionale relativamente all'evoluzione favorevole delle imprese più consolidate (Tab. 7).

Tab.7 - Andamento delle principali variabili congiunturali delle imprese per classe di fatturato (variazioni percentuali)

Classi di fatturato (in Meuro)	Ordinativi	Produzione	Fatturato
0,5-5	-9	-8	-8
5-25	-3	-10	-3
Oltre 25	15	15	15

Anche nell'abbigliamento salentino sono le imprese di maggiore dimensione (in particolare quelle con fatturato superiore ai 25 milioni di euro) ad evidenziare i risultati più favorevoli, a fronte di un rallentamento più elevato (rispetto ai valori medi) nelle imprese appartenenti alle classi inferiori di fatturato. L'evoluzione più sfavorevole è rappresentata dalle imprese di minore dimensione (fino a 5 Meuro di fatturato) che registrano flessioni più consistenti delle principali variabili congiunturali.

Le imprese connotate da una tendenza alla crescita degli ordinativi e del fatturato risultano in particolare:

- **collocate nella fascia medio-alta del mercato**
- **specializzate esclusivamente nei prodotti finiti**

- **particolarmente presenti sui mercati esteri (esporta il 100% delle imprese) dove evidenziano tassi particolarmente elevati di crescita degli ordinativi e del fatturato (intorno al 15%).**

Nel complesso i dati dell'indagine evidenziano come siano proprio le imprese più grandi a registrare l'evoluzione più favorevole: la diversità di comportamento delle imprese in base agli occupati ed al fatturato conferma come non tutte le imprese di maggiore dimensione siano accomunate dal medesimo andamento positivo (come infatti accade per le imprese con fatturato compreso tra i 5 ed i 25 Meuro che registrano la medesima tendenza alla flessione delle principali variabili congiunturali che caratterizza l'insieme del comparto a livello territoriale), ma solo alcune di queste caratterizzate dalla dimensione più elevata ed allo stesso tempo dalla presenza nei mercati finali e da una diffusa presenza sui mercati internazionali (nei segmenti medio-alti).

Se a ciò si aggiunge che i risultati delle imprese sulla base della destinazione finale del mercato (intermedio o finale) non evidenziano risultati differenti rispetto alla comune tendenza al rallentamento del settore a livello territoriale, si ricava che è il diverso assetto strategico-organizzativo a costituire lo spartiacque sempre più decisivo tra imprese in crescita ed imprese in difficoltà. **Aldilà della individuazione della strategia più adeguata dal punto di vista dei segmenti di prodotto-mercato e di organizzazione della produzione, ciò che influisce direttamente sui risultati finali si rivela la disponibilità delle risorse necessarie per procedere nel modo più efficace nella direzione individuata.**

Emerge quindi in forma evidente il ruolo determinante del deficit di risorse materiali ed immateriali che riveste nella fase attuale per quanto concerne i processi di crescita delle imprese salentine.

In tale direzione la capacità di acquisire una massa critica adeguata risulta sempre più rilevante per conseguire strategie di successo nel campo della commercializzazione sui mercati interni ed esteri, così come della qualificazione delle produzioni.

E' questo un aspetto di particolare rilievo che contribuisce a sottolineare la presenza di alcuni percorsi di riorganizzazione attualmente in pieno svolgimento a livello locale da parte delle imprese che, in continuità con la tipologia di mercato attualmente prevalente (costituita dai consumatori finali o dalle altre imprese del settore), hanno puntato l'attenzione sulla crescente capacità di elevare i livelli qualitativi delle produzioni, trasferendo la propria offerta su segmenti più elevati.

La necessità di elevare la qualità delle produzioni appare in particolare il risultato:

- nelle imprese che intrattengono relazione dirette con i mercati finali, della crescente competitività proveniente dalle imprese specializzate nelle fasce inferiori di produzione in grado, tuttavia, di perseguire strutture di costo sempre più competitive rispetto a quelle in possesso delle imprese salentine

- nelle imprese specializzate nella produzione in conto terzi, delle sollecitazioni manifeste da parte delle imprese committenti sul versante della maggiore attenzione alla qualità delle lavorazioni sia di singole componenti, sia dei prodotti finiti (sia pure con una costante attenzione al contenimento dei costi).

Ma per determinare ricadute significative in termini di riposizionamento competitivo dell'offerta complessiva appare sempre più indispensabile conseguire la necessaria massa critica in termini di risorse, competenze e capacità di intervento che le imprese di più piccola dimensione (al di sotto dei cinquanta addetti e dei 5 milioni di fatturato) non sembrano in grado di conseguire allo stato attuale.

A ciò va aggiunto un secondo aspetto che risulta parimenti determinante: **l'aumento qualitativo dei margini produttivi non è sufficiente da solo a cambiare l'attuale configurazione competitiva delle imprese locali.** Con particolare riferimento alle imprese terziste, l'aumento dei livelli qualitativi non contribuisce infatti ad alterare il livello di dipendenza nei confronti delle imprese committenti soprattutto per quanto concerne una maggiore capacità di rivolgersi al mercato finale e conseguentemente di riuscire ad accedere a quote crescenti di valore aggiunto tradizionalmente riservate alle imprese di fascia alta che intrattengono le relazioni dirette con i mercati finali di sbocco.

Il ricorso a produzioni di qualità più elevata costituisce senza dubbio il primo passo in direzione di un posizionamento strategico-competitivo più adeguato ai mutamenti in corso, ma deve essere necessariamente accompagnato da una più ampia e diffusa capacità di relazionamento con i mercati finali se si vuole perseguire un modello di specializzazione produttiva a più elevato valore aggiunto.

L'evoluzione complessiva dell'industria salentina dell'abbigliamento risulta allo stato attuale fortemente condizionata dall'andamento negativo delle imprese di minore dimensione che, pur intravedendo nella qualificazione dell'offerta e nella crescente presenza internazionale la strategia vincente, non risultano attualmente in grado di investire adeguatamente per raggiungere i risultati attesi (va al riguardo sottolineato il peso particolarmente significativo nel sistema industriale territoriale di tale categoria di imprese, pari al 41% in termini occupazionali).

Un aspetto di particolare rilievo riguarda tuttavia la crescente consapevolezza di tali imprese della necessità di superare i vincoli connessi alla dimensione ed agli attuali assetti strategico-organizzativi, come evidenziato dal 25% degli imprenditori che si è espresso in modo esplicito in tale direzione con particolare riferimento alle ripercussioni sulle strategie di apertura estera delle proprie produzioni.

I risultati del 2002 confermano pertanto i segnali di maggiore difficoltà per le imprese più piccole e soprattutto per quelle meno in grado di adeguare la propria offerta alle esigenze di maggiore qualità ed apertura provenienti dai mercati, a differenza di quelle in possesso di

assetto strategico-organizzativo più consolidato che più efficacemente possono essere messi al servizio delle strategie di riqualificazione ed ampliamento dell'offerta.

Aldilà degli attuali andamenti congiunturali, i processi di ristrutturazione dei mercati finiscono per penalizzare maggiormente le imprese minori a partire (ma non solo) da quelle presenti in segmenti di offerta di medio-basso livello e quasi sempre orientate al perseguimento di vantaggi di costo che risultano sempre più difficilmente conseguibili alla luce dei nuovi paesi produttori e del ruolo che i nuovi paesi dell'Est Europa già oggi svolgono e sempre più rivestiranno in futuro anche grazie al progressivo processo di inserimento nell'Unione Europea.

Il vincolo dimensionale si conferma quindi per il settore dell'abbigliamento particolarmente importante non tanto per quanto concerne la soglia del numero di addetti, quanto soprattutto in termini di acquisizione della massa critica di risorse e di competenze che risulta indispensabile possedere per compiere il necessario salto di qualità verso nuovi e più ampi segmenti di prodotto/mercato a livello nazionale ed estero.

4. I processi di competizione

4.1 La presenza sui mercati esteri

La fase di crescente incertezza a livello internazionale ha condizionato nel 2002 anche le esportazioni salentine risultate in flessione del 2,6%, evidenziando al riguardo andamenti peggiori rispetto al resto della regione, ma al contrario meno negativi rispetto alla consistente battuta d'arresto che ha caratterizzato nello stesso periodo l'industria dell'abbigliamento a livello nazionale (-4,3% nei primi nove mesi del 2002).

E' questo un dato particolarmente significativo che evidenzia la presenza di una consistente inversione di tendenza rispetto all'evoluzione favorevole degli ultimi anni, confermando ulteriormente il quadro di maggiore difficoltà che ha caratterizzato il 2002 rispetto all'anno precedente.

Nel complesso l'industria locale continua a registrare un livello di apertura delle produzioni decisamente superiore al resto della regione, come confermato dalla elevata percentuale di imprese esportatrici pari al 35% del totale (a fronte del 27% a livello regionale), con una quota di fatturato esportato sul totale che, sia pur in calo, risulta attestata intorno al 44%, nove punti percentuali al di sopra delle altre imprese pugliesi dell'abbigliamento.

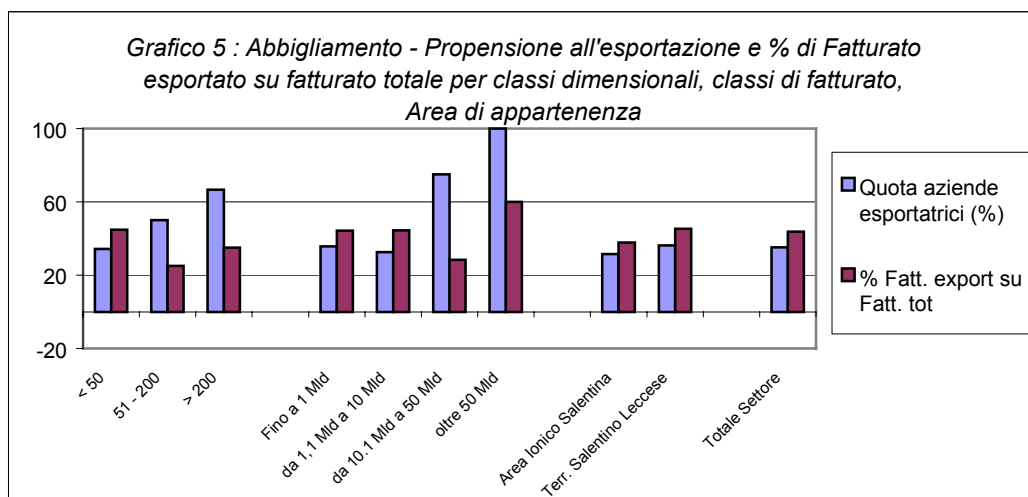
La flessione delle esportazioni del sistema dell'abbigliamento salentino segue comunque l'evoluzione negativa registratasi nel 2002 a livello nazionale sotto l'influenza di un duplice ordine di fattori connessi sia alla riduzione della domanda internazionale, sia all'aumento della competitività da parte dei nuovi paesi produttori.

Quest'ultimo aspetto costituisce senza dubbio il dato più preoccupante in quanto, aldilà dell'attuale ciclo congiunturale che riveste comunque carattere transitorio, sono proprio le trasformazioni sul lato dell'offerta a determinare modifiche di medio e lungo termine nell'attuale scenario competitivo sempre più rilevanti per le imprese locali.

Se i risultati conseguiti fino ad oggi confermano una consistente capacità di adattamento e di tenuta delle quote estere di mercato anche nelle fasi di maggiore debolezza della domanda, l'emergere di una nuova divisione internazionale del lavoro a favore dei paesi produttori dell'Est Europa e dell'Asia è destinata a produrre conseguenze di lungo periodo nell'evoluzione del settore dell'abbigliamento che chiama direttamente in causa la capacità dell'offerta locale di indirizzarsi e consolidare la propria presenza in segmenti a maggiore valore aggiunto sempre meno caratterizzati dalla competitività dei costi.

L'introduzione della moneta unica con l'avvento di un regime di cambi stabili ed il recente apprezzamento dell'Euro nei confronti del dollaro (destinato probabilmente ad essere confermato anche a medio termine) costituiscono ulteriori fattori che condizionano negativamente i livelli di competitività delle produzioni nazionali e locali, con ripercussioni particolarmente negative per le imprese che esportano prodotti di fascia media e medio-bassa tradizionalmente caratterizzati da un'elevata elasticità di prezzo.

Da qui la necessità di favorire un riposizionamento complessivo dell'offerta locale in grado di privilegiare in misura più ampia produzioni destinate a segmenti più elevati di domanda sia a livello europeo, sia in riferimento ai paesi extra Unione.



I comportamenti delle imprese per classi dimensionali

I risultati complessivi confermano il ruolo particolarmente significativo delle imprese di minore dimensione (fino ai 50 addetti) che presentano la percentuale di fatturato esportato sul totale più elevata (45% a fronte del 25% delle imprese di media dimensione e del 35% di quelle con oltre 200 addetti).

La percentuale di imprese esportatrici risente in qualche misura della differente consistenza quantitativa delle unità produttive intervistate, sia pur confermando in pieno il ruolo significativo delle imprese fino ai 50 addetti (esporta il 35% di tale categoria di imprese), rispetto a quelle di media (50% di imprese esportatrici) e grande dimensione (ha esportato i due terzi delle imprese con oltre 200 addetti).

Una indicazione di particolare rilievo riguarda l'evoluzione congiunturale dei flussi di export che registra un andamento divergente tra:

- la flessione delle esportazioni evidenziata dalle imprese più piccole (pari al 3,2%)
- e l'incremento dell'export delle altre imprese (+2,5% nelle imprese medie e +7,5% nelle imprese con oltre 200 addetti).

E' questa una indicazione di particolare rilievo che contribuisce a mettere in evidenza i buoni risultati conseguiti dalle imprese in possesso di assetti strategico-organizzativi più consolidati e di conseguenza maggiormente in grado di fronteggiare i mercati internazionali con la necessaria dotazione di risorse e competenze.

Una ulteriore importante conferma in questa direzione proviene dalle tendenze delle imprese in base alla classe di fatturato.

Le imprese maggiori (con oltre 25 Meuro di fatturato), oltre a esportare nel 100% dei casi, evidenziano un incremento del fatturato esportato pari al 15%, facendo salire la quota di fatturato esportato sul totale a circa il 60%.

I comportamenti delle imprese per tipologia di produzione

L'esportazione delle imprese salentine dell'abbigliamento per diversa tipologia di produzione conferma il ruolo significativo sia delle imprese presenti sui mercati finali di sbocco (esporta il 33% delle imprese con una quota di fatturato esportato sul totale pari al 49%), sia di quelle specializzate nelle produzioni in conto terzi (che esportano nel 37% dei casi con una quota di fatturato esportato pari al 42%).

Contrariamente a quello che si pensa, anche le imprese terziste svolgono un ruolo importante sul fronte delle esportazioni, soprattutto in considerazione della collocazione estera (soprattutto nei paesi dell'Unione Europea) che caratterizza la localizzazione delle imprese committenti in oltre il 25% delle imprese che producono beni intermedi.

L'evoluzione congiunturale del 2002 ha caratterizzato in misura meno negativa proprio le imprese terziste rispetto a quelle direttamente presenti sui mercati finali, come confermato dalla contrazione delle esportazioni del 2% registrata dalle imprese intermedie (inferiore alla media territoriale), cui si contrappone la flessione del 5% delle esportazioni registrata dalle imprese direttamente presenti sui mercati finali.

Tale evoluzione è da mettere in connessione con la minore contrazione che ha caratterizzato gli ordinativi soprattutto esteri delle imprese terziste e che ha consentito di conseguire risultati meno sfavorevoli di quelli delle imprese finali, maggiormente influenzati a loro volta dalla consistente contrazione degli ordinativi esteri. La maggiore capacità di tenuta delle imprese estere sui mercati mondiali (rispetto alle imprese nazionali) ha in qualche modo aiutato le imprese pugliesi che intrattengono relazioni di subfornitura con tali tipologie di imprese committenti, a differenza delle imprese direttamente presenti sui mercati finali, aventi caratteristiche dimensionali e qualitative basse, che hanno maggiormente risentito della perdita di quote di mercato a favore di altri concorrenti esteri. Tale andamento appare il risultato dell'attuale specifica fase congiunturale che in qualche modo ha sortito effetti meno sfavorevoli sul fronte delle esportazioni nelle imprese terziste rispetto alle altre, ma non può essere considerato il risultato di un diverso posizionamento competitivo destinato a riprodursi in futuro. L'accentuata dipendenza delle imprese da pochi committenti, anche a livello internazionale, costituisce invece un importante fattore di rischio dell'offerta locale in grado di produrre ricadute particolarmente sfavorevoli nel caso in cui le imprese committenti estere indirizzino la propria attenzione verso nuove aree produttive a minore costo.

I comportamenti delle imprese per segmento di mercato

L'andamento del fatturato esportato per segmento di mercato evidenzia una lieve flessione delle imprese di fascia più elevata (-1%), a fronte di un'evoluzione meno favorevole per le imprese di segmento medio-alto (che registrano una contrazione del 2%).

In entrambi i casi si registra una flessione congiunta delle componenti interne ed estere degli ordinativi, sia pure con flessioni decisamente più marcate sul fronte interno.

Il dato più significativo riguarda invece la marcata riduzione delle esportazioni nelle imprese di segmento medio-basso, pari al 23%, soprattutto connessa alla flessione marcata della componente estera degli ordinativi rispetto a quella interna (risultata invece in aumento del 6%).

Quest'ultimo risultato conferma le difficoltà più consistenti che proprio le imprese presenti nei segmenti inferiori di mercato incontrano a livello internazionale a seguito della concorrenza sempre più agguerrita dei nuovi paesi produttori.

Occorre al riguardo sottolineare il ruolo non particolarmente significativo che tali imprese rivestono nei livelli di esportazione del sistema produttivo salentino a seguito dei profondi processi di ristrutturazione e riqualificazione dell'offerta che hanno favorito nell'ultimo periodo un graduale ed ampio trasferimento delle imprese locali nei segmenti superiori di mercato: sul totale dell'export del settore a livello territoriale il contributo di tale tipologia di imprese risulta infatti inferiore al 7%.

4.2 Gli investimenti

A fronte delle difficoltà che hanno caratterizzato in misura elevata l'evoluzione complessiva del 2002, le imprese dell'abbigliamento hanno registrato un buon ricorso agli investimenti, come confermato dalla presenza del 40% di imprese investitrici che risulta lievemente superiore al resto del settore a livello regionale (38%). E' questo un aspetto particolarmente positivo anche in considerazione dell'evoluzione che ha caratterizzato il resto dell'industria manifatturiera a livello regionale (che ha evidenziato una percentuale di imprese investitrici di poco superiore, pari al 42% del totale).

In particolare risalta il massiccio ricorso agli investimenti da parte delle imprese di fascia alta (61%) ed allo stesso tempo di quelle esportatrici (47%), a conferma del particolare dinamismo che caratterizza tali tipologie di imprese a livello locale.

La tenuta degli investimenti ha interessato anche le imprese di minore dimensione (fino a 5 milioni di fatturato), nonché quelle presenti nei segmenti di mercato medio-bassi che hanno dovuto ricorrere a nuovi investimenti per cercare di arginare la perdita di competitività connessa soprattutto al versante dei costi.

In uno scenario condizionato dalla prevalenza dei segnali di rallentamento, nel quale il persistente clima di incertezza e di sfiducia a livello internazionale e nazionale finisce per influire direttamente sulle prospettive di crescita delle imprese a breve termine, il mantenimento di una dinamica espansiva sul versante degli investimenti costituisce un importante segnale di vitalità e di dinamismo delle imprese locali, nonché una conferma ulteriore della presenza di profondi processi di riorganizzazione della produzione e dell'offerta complessiva attualmente in pieno svolgimento nel sistema produttivo locale.

Di fronte alle persistenti difficoltà che caratterizzano l'ambito territoriale almeno da un biennio a questa parte, il sistema dell'abbigliamento conferma anche nel 2002 il ricorso elevato agli investimenti soprattutto connessi all'ammodernamento ed all'innovazione di processo finalizzato all'innalzamento degli attuali livelli qualitativi delle produzioni (Tab. 8) .

Tab.8 - Destinazione degli investimenti delle imprese per fascia di mercato (valori percentuali)

	Alta	Medio-alta	Medio-bassa	Totale
Innovazione tecnologica di processo	53	37	43	42
Sostituzione impianti	68	58	57	61
Ampliamento della capacità produttiva	32	30	14	29
Ampliamento della gamma produttiva	5	5	0	4
Ampliamento della rete commerciale	0	2	0	1
Informatica	5	5	0	4
Applicazioni telematiche	0	2	0	1

Come avviene nel resto della regione, la maggior parte degli investimenti risulta orientata al processo produttivo, con una percentuale decisamente inferiore rivolta all'ampliamento della gamma ed al consolidamento della rete commerciale: tale aspetto si conferma in linea con le attuali strategie di riqualificazione dell'offerta e con la minore attenzione rivolta agli interventi finalizzati ad accrescere e qualificare la presenza sui mercati finali di sbocco.

Rispetto a quanto si verifica nelle altre imprese del settore a livello regionale, gli investimenti locali privilegiano in misura più elevata il processo e l'ampliamento della capacità produttiva

perseguita con maggiore attenzione dalle imprese presenti nei segmenti più qualificati del mercato.

Di contro, emerge una minore attenzione nei confronti delle spese in informatica che, in considerazione della diffusione elevata che assume tra le imprese l'accesso ad internet, può essere spiegata con il ricorso già avvenuto negli anni precedenti verso tale tipologia di investimenti.

Un elemento importante al riguardo è dato infatti dalla elevata diffusione che le tecnologie info-telematiche hanno oramai raggiunto tra le imprese locali, come confermato dalla presenza di collegamenti ad internet nel 62% degli intervistati, nonché dal 40% di imprese in possesso di linee adsl/isdn cui si accompagna un ulteriore 35% che possiede un proprio sito web (valori che si rivelano superiori a quelli dell'industria manifatturiera regionale nel suo complesso).

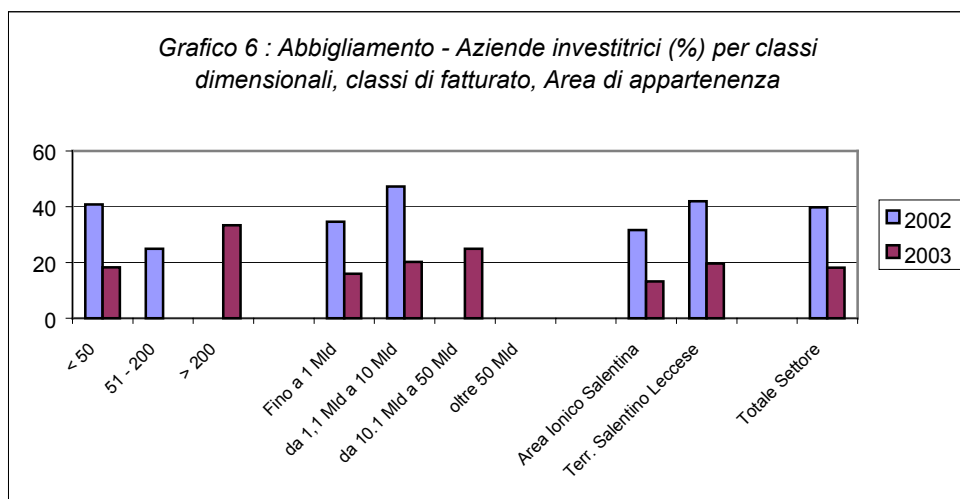
E' questo un aspetto di particolare rilievo che può assumere un ruolo importante nel sostenere i processi di innovazione e di qualificazione dell'offerta sia nei confronti delle imprese terziste, sia soprattutto per quanto concerne le imprese direttamente presenti sui mercati finali. Il ricorso a specifiche applicazioni info-telematiche assume infatti un rilievo particolare nella gestione delle relazioni con i clienti e gli intermediari commerciali, così come per quanto riguarda le strategie di cooperazione e di integrazione con le imprese committenti e subfornitrici.

La diffusione delle tecnologie basate sull'utilizzo di internet, con una presenza significativa di imprese in possesso di propri siti web (che raggiunge il 39% nelle imprese di fascia alta), contribuisce a delineare una tendenza di medio periodo delle imprese salentine in direzione della maggiore capacità di interconnessione e di gestione di relazioni commerciali e produttive su scala territoriale più ampia.

In questa direzione vanno tuttavia intensificati gli investimenti indirizzati all'innovazione, alla ricerca, ai marchi e brevetti, attualmente perseguiti in misura decisamente inferiore da parte delle imprese.

Un elemento da sottolineare riguarda la consistente flessione delle imprese investitrici prevista nel corso del 2003: secondo le stime effettuate dalle imprese intervistate, la percentuale di investitori dovrebbe registrare a livello territoriale una contrazione di circa 22 punti percentuali, scendendo al 18% del totale.

Tale indicazione va tuttavia interpretata alla luce della tradizionale maggiore prudenza che caratterizza le previsioni delle imprese sul versante degli investimenti, pur rappresentando un segnale di particolare rilievo che, se confermato, potrebbe contribuire ad accrescere ulteriormente le attuali difficoltà che caratterizzano l'evoluzione del comparto a livello locale.



Gli investimenti delle imprese per classi dimensionali

Sul versante degli investimenti le imprese più piccole (comprese tra i 10 ed i 50 addetti) risultano quelle più dinamiche, come confermato dal 41% di imprese investitrici a fronte del 25% di imprese di media dimensione (tra i 51 ed i 200 addetti).

Un dato significativo riguarda l'assenza di investimenti nelle imprese di maggiore dimensione (con oltre 200 addetti), spiegabile soprattutto con gli investimenti già realizzati nel periodo precedente.

A conferma del carattere transitorio di tale andamento, le imprese appartenenti alla classe più ampia di addetti prevedono comunque di tornare ad investire nel corso del 2003 (come dichiarato da un terzo delle imprese intervistate), con particolare riferimento non solo all'ammodernamento degli impianti, ma anche ad alcuni interventi inerenti l'ampliamento della gamma produttiva ed alcune applicazioni informatiche.

Gli investimenti delle imprese per tipologia di produzione

L'andamento degli investimenti evidenzia un maggiore dinamismo da parte delle imprese terziste che hanno investito nel 42% dei casi, a fronte del 35% da parte delle imprese attive sui mercati finali.

La destinazione degli investimenti nelle imprese terzi evidenzia una maggiore propensione verso la sostituzione degli impianti (65%) e l'ampliamento della capacità produttiva (31%) a conferma della maggiore propensione alla qualificazione del ciclo produttivo che in modo particolare caratterizza tale tipologie di aziende.

Le imprese presenti sui mercati finali segnalano rispetto ai valori medi un maggiore ricorso all'innovazione tecnologica (71%), unitamente agli investimenti rivolti all'ampliamento della gamma produttiva ed ai cataloghi e vendite telematiche (6%) che risultano coerenti con l'esposizione diretta nei confronti della concorrenza nazionale ed internazionale.

4.3 La situazione finanziaria

L'andamento finanziario delle imprese conferma la tendenza al peggioramento sia pure in misura meno accentuata rispetto al resto della regione, come evidenziato dai saldi in favore delle posizioni in peggioramento rispetto a quelle di segno contrario.

Una prima conferma al riguardo è connessa all'andamento negativo dei livelli di liquidità che registra un saldo sfavorevole di 34 punti percentuali (Tab. 9) causato dalla marcata prevalenza delle imprese in condizione di peggioramento rispetto a quelle di segno contrario.

Tab.9 - Andamento tendenziale delle imprese rispetto alla situazione di liquidità (valori percentuali)

	Miglioramento	Peggioramento	Stabile	Saldo
Imprese	9	43	48	- 34

Le imprese esportatrici risultano essere caratterizzate da una tendenza meno sfavorevole, registrando una più ampia percentuale di imprese in condizione di stabilità (52%) e di miglioramento (10%) rispetto a quelle di segno contrario (37%), con un saldo negativo conseguentemente meno accentuato (26 punti percentuali).

Nel complesso la percentuale di imprese che presenta una situazione di liquidità buona o in equilibrio risulta superiore al resto della regione, attestata intorno al 68% del totale (a fronte del 62% delle imprese pugliesi dell'abbigliamento).

Le situazioni di maggiore criticità (che interessano nel complesso il 32% delle imprese locali) riguardano le imprese presenti nella fascia alta del mercato (37%) che, alle prese con maggiori esigenze di investimento e di disponibilità finanziaria, risentono maggiormente delle inadeguate condizioni di liquidità sul fronte della gestione operativa.

In situazione di peggioramento della situazione finanziaria si ritrovano anche le imprese di maggiore dimensione (con oltre 200 addetti) che evidenziano una liquidità insufficiente in oltre i due terzi dei casi.

Un ulteriore segnale di deterioramento complessivo della situazione finanziaria riguarda l'**aumento dell'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato**, come confermato dal saldo di 22 punti percentuali (Tab. 10) in favore delle imprese che peggiorano la propria condizione (sensibilmente superiore a quanto si registra nel resto del comparto a livello regionale).

Tab. 10 - Andamento tendenziale delle imprese rispetto all'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato (valori percentuali)

	Aumento	Diminuzione	Stabile	Saldo
Imprese	28	6	53	22

Tale situazione determina ricadute negative sul **peso degli oneri bancari sul fatturato che risulta in ulteriore crescita**, come testimoniato dal saldo negativo di 24 punti percentuali, in linea con quanto registratosi nelle altre imprese del settore a livello regionale (tab. 11).

Tab.11 - Andamento tendenziale delle imprese rispetto all'incidenza dell'indebitamento bancario sul fatturato (valori percentuali)

	Aumento	Diminuzione	Stabile	Saldo
Imprese	28	4	46	24

Anche in questo caso la tendenza più sfavorevole riguarda le imprese di maggiore dimensione che registrano un più ampio saldo negativo (33 punti percentuali) a favore delle imprese in condizione di peggioramento rispetto a quelle di segno contrario.

Il deterioramento della congiuntura coincide quindi con un ulteriore sensibile deterioramento della situazione finanziaria sia sul versante della liquidità, sia rispetto al livello di indebitamento nei confronti del sistema bancario.

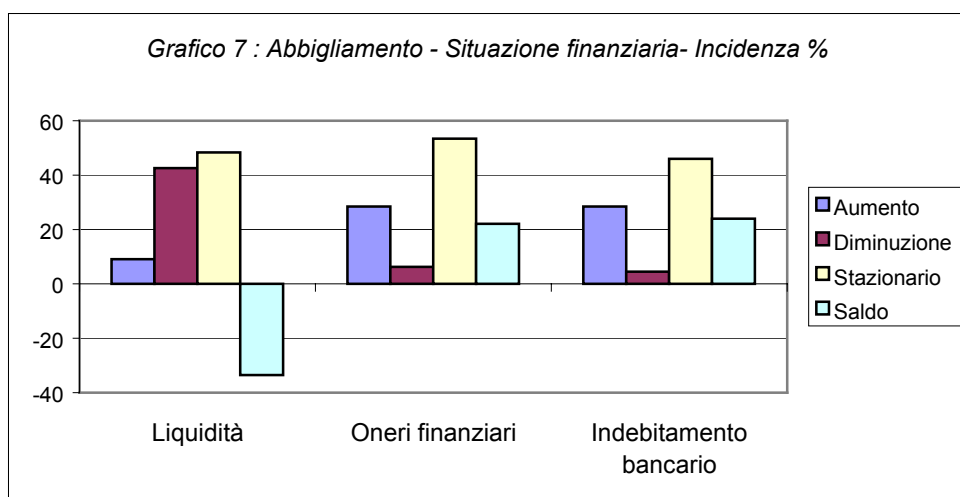
Rispetto alle altre imprese del settore, la situazione locale evidenzia una maggiore sofferenza sul versante della liquidità, con particolare riferimento alle imprese presenti sui segmenti più qualificati del mercato e di maggiore dimensione che necessitano di più ampie ed adeguate disponibilità finanziarie per consolidare ed espandere le attuali quote di mercato.

L'acuirsi delle difficoltà finanziarie riveste un ruolo particolarmente sfavorevole in quanto rischia di determinare ripercussioni negative sui processi di riposizionamento e di innovazione dell'offerta.

La criticità finanziaria si affianca alla tradizionale debolezza patrimoniale che interessa la maggior parte delle imprese locali con particolare riferimento al versante della sottocapitalizzazione che finisce per limitare ulteriormente le capacità di investimento delle imprese proprio nella fase di maggiore necessità a seguito dei processi e delle strategie di riposizionamento in pieno svolgimento.

L'adeguata disponibilità di risorse finanziarie rischia in tal modo di divenire un vincolo di rilievo nelle strategie di innovazione e di ristrutturazione dei prodotti/mercati, contribuendo ad accrescere lo spartiacque sempre più significativo tra le imprese in grado di disporre di risorse adeguate alle strategie ed agli investimenti previsti, e la maggioranza delle imprese alle prese con crescenti e significative difficoltà nel reperimento delle risorse necessarie.

Da qui scaturisce la necessità di monitorare costantemente l'evoluzione della sfera finanziaria intervenendo direttamente sia in direzione dell'attenuazione delle tensioni attuali, sia in particolar modo per quanto concerne il risanamento degli squilibri strutturali sul fronte patrimoniale; in tale direzione rivestono un ruolo determinante gli interventi a sostegno della capitalizzazione e del consolidamento delle passività finanziarie già previsti nell'Asse IV del POR Puglia 2000-2006, nonché l'avvio di relazioni di maggiore cooperazione con gli istituti bancari chiamati a svolgere un ruolo ancora più significativo e determinante nell'attuale fase che caratterizza l'evoluzione dell'industria locale.

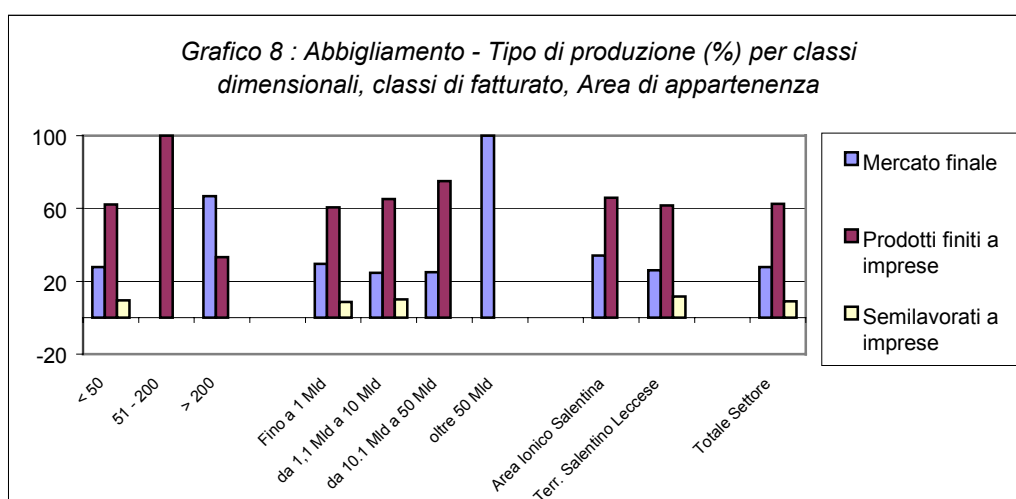


4.4 Le strategie di crescita e di mercato

I Mercati

La struttura del sistema industriale locale mette in evidenza l'elevata diffusione di imprese che producono in conto terzi rispetto a quelle che intrattengono relazioni dirette con i mercati finali.

Nel Salento poco più di un quarto delle imprese (pari al 28%) evidenzia relazioni con i mercati finali di sbocco, a fronte del 63% che realizza prodotti finiti o componenti per altre imprese e del 9% che produce solo semilavorati (va sottolineato che a tal fine viene considerato il carattere prevalente di tale forma di produzione in quanto una quota elevata di imprese produce sia per i mercati finali, sia per altre imprese del settore).



Le imprese committenti

Le imprese committenti risultano localizzate in prevalenza nelle regioni del Nord-Est (come segnalato dal 50% delle imprese), seguite dalle imprese localizzate nel Nord-Ovest (35%) e dalle altre regioni del Centro-Italia (19%). La presenza di committenti locali risulta piuttosto limitata, come segnalato dal 13% delle imprese in relazione ai fornitori localizzati nella stessa provincia, e dal 15% per i committenti presenti a livello regionale.

A ciò si aggiunge l'aspetto particolarmente significativo, nonché tradizionalmente presente a livello territoriale, connesso al numero esiguo delle imprese committenti ed all'elevata incidenza percentuale del principale committente delle imprese locali che si aggira intorno al 70% del fatturato totale.

I dati raccolti confermano quindi la tradizionale elevata dipendenza delle produzioni terziste locali dai grandi committenti settentrionali che da lungo tempo si rivolgono alle imprese locali per realizzare parti importanti delle loro produzioni.

Nonostante la diffusa flessione degli ordinativi provenienti da tali aree (dovuta in gran parte alla crescente delocalizzazione della produzione verso le nuove aree dell'Est Europa promossa dalle imprese soprattutto del Veneto e dell'Emilia Romagna), la domanda proveniente dall'area settentrionale continua a rivestire un ruolo determinante per l'industria locale, confermando l'elevato grado di dipendenza soprattutto dal Nord-Est del Paese.

Accanto alla tradizionale presenza dei committenti settentrionali, si registra il ruolo crescente dei committenti esteri, soprattutto europei, come evidenziato dal 19% delle imprese. Si tratta di una tendenza in parte recente che appare connessa ai processi messi in atto da parte di alcune imprese europee che si rivolgono all'offerta rappresentata dalle imprese salentine con l'obiettivo di mantenere bassi i costi, sia pure in presenza di livelli qualitativi più che soddisfacenti.

I rapporti di forza tra le imprese committenti e le imprese terziste

L'evoluzione delle relazioni tra le imprese terziste e le imprese committenti non sembra aver registrato importanti modificazioni negli ultimi anni.

Le imprese committenti mantengono infatti inalterate forme elevate di controllo gerarchico che si traducono nell'ulteriore rafforzamento di consistenti poteri contrattuali e decisionali nei confronti delle imprese fornitrici locali.

Come confermato dall'82% delle imprese terziste, si tratta nella maggioranza dei casi di relazioni non di partenariato paritetico dove le imprese locali partecipano alla definizione delle specifiche e dei progetti da realizzare, ma viceversa di lavorazioni realizzate su caratteristiche definite interamente dalle imprese committenti nelle quali le imprese locali sono chiamate a realizzare le singole parti a costi ridotti e con crescenti margini di qualità.

Solo nel 16% delle aziende terziste le relazioni tra imprese committenti e fornitrici risultano improntate ad una reale collaborazione di tipo paritetico, soprattutto nei casi in cui le aziende fornitrici risultano maggiormente strutturate in termini dimensionali (con riferimento alle imprese comprese tra i 51 ed i 200 addetti tale percentuale sale al 25%).

Un ulteriore fattore di criticità riguarda il ridotto numero di imprese committenti a cui fanno riferimento le imprese terziste che nella maggioranza dei casi non supera le cinque unità (un solo committente nel 29% dei casi ed un numero compreso tra 2 e 5 nel 45% delle imprese).

Rispetto al passato trova quindi ulteriore conferma l'elevata dipendenza nei confronti di un numero molto ridotto di imprese committenti che, se per un verso evidenzia la presenza di legami tradizionali basati su consolidate conoscenze reciproche, per l'altro verso accentua gli aspetti di criticità nel caso in cui tali imprese decidessero di rivolgersi ad imprese localizzate in altri contesti nazionali ed internazionali (come spesso già accaduto anche a livello locale).

In questo scenario, un ulteriore fattore di debolezza è rappresentato dal **numero di imprese committenti nell'ultimo triennio rimasto sostanzialmente invariato a livello locale** (nel 72% delle imprese), confermando le consistenti difficoltà dell'offerta locale di riuscire a ridurre il tradizionale elevato livello di dipendenza nei confronti della domanda di subfornitura.

A ciò si aggiungono le conseguenze negative dei crescenti processi di decentramento da parte delle imprese committenti del Centro-Nord che hanno contribuito a determinare **nel 15% delle imprese una riduzione del numero di imprese committenti**, ad ulteriore conferma del forte radicamento del terzismo locale all'interno del comparto.

Da qui la necessità di predisporre specifici strumenti di intervento a livello locale volti a sostenere i processi di qualificazione delle produzioni e soprattutto di evoluzione degli scenari competitivi delle imprese terziste in direzione di un accesso diretto ai mercati finali di sbocco anche attraverso la diffusione di realtà consortili e la creazione di marchi collettivi in grado di promuovere competenze e risorse specialistiche indispensabili per favorire l'accesso ai mercati internazionali.

I livelli di competitività

Nel complesso la situazione competitiva delle imprese salentine dell'abbigliamento registra un peggioramento nel corso del 2002 (secondo l'autovalutazione operata dalle stesse) che risulta in linea con la medesima evoluzione registrata dalle imprese del comparto a livello regionale (Tab. 12).

Tab. 12 - Andamento tendenziale delle imprese in relazione alla posizione competitiva (valori percentuali)

	Miglioramento	Peggioramento	Stabile	Saldo
Imprese	15	31	50	- 16

Rispetto alle altre imprese della regione, l'evoluzione locale evidenzia un saldo lievemente inferiore dovuto alla percentuale minore di imprese in peggioramento (31% a fronte del 37%);

allo stesso tempo appare più elevata la percentuale di imprese stabili (più otto punti percentuali).

La situazione più favorevole si registra nelle imprese esportatrici che registrano una sostanziale stabilità anche per quanto concerne il saldo (pari ad un punto percentuale) tra imprese in miglioramento (24%) ed imprese connotate dall'andamento contrario (23%).

Le valutazioni espresse dalle imprese risultano nel complesso coerenti con la tendenza al rallentamento delle principali variabili congiunturali che caratterizza l'evoluzione locale della congiuntura, ulteriormente aggravata dal deterioramento dei margini finanziari che finisce per condizionare complessivamente le strategie di consolidamento e di espansione dei mercati.

La negativa evoluzione competitiva appare fortemente condizionata dalla **dinamica sfavorevole sul versante dei costi** che continua a penalizzare in misura significativa l'industria locale dell'abbigliamento.

A fronte di un livello dei prezzi che ha registrato addirittura una lieve contrazione rispetto al 2001 nell'ordine dello 0,3% (inferiore alla flessione del 2% che ha caratterizzato il comparto a livello regionale), si è registrato un incremento consistente delle principali voci di costo, come confermato dal +7% dei costi di produzione e dal +5% delle materie prime, cui si aggiunge un +4% dei semilavorati ed un +3% dei costi del personale, facendo emergere nel complesso una tendenza più sfavorevole rispetto agli aumenti registratisi nel comparto nel corso del 2001 (nel complesso gli aumenti risultano in linea con quanto registrato dal comparto a livello regionale).

L'evoluzione complessiva conferma la presenza di profonde tensioni sul versante dei costi che incidono direttamente sul posizionamento competitivo delle imprese locali contribuendo ad aggravare la situazione finanziaria e gli stessi margini di redditività delle imprese.

Una importante conferma del ruolo determinante connesso al peggioramento della dinamica dei costi proviene dal giudizio sostanzialmente positivo che le imprese dell'area hanno formulato in relazione ai livelli di adeguamento della produzione alle attuali richieste del mercato (solo il 4% delle imprese si è espressa per la totale inadeguatezza dell'offerta).

Al riguardo la maggioranza delle imprese (pari al 71%) ha sottolineato una maggiore rispondenza per quanto concerne la qualità complessiva dei materiali e dei prodotti finiti, confermando tuttavia una minore capacità di adeguamento sui versanti tradizionalmente meno seguiti del livello di originalità ed innovatività della linea di produzione (segnalata da appena un quarto delle imprese) e dai livelli di adattamento ai mercati di sbocco (6%).

Tra le cause dell'inadeguatezza dell'offerta alle richieste attuali le imprese dell'area hanno posto l'attenzione sull'insufficiente disponibilità di profili professionali specialistici (33%), nonché sugli inadeguati livelli di controllo della qualità e sulla scarsa dotazione tecnologica (17% in entrambi i casi).

Le indicazioni fornite dalle imprese risultano particolarmente rilevanti anche per quanto concerne la crescente consapevolezza dei fattori di criticità dell'offerta locale connessa in primo luogo alla creatività ed originalità delle scelte, alla capacità di innovazione e soprattutto al tipo di relazionamento con i mercati finali di sbocco.

La competitività delle imprese esportatrici

Le imprese esportatrici (secondo l'autovalutazione espressa dalle stesse) **evidenziano un andamento favorevole dei livelli di competitività.**

A differenza delle altre imprese del settore, le imprese presenti sui mercati internazionali registrano un saldo positivo (sia pure pari ad un punto percentuale) in favore delle imprese in miglioramento (24%) rispetto a quelle che seguono un andamento contrario (23%), in una situazione di diffusa stabilità per la maggioranza delle imprese (50%).

E' questo un aspetto di grande rilievo che conferma il maggiore dinamismo delle imprese meno dipendenti dall'evoluzione della domanda interna.

Se la dinamica dei costi segue il medesimo andamento negativo che caratterizza l'insieme delle imprese del comparto, l'evoluzione dei prezzi da parte delle imprese presenti sui mercati internazionali registra un incremento del 2% che si contrappone in misura marcata alla flessione dell'1% delle altre imprese locali.

La presenza sui mercati esteri assume un ruolo determinante dal punto di vista della maggiore capacità di intervento sui prezzi anche nelle situazioni di maggiore difficoltà di ordine congiunturale.

La capacità di intervento sul versante dei prezzi appare comunque direttamente connessa al posizionamento competitivo acquisito dalle imprese ed allo specifico radicamento dal punto di vista commerciale nelle aree di mercato. Le imprese in grado di contare su una presenza consolidata nei segmenti più elevati di mercato a livello internazionale, nonché su una immagine rafforzata in termini di qualità complessiva dell'offerta, sono in condizione di intervenire sulla variabile prezzo, limitando di conseguenza la tendenza alla contrazione dei margini di redditività aziendale.

Da qui scaturisce la necessità di intensificare le strategie competitive tese ad accrescere e qualificare ulteriormente la presenza delle imprese nei segmenti superiori di mercato soprattutto a livello internazionale, perseguendo un posizionamento competitivo sempre più

orientato alla domanda internazionale fortemente centrata sull'immagine e la qualità del "made in Italy".

La competitività delle imprese in base alla classe dimensionale

Coerentemente con alcune indicazioni già emerse in precedenza, **le imprese di maggiore dimensione** (con oltre 200 addetti) **risultano le uniche a presentare miglioramenti dei livelli competitivi**, come confermato dal saldo positivo di 33 punti percentuali in favore delle posizioni in miglioramento (68%) rispetto a quelle di segno contrario (33%).

Nelle autovalutazioni formulate dagli imprenditori, le imprese di minore dimensione risultano caratterizzate dalla prevalenza dei saldi negativi sia in quelle fino a 50 addetti (pari a 17 punti percentuali), sia in quelle comprese tra i 51 ed i 200 addetti (25 punti percentuali).

L'andamento più favorevole si registra nelle imprese di più elevata dimensione anche dal punto di vista del fatturato (in quelle con oltre 25 Meuro), confermando anche in questo caso come anche tra le imprese con oltre 200 addetti, ve ne sono alcune di maggiore dimensione che risultano caratterizzate da andamenti particolarmente positivi.

Il guadagno consistente di competitività da parte delle imprese più grandi appare il risultato di una tendenza alla crescita dei costi di produzione inferiore al resto delle imprese, confermando in pieno i vantaggi connessi alla possibilità di perseguire economie di scala.

Anche in questo caso, come già riscontrato nelle imprese esportatrici, la possibilità di riuscire ad intervenire sulla variabile prezzo appare determinante per ridurre gli effetti negativi del rallentamento congiunturale, nonché per contrastare la tendenza alla riduzione dei margini di redditività presente negli ultimi anni proprio a causa del divario crescente nell'evoluzione dei costi e dei prezzi finali.

La competitività delle imprese per tipologia di organizzazione della produzione

L'evoluzione competitiva delle imprese terziste rispetto a quelle presenti sui mercati finali appare nel complesso coerente con la tendenza generale alla contrazione che caratterizza il comparto nel suo insieme.

Le imprese presenti sui mercati finali evidenziano una maggiore perdita di competitività, come confermato dal saldo negativo di 27 punti percentuali tra le posizioni in peggioramento (pari al 41% delle imprese) e quelle di segno contrario (14%).

Lievemente meno negativa appare l'evoluzione delle imprese terziste che registrano un saldo negativo di 14 punti percentuali (risultato della differenza tra il 28% di imprese in peggioramento ed il 14% di imprese in condizione contraria).

I dati suindicati confermano ulteriormente come lo spartiacque attuale tra la crescita ed il rallentamento non sia più riconducibile semplicemente al tipo di strategia adottato, quanto ad una serie più articolata e complessa di orientamenti che mettono in risalto sia le strategie perseguite, sia in particolare le modalità e le risorse utilizzate nel perseguimento degli obiettivi prescelti.

Sempre più rilevanti diventano quindi i processi reali messi in campo dalle imprese per seguire gli orientamenti competitivi individuati, sia in termini di risorse da utilizzare, sia per quanto concerne a livello più generale l'efficacia dei meccanismi di interazione e di cooperazione e competizione cui si fa ricorso.

La competitività delle imprese per segmento di mercato

A conferma di quanto appena suindicato, le autovalutazioni delle imprese evidenziano una generale perdita di competitività delle imprese sia di quelle collocate nelle fasce alte del mercato, sia di quelle presenti nei segmenti inferiori.

Va al riguardo ricordato che in ciascun segmento di mercato risultano presenti contemporaneamente imprese esportatrici e non, imprese terziste e finali, imprese di piccola e medio-grande dimensione.

In tutti e tre i segmenti di prodotto-mercato i saldi risultano negativi in favore delle posizioni in peggioramento rispetto a quelle di segno contrario, con un valore più elevato che caratterizza le imprese presenti nella fascia più alta del mercato (il saldo negativo sale a 18 punti percentuali).

A fronte di una tendenza dei costi che appare in linea con l'evoluzione complessiva del comparto, l'andamento dei prezzi registra un aumento dell'1% nelle imprese di fascia più alta, a fronte di contrazioni che caratterizzano il resto delle imprese, confermando una maggiore capacità di intervento su tale variabile da parte delle imprese presenti nei mercati a maggiore valore aggiunto.

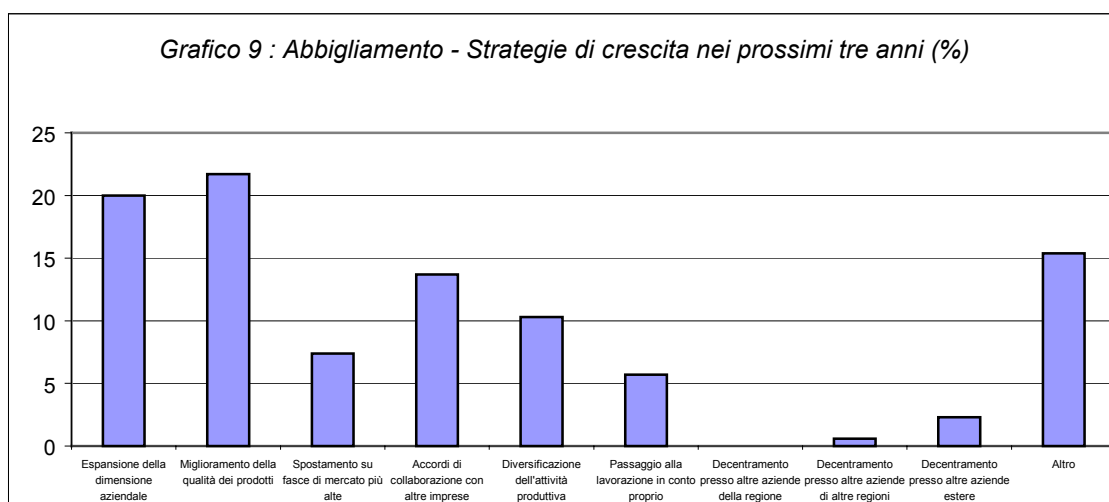
Le Strategie

I risultati dell'indagine confermano una crescente maturazione del sistema produttivo territoriale sul versante degli orientamenti strategici centrati su alcune variabili tese a rafforzare il posizionamento su mercati più ampi rispetto agli attuali.

Nel complesso le imprese locali presenti sui mercati finali privilegiano:

- il miglioramento qualitativo dei prodotti (segnalato dal 31% delle imprese)
- l'espansione della dimensione aziendale (18%)
- l'aumento e la qualificazione degli accordi e delle reti di cooperazione con altre imprese (16% del totale).

Decisamente meno praticati altri interventi connessi alla diversificazione delle attività produttive (12%), nonché all'aumento della presenza in fasce di mercato più alte (10%).



Gli orientamenti perseguiti dalle imprese e la centralità degli interventi orientati alla qualità della produzione risultano coerenti con le strategie di distribuzione adottate nei confronti della clientela che privilegiano in primo luogo la qualità delle lavorazioni (71% delle imprese), seguiti dalle politiche di prezzo (45%) e dalla qualità dei tessuti (43%).

Un'attenzione decisamente inferiore viene attribuita ad altri fattori quali l'orientamento al marchio (2%), alla promozione e comunicazione (4%), alla innovatività della gamma offerta (2%).

La scarsa attenzione al marchio, alla promozione e comunicazione, all'ampliamento ed innovazione della gamma offerta costituiscono un forte elemento di debolezza dell'offerta locale connesso a sua volta con la specificità costituita dai canali di vendita maggiormente utilizzati che risultano quelli del commercio all'ingrosso e dei grandi buyer di settore (43% delle imprese), seguiti dal commercio al dettaglio (29%) e dalla grande distribuzione (22%).

Questi canali di vendita, a fronte di altre tipologie che risultano meno seguite dalle imprese locali (quali ad esempio la vendita diretta ed i canali industriali), privilegiano infatti maggiormente gli aspetti connessi al prezzo e secondariamente alla qualità rispetto all'orientamento al marchio ed alla diversificazione ed innovazione della gamma che risultano altresì particolarmente determinanti nelle strategie di sviluppo delle imprese presenti nei segmenti medi e medio-alti dei mercati..

Le strategie commerciali adottate dalle imprese contribuiscono pertanto a rafforzare l'attuale modello di sviluppo delle imprese dell'abbigliamento accrescendo alcuni tradizionali fattori di debolezza del sistema industriale locale riconducibili proprio all'inadeguatezza delle strategie rivolte al mercato. I canali distributivi maggiormente utilizzati sono rimasti sostanzialmente quelli del passato anche in presenza di strategie nuove che richiedono un adeguamento delle scelte distributive in direzione di una maggiore attenzione alle politiche di marchio ed agli interventi di promozione e di comunicazione rivolti a consolidare la conoscenza e l'immagine aziendale.

Le strategie delle imprese terziste

Le imprese specializzate nelle produzioni in conto terzi perseguono strategie sostanzialmente omogenee a quelle delle imprese presenti sui mercati finali, incentrate sui seguenti aspetti:

- l'espansione della dimensione aziendale al primo posto (21% delle imprese)
- il miglioramento qualitativo dei prodotti (segnalato dal 18% delle imprese)
- la creazione di reti di cooperazione con altre imprese (13%).

Tali imprese puntano inoltre l'attenzione sulla diversificazione produttiva (10%) e sulla necessità di produrre in conto proprio (8% del totale delle imprese).

Sul fronte distributivo anche le imprese terziste puntano l'attenzione sugli aspetti indicati in precedenza per le imprese presenti sui mercati finali connesse alla qualità dei prodotti (46%) ed al controllo dei prezzi (26%), sia pure evidenziando nelle politiche di vendita un maggiore

ricorso ai canali industriali (30%), nonché alla grande distribuzione (24%) che rappresentano nella maggior parte dei casi i principali committenti nei confronti dei quali si rivolge la produzione locale.

Le strategie delle imprese per classe dimensionale

Le strategie delle imprese sulla base della diversa articolazione dimensionale mettono in luce alcune tendenze di rilievo in direzione di una crescente maturazione da parte delle imprese di maggiore dimensione.

Le imprese più piccole (fino ai 50 addetti) evidenziano il ricorso a strategie analoghe a quanto registrato in precedenza, incentrate sui fattori connessi a:

- il miglioramento qualitativo dei prodotti (segnalato dal 23% delle imprese)
- l'espansione della dimensione aziendale (21%)
- l'aumento e la qualificazione degli accordi e delle reti di cooperazione con altre imprese (14% del totale).

Le politiche di mercato adottate nelle strategie di commercializzazione riguardano essenzialmente anche in questo caso l'attenzione alla qualità delle lavorazioni (53% delle imprese) ed al prezzo (31%), coerentemente con i canali di vendita maggiormente utilizzati che risultano quelli industriali (26%), seguiti dal commercio all'ingrosso e dalla grande distribuzione (23%).

Con l'aumento della dimensione aziendale le strategie adottate tendono invece a spostarsi verso altri fattori connessi nella fase attuali in prevalenza alla diversificazione delle attività produttive (25% delle imprese comprese tra i 51 ed i 200 addetti), evidenziando in proposito il ricorso a interventi maggiormente coerenti con l'evoluzione degli scenari competitivi attualmente in corso.

Una ulteriore conferma della presenza di orientamenti strategici più maturi nelle imprese maggiori proviene dalla scelta dei canali distributivi che in tali imprese ha privilegiato in misura prevalente la grande distribuzione (scelta dal 50% delle imprese tra i 51 ed i 200 addetti), cui si aggiunge il commercio all'ingrosso e la vendita diretta nelle imprese con oltre 200 addetti (in circa un terzo delle imprese in entrambi i casi).

Particolarmente significativo è il ricorso alla vendita diretta che, in aggiunta ai canali della grande distribuzione e del commercio all'ingrosso, costituisce uno sbocco commerciale importante per le imprese maggiormente strutturate in grado di contribuire efficacemente all'aumento dei margini di redditività.

L'ampiezza e la qualità dei canali distributivi utilizzati, unitamente all'accento posto sulla diversificazione produttiva contribuiscono ad evidenziare nelle imprese più strutturate una

maggior propensione commerciale unitamente alla capacità di riuscire a definire e perseguire un corretto ed efficace marketing mix di prodotti-mercati-rete di vendita che costituisce il presupposto fondamentale per il successo di qualsiasi impresa fortemente orientata al mercato.

La presenza a livello locale, sia pure in misura ancora poco diffusa, di imprese in grado di presentare significativi processi di maturazione delle strategie di mercato e di penetrazione commerciale costituisce un aspetto particolarmente significativo anche per le ricadute che possono essere promosse in direzione di un generale e più ampio processo di riorganizzazione e di innovazione delle strategie di sviluppo e di orientamento al mercato dell'intero comparto salentino, a partire dal ricorso a strategie più efficaci e coerenti sul versante distributivo in grado di meglio valorizzare le produzioni locali e di contribuire ad elevare gli attuali insufficienti margini di redditività delle imprese.

Le strategie delle imprese per segmento di mercato

Le strategie delle imprese presenti nei segmenti alti e medio-alti del mercato risultano in linea con i tre principali fattori già evidenziati in precedenza, con la sola differenza connessa all'accento sulla strategia più seguita:

- che nelle aziende di fascia più alta risulta legata all'espansione della dimensione aziendale, come espresso dal 24% delle imprese,
- a differenza di quelle di segmento medio e medio-alto che puntano maggiormente sul miglioramento della qualità delle produzioni (nel 23% dei casi).

La qualità della produzione risulta in questi casi la politica di mercato largamente prevalente per accrescere i livelli di commercializzazione, con punte del 73% nelle imprese di fascia alta del mercato (50% in quelle presenti nel segmento medio-alto).

I canali di vendita evidenziano una elevata diversificazione in entrambe le tipologie di imprese, con una maggiore attenzione ai canali industriali nelle imprese di fascia alta (39%) rispetto alla scelta della grande distribuzione (24%) operata con maggiore frequenza dalle imprese di segmento medio-alto (che utilizzano nel 10% dei casi anche le forme di vendita diretta).

La situazione delle imprese presenti nei segmenti medio-bassi di mercato registra alcune significative differenze connesse non tanto all'attenzione che si conferma elevata nei confronti della qualità delle lavorazioni (25% delle imprese), quanto soprattutto alla necessità di diversificare le attività produttive (18%) e di spostarsi su fasce di mercato più qualificate (13%).

E' questo un dato particolarmente significativo che conferma la tendenza delle imprese di segmento medio-basso a divenire sempre più consapevoli dei fattori di criticità connessi a tale

specializzazione ed allo stesso tempo dell'esigenza di mutare l'attuale posizionamento competitivo in direzione di nuovi segmenti di mercato a maggiore valore aggiunto.

Particolarmente elevata viene confermata l'attenzione di tale categoria di imprese nei confronti della variabile prezzo che continua a rappresentare la politica prevalente di penetrazione commerciale, come confermato dal 75% delle imprese, indipendentemente dai canali distributivi utilizzati che risultano diversificati, sia pure con una prevalenza dei buyer (50%) e dei canali industriali (31%), e con il 13% di imprese che utilizza anche a forme di vendita diretta.

Anche in questo caso il ricorso ai tradizionali canali commerciali finisce per accentuare ulteriormente il grado di dipendenza di tale categoria di imprese nei confronti delle produzioni di fascia bassa caratterizzate quasi esclusivamente dalla competitività basata sul prezzo (come esplicitamente riconosciuto dalle stesse imprese intervistate).

Le strategie: tendenze generali

Gli orientamenti strategici delle imprese evidenziano una sostanziale continuità con i processi in corso, soprattutto per quanto concerne la tradizionale attenzione al miglioramento della qualità dei prodotti.

Tale aspetto assume tuttavia una connotazione differente in funzione del segmento di mercato occupato.

Nel caso di imprese di fascia alta, il miglioramento continuo della qualità denota la tendenza a consolidare ed espandere le proprie quote di mercato in segmenti ad elevato valore aggiunto dove risulta possibile spuntare prezzi più elevati grazie all'attenzione crescente nei confronti delle politiche di marchio e di comunicazione. Le imprese locali risultano pertanto alle prese con strategie offensive finalizzate a consolidare l'immagine di qualità complessiva del proprio marchio ed allo stesso tempo ad ampliare dal punto di vista territoriale i mercati di riferimento. Anche le strategie distributive risultano improntate ad una maggiore diversificazione dei canali in funzione dei prodotti-mercati di riferimento, con una maggiore capacità di ricorrere a canali industriali più adeguati alle esigenze di tale categoria di imprese.

Per le imprese che occupano la fascia inferiore del mercato, il miglioramento dei livelli qualitativi non scaturisce dall'attenzione all'evoluzione di lungo periodo dei mercati e della concorrenza, né tantomeno dalla decisione di puntare su segmenti a maggiore valore aggiunto.

In questi casi l'innalzamento dei livelli qualitativi deve fare i conti con una concorrenza molto più offensiva sul fronte dei costi e pertanto in grado di ridurre i benefici connessi all'offerta di

qualità. Nei segmenti inferiori di mercato esiste infatti una soglia limite dei livelli di qualità incompatibile con le pressioni sul versante dei prezzi che non risulta pertanto possibile oltrepassare senza perdere quote significative di mercato a vantaggio dell'offerta connotata da livelli inferiori di costo.

In queste imprese il miglioramento della qualità produttiva assume un carattere eminentemente difensivo, destinato a durare in modo limitato nel tempo fino al raggiungimento di tale soglia critica.

In molti casi il trasferimento di commesse ingenti dalle imprese salentine ad imprese localizzate nei paesi dell'Est Europa conferma il raggiungimento di tale soglia con il conseguente abbandono da parte delle imprese committenti che trovano sempre più conveniente e vantaggioso orientarsi verso produttori caratterizzati da costi molto più ridotti e da un'offerta che risulta allo stesso tempo sufficientemente adeguata dal punto di vista qualitativo.

Le strategie sull'innalzamento degli attuali livelli produttivi sembrano pertanto destinate a sortire ricadute molto diverse nelle imprese del comparto in funzione del diverso livello di specializzazione produttiva.

Se nelle imprese impegnate direttamente sui mercati finali l'innalzamento costante dei livelli qualitativi risponde all'esigenza di rafforzamento di uno dei principali fattori di competitività, nelle imprese terziste presenti nei segmenti inferiori di mercato tale strategia non risulta in grado, da sola, di incidere favorevolmente sull'evoluzione di medio e lungo termine soprattutto per quanto concerne l'attuale elevata dipendenza da un ridotto numero di imprese committenti del Nord Italia.

In questa direzione un elemento di particolare rilievo concerne l'attenzione significativa rivolta dalle imprese del comparto alla **necessità di accrescere la massa critica** necessaria a fronteggiare mercati sempre più selettivi come quelli esteri, confermata dalla volontà di espandere la dimensione aziendale segnalata dal 20% delle imprese, con punte più elevate nelle imprese di fascia alta (24%) ed in quelle presenti sui mercati finali (25%).

E' questo un aspetto di particolare rilievo che, aldilà dell'importanza assegnata in primo luogo alla dimensione dal punto di vista occupazionale, denota un'esigenza crescente di acquisire una massa critica più consistente in grado di favorire l'accesso a risorse e modalità di intervento più adeguate alle sfide presenti.

Sono proprio le imprese più piccole, presenti nei mercati finali di sbocco e di conseguenza particolarmente esposte alla concorrenza di imprese estere da tempo presenti su tali segmenti di mercato, a risentire maggiormente dei vincoli legati alla ridotta capacità di intervento ed a evidenziare la necessità di perseguire una massa critica più consistente. Nei confronti di tali tipologie di imprese occorre quindi predisporre interventi specifici di sostegno al consolidamento delle quote estere di mercato attraverso l'aumento delle risorse finanziarie ed

immateriale in grado di consentire alle imprese locali di competere ad armi pari con i concorrenti nazionali ed europei.

L'attenzione nei confronti della dimensione va analizzata unitamente all'interesse elevato che le imprese locali evidenziano nei confronti della realizzazione di accordi e reti di cooperazione con altre imprese del comparto (15% nella classe di fatturato fino ai 5 milioni di Euro), confermando ulteriormente **la presenza di importanti segnali di mutamento nel modello di organizzazione aziendale in direzione di una maggiore propensione alla cooperazione ed all'integrazione orizzontale e verticale.**

Le strategie commerciali registrano la conferma del ruolo significativo dei grandi buyer nazionali ed internazionali che continuano ad esercitare un elevato potere contrattuale nei confronti delle imprese locali, sia pure in un contesto che vede aumentare il livello di diversificazione dei canali utilizzati soprattutto in funzione del diverso segmento di mercato.

A tale riguardo va sottolineata con particolare favore la presenza di importanti segnali di maturazione degli orientamenti strategici da parte delle imprese più strutturate presenti nei mercati di fascia alta che registrano un'attenzione maggiore alla diversificazione ed ampliamento della gamma produttiva, nonché al ricorso ad efficaci strategie di marketing-mix che prevedono un utilizzo più ampio e diversificato dei diversi canali commerciali a disposizione.

In uno scenario strategico in consistente evoluzione, risalta il dato secondo cui **la maggioranza delle imprese, pari all'80% del totale, non prevede alcun utilizzo delle principali normative di agevolazione a disposizione sul territorio regionale.**

E' questo un aspetto particolarmente significativo che appare in linea con quanto già emerso nell'industria manifatturiera pugliese nel corso di altre indagini dell'Osservatorio e che risulta connesso ad alcuni fenomeni specifici quali:

- un livello di conoscenza delle opportunità disponibili spesso non adeguato
- le crescenti difficoltà che le imprese incontrano nell'accesso alle risorse agevolate (sia per quanto concerne l'esiguità delle risorse finanziarie messe a disposizione, sia per quanto riguarda la lunghezza dei tempi di decisione e di erogazione cui si aggiunge l'eccessiva complessità delle procedure per la predisposizione delle candidature)
- l'assenza in questa fase di bandi pubblicati utilizzabili da parte delle imprese.

Da qui la necessità di intervenire in direzione di una sostanziale messa a punto dei regimi di aiuto a disposizione delle imprese pugliesi che favorisca un aumento della dotazione finanziaria unitamente ad un consistente snellimento e semplificazione delle procedure e delle modalità di accesso.

Gli unici strumenti di intervento messi in evidenza dalle imprese (sia pure in misura ridotta) risultano quelli connessi alle principali leggi di agevolazione regionali e nazionali (segnalate

dal 20% delle imprese, con percentuali lievemente superiori nelle imprese presenti sui mercati finali), mentre un'attenzione inferiore viene assegnata agli strumenti dei Progetti Integrati Territoriali previsti dal POR Puglia 2000-2006 (segnalati dal 2% delle imprese), nonché dagli interventi specifici connessi alla programmazione negoziata (1%).

Le strategie di internazionalizzazione

Nel complesso **l'accesso ai mercati internazionali nell'ambito delle strategie di internazionalizzazione produttiva risulta ancora piuttosto limitato**, come confermato dal 4% di imprese che vi ha fatto ricorso, con punte del 7% nelle imprese esportatrici e del 14% delle imprese di piccola dimensione (fino ai 5 milioni di Euro di fatturato).

Nella maggioranza dei casi (50% delle imprese) vengono decentrate all'estero essenzialmente le lavorazioni di base, sia pure in uno scenario generale che vede aumentare la percentuale di imprese che trasferisce all'estero la lavorazione di componenti e parti staccate, nonché di prodotti finiti (pari ad un terzo delle imprese in entrambi i casi).

In generale il trasferimento di parte della produzione in altri Paesi esteri risponde quasi esclusivamente alla necessità di contenere i costi di produzione con particolare riguardo a quelli del personale (come dichiarato dall'86% delle imprese), più che di accrescere la vicinanza ai mercati finali di sbocco.

Prevalentemente l'area di maggiore preferenza dal punto di vista dei paesi destinatari risulta quella dei Balcani (privilegiata dal 71% delle imprese), seguita da altri paesi dell'Est Europa attualmente non facenti parte dell'Unione Europea (14% delle imprese).

La forma principale adottata per sviluppare le strategie di internazionalizzazione risulta quella degli accordi di partenariato di tipo non paritetico (come segnalato nel 71% dei casi), seguita in misura meno accentuata dalle forme di investimento diretto all'estero (14% delle imprese).

In generale il limitato ricorso al decentramento estero delle produzioni non sembra rivestire i connotati specifici delle strategie di internazionalizzazione in quanto spinto quasi esclusivamente dall'esigenza di ridurre i costi di manodopera, senza alcuna visione ed utilizzo diretto dei benefici sul fronte commerciale e di mercato.

Nei casi in cui le imprese varcano i confini regionali e nazionali, il modello seguito tende a riprodurre le tipologie di relazionamento e di cooperazione attivate dalle imprese locali nei confronti dei committenti nazionali, incentrato su relazioni sostanzialmente di tipo gerarchico-non paritetico che accresce i livelli di dipendenza e di criticità delle imprese terziste (nei confronti di quelle committenti). Poco diffusi risultano, a conferma di tale assunto, gli

investimenti diretti esteri che tuttavia registrano una maggiore diffusione tra le imprese esportatrici (25%) e le imprese presenti nei segmenti di mercato medio-alti (14%).

I fattori esterni di competitività

Il ricorso a nuovi orientamenti strategici richiede la presenza congiunta di condizioni favorevoli sia nel contesto locale sia sul versante aziendale interno che si rivelano particolarmente determinanti nel favorire il consolidamento e l'espansione degli attuali livelli competitivi.

Sul versante del contesto locale nel quale gli imprenditori salentini operano vengono evidenziati alcuni fattori che risultano di maggiore rilievo ai fini del raggiungimento di risultati più efficaci (Tab. 13).

Tab. 13- I fattori esterni di competitività delle imprese (valori percentuali)

Fattori esterni di competitività	Imprese Totali	Fascia Alta	Medio-Alta	Medio-Bassa
Infrastrutture di trasporto	44	55	40	56
Credito e servizi bancari	27	24	27	38
Professionalità qualificate	19	33	17	6
Subfornitori e fornitori locali	18	12	21	6
Infrastrutture di comunicazione	10	6	10	19
Servizi per l'export	8	6	9	6
Rapporti con la PA	5	0	6	6
Spazi insediativi	2	0	2	6

Nel complesso l'attenzione delle imprese locali si concentra in primo luogo sulle infrastrutture, soprattutto di ordine materiale che, a seguito della percentuale particolarmente elevata di segnalazioni (pari al 44% delle imprese), viene percepita come particolarmente carente a livello territoriale.

Del resto i dati generali a disposizione confermano la debolezza infrastrutturale dell'intera provincia che registra un indice sintetico di dotazione terziaria pari a 72,4 (Italia =100), al penultimo posto in Puglia seguita solo dalla provincia di Foggia.

Risalta al secondo posto il rilievo assegnato al credito ed ai servizi bancari che risultano piuttosto diffusi sul territorio almeno per quanto concerne la presenza di operatori qualificati

(sul tale aspetto la provincia evidenzia un indice pari a 82,6, ben superiore a quello regionale attestato intorno a 64).

E' questo un aspetto di particolare rilievo che conferma il ruolo determinante rivestito all'interno del comparto dal sistema bancario locale, così come confermato dai dati già analizzati in precedenza relativamente all'aumento delle esposizioni nei confronti degli istituti di credito a seguito del peggioramento della situazione di liquidità delle imprese.

Al terzo posto in ordine di importanza le imprese puntano l'attenzione su uno degli aspetti tradizionalmente più segnalati nel corso degli ultimi anni dal settore manifatturiero, vale a dire l'insufficiente disponibilità di profili professionali di medio ed alto livello coerenti con i fabbisogni sempre più articolati e complessi.

Con lo stesso livello di priorità le imprese locali segnalano la costruzione di un'efficace rete di fornitori e subfornitori che sembra rivestire un'importanza crescente nelle strategie di competizione all'interno del comparto dell'abbigliamento.

Le dichiarazioni delle imprese assegnano un'attenzione inferiore nei confronti di altri aspetti tra i quali risaltano quelli relativi alla presenza di spazi insediativi adeguati, nonché ai rapporti con la pubblica amministrazione territoriale ed ai servizi di assistenza per l'export (segnalati in percentuale ridotta).

Nel complesso emergono alcune indicazioni utili sulle quali occorre intervenire tempestivamente, con una limitata segnalazione di alcuni temi che possono essere considerati non particolarmente problematici (a causa dei concreti e significativi miglioramenti operati nell'ultimo periodo, come nel caso delle relazioni con la pubblica amministrazione, nonché la disponibilità di spazi insediativi) e l'indicazione viceversa dei fattori che nella fase attuale rivestono maggiore criticità in quanto ancora da sviluppare a livello territoriale (come nel caso delle infrastrutture, dei servizi bancari e delle risorse umane).

Rispetto alla collocazione nei diversi segmenti di mercato, le risposte fornite evidenziano nelle imprese di fascia alta una maggiore attenzione alle infrastrutture (segnalate dal 55% degli intervistati) ed al secondo posto alla disponibilità di profili professionali qualificati (33%), seguito dal credito e servizi bancari (24%) e dalla rete dei fornitori e subfornitori (12%).

Nelle imprese presenti nei segmenti medio-bassi trova conferma al primo posto il ruolo delle infrastrutture (in misura più accentuata che negli altri casi, come confermato dal 56% delle imprese), seguite in secondo posizione dal credito e servizi bancari (anch'essi in misura più accentuata, come segnalato dal 38% delle imprese).

Un dato interessante da sottolineare riguarda il rilievo sempre più elevato che le infrastrutture di comunicazione ed i servizi di assistenza all'export rivestono nelle imprese di maggiore dimensione (con oltre 25 milioni di Euro di fatturato), confermando la maggiore attenzione

verso tali tipologie di servizi da parte delle imprese più strutturate e direttamente esposte alla concorrenza internazionale e nazionale presente sui mercati finali di sbocco.

I fattori interni di competitività

Anche sul versante interno l'individuazione dei fattori considerati più importanti per la crescita delle imprese conferma alcune tendenze già emerse in passato e contribuisce ad evidenziare alcune importanti novità (Tab. 14)

Tab. 14 - I fattori interni di competitività delle imprese (valori percentuali)

Fattori esterni di competitività	Imprese Totali	Fascia Alta	Medio-Alta	Medio-Bassa
Conoscenza del mercato	38	53	34	38
Controllo della concorrenza	20	16	21	12
Qualità dei prodotti e certificazione	21	25	20	25
Controllo prezzi/costi	27	13	33	13
Rapporti con altre imprese	8	0	10	6
Ottimizzazione dei processi produttivi	4	6	4	0
Qualità della manodopera	8	6	8	6
Formazione continua	2	3	2	0

Le imprese del comparto pongono in primo luogo l'attenzione sugli aspetti connessi al mercato, sia in termini di maggiore conoscenza delle dinamiche evolutive, sia per quanto concerne in particolare il monitoraggio della concorrenza.

L'accento su una più approfondita conoscenza del mercato costituisce una novità di rilievo rispetto al passato. Del resto la conoscenza delle dinamiche evolutive risulta attualmente molto più ampia tra le imprese del settore: in relazione alle cause che hanno provocato la crisi attuale del settore, la maggioranza delle imprese (pari all'86% del totale) ha individuato nella concorrenza estera il motivo principale, a fronte dell'11% delle imprese che sofferma la propria attenzione su fattori interni, tra i quali al primo posto l'eccessiva pressione fiscale.

In secondo luogo viene posto l'accento sulla capacità di controllo delle voci di costo e quindi dei prezzi finali praticati alla clientela (finale o intermedia), seguita dalla qualità dei prodotti e dal ricorso agli interventi di certificazione.

L'attenzione nei confronti del mercato testimonia l'interesse crescente delle imprese anche dal punto di vista delle capacità e delle competenze professionali indispensabili per monitorare e gestire più efficacemente le relazioni con l'insieme dei soggetti esterni all'impresa.

Anche in questo caso le imprese intervistate hanno collocato in secondo piano alcuni fattori che probabilmente non sembrano costituire allo stato attuale elementi di forte criticità in quanto sufficientemente affrontati e risolti nell'ambito degli strumenti e delle opportunità a disposizione, quali:

- l'ottimizzazione dei processi produttivi (4% delle imprese locali)
- e la formazione continua (segnalata dal 2% delle imprese). Le ridotte segnalazioni in merito a quest'ultimo fattore possono essere in particolare connesse allo scarso rilievo che esso assume allo stato attuale in virtù della sostanziale adeguatezza delle risorse umane già impegnate in aziende, confermata ulteriormente dalle ridotte segnalazioni (pari all'8% delle imprese) che hanno messo in evidenza la qualità della manodopera impiegata.

Nel complesso le imprese collocate nei segmenti a più elevato valore aggiunto attribuiscono maggiore rilievo (in termini percentuali) alla conoscenza del mercato, così come accade anche nelle imprese esportatrici.

I fattori di competitività: tendenze generali

Le indicazioni fornite dagli imprenditori sia in relazione ai contesti territoriali, sia per quanto concerne la dimensione interna, tendono a mettere in evidenza i seguenti aspetti:

- la continua attenzione al ruolo che le infrastrutture di base, ma in misura crescente anche quelle di comunicazione, possiedono nel contribuire ad elevare i livelli di competitività dei sistemi industriali regionali
- l'attenzione crescente ai mercati dal punto di vista della necessità di dotarsi di competenze e capacità in grado di perseguire un monitoraggio permanente dell'evoluzione ed in particolare dell'andamento dei concorrenti diretti
- il rilievo centrale assunto dalle risorse umane, sia in relazione a quelle già impiegate all'interno (il cui livello viene considerato complessivamente più che adeguato), sia per quanto concerne le risorse di nuova assunzione da reperire sul mercato del lavoro (in relazione alle quali si evidenziano le maggiori aree di criticità nel livello di competenze presenti)
- una minore attenzione nei confronti di alcune variabili che nella fase attuale sembrano in parte divenute meno determinanti (anche grazie ai risultati positivi ottenuti negli ultimi anni), quali la disponibilità di aree di insediamento e le relazioni con le amministrazioni locali.

Tali aspetti sottolineano la necessità di promuovere politiche di intervento volte a migliorare i contesti territoriali nei quali le imprese operano a partire innanzitutto dalla dotazione infrastrutturale di base ed avanzata, ma anche in riferimento a strumenti ed iniziative in grado di favorire la riduzione delle distanze in termini di conoscenze e competenze specialistiche

che separano le imprese locali dai mercati finali di sbocco, nonché di promuovere un raccordo più ampio ed efficace sul versante dei mercati locali del lavoro soprattutto per quanto concerne l'ingresso di giovani in possesso di adeguati skill tecnico-formativi..

La politica di sostegno allo sviluppo delle imprese deve pertanto indirizzarsi verso nuove direzioni che tengano conto sia dei vincoli aziendali interni, sia soprattutto della necessità di rafforzare le esternalità di sistema che incidono direttamente sui livelli di competitività delle imprese.

5. Le previsioni per il primo semestre 2003

Le previsioni per il primo semestre del 2003 (rispetto al secondo semestre 2002) evidenziano nelle imprese locali **una situazione di maggiore tenuta rispetto alle altre imprese pugliesi dell'abbigliamento** (caratterizzate dalla flessione delle principali variabili congiunturali)

Nonostante le aspettative di ripresa a livello nazionale ed internazionale sembrano ormai rinviate al 2004, gli imprenditori locali evidenziano un clima di maggiore ottimismo che risulta in linea con le previsioni formulate dall'industria manifatturiera nel suo complesso a livello regionale.

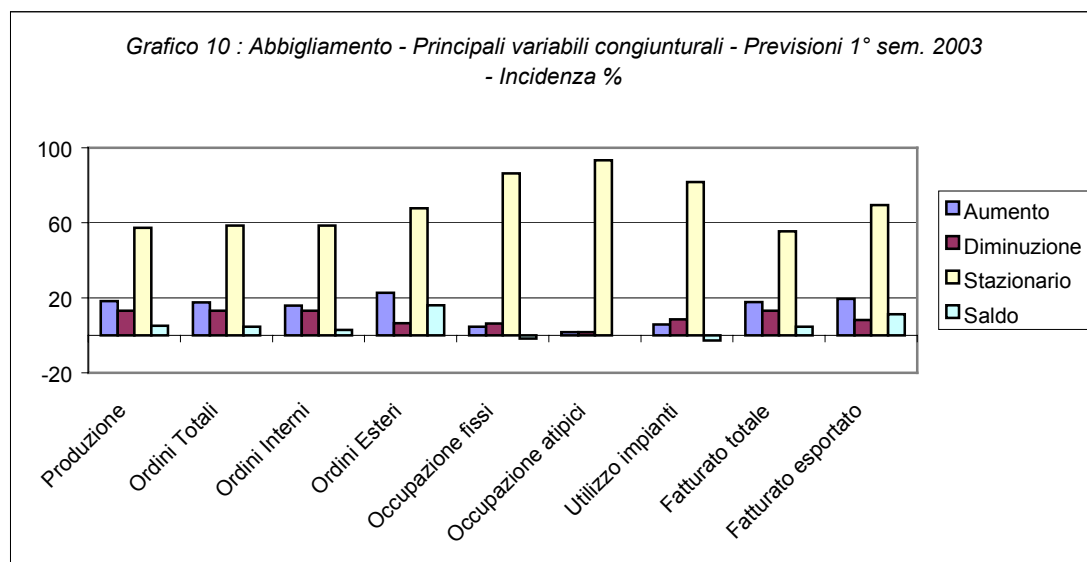
Dopo un anno caratterizzato dalla marcata prevalenza dei segnali di incertezza e di difficoltà, la prima metà del 2003 sembra interrompere la tendenza alla contrazione dei livelli di produzione e di fatturato, manifestando concrete aspettative di inversione di tendenza.

Certamente un ruolo determinante verrà svolto dall'andamento delle economie internazionali con particolare riferimento all'evoluzione della domanda e dei consumi a livello europeo e statunitense, soprattutto per quanto concerne effetti positivi sul clima di incertezza che ha caratterizzato in modo particolare l'evoluzione del 2002 negli investimenti delle imprese e nei consumi delle famiglie.

In questo scenario la recente consistente rivalutazione dell'Euro nei confronti del dollaro può vedere ridimensionati i propri effetti sfavorevoli sia a seguito dei volumi consistenti di export che si indirizzano verso i mercati europei caratterizzati dalla presenza della moneta unica, sia in particolare per quanto concerne le produzioni collocate nelle fasce più alte del mercato tradizionalmente meno esposte alle cicliche fluttuazioni di prezzo a differenza, invece, di quanto si verifica nelle produzioni di segmento inferiore nelle quali l'aumento dell'incidenza dei costi connesso alla rivalutazione dell'Euro può risultare determinante nella ulteriore perdita di quote di mercato.

I diversi effetti della rivalutazione dell'Euro in funzione dei mercati di sbocco delle produzioni locali si rivelano di particolare rilievo anche in considerazione del carattere non transitorio che l'attuale evoluzione valutaria presenta sui mercati internazionali: il processo di indebolimento della divisa americana rispetto all'Euro appare infatti il risultato di politiche monetarie direttamente orientate a rafforzare i livelli di esportazione dei prodotti americani e conseguentemente destinati ad essere confermati anche nei prossimi mesi.

Da qui la necessità di puntare in modo ancora più consistente sui processi di qualificazione e di crescente apertura internazionale dell'offerta locale al fine di accrescere la presenza sui mercati a maggiore valore aggiunto che risultano allo stesso tempo meno condizionati dalle diverse oscillazioni valutarie e meno esposti alla competizione di prezzo.



L'andamento complessivo delle previsioni

Le previsioni dell'industria dell'abbigliamento salentino indicano una ripresa della crescita delle principali variabili congiunturali che, a causa dell'entità non particolarmente sostenuta, non appare destinata a compensare i risultati negativi del 2002.

Gli ordinativi ed il fatturato dovrebbero crescere dell'1%, a fronte di una sostanziale stabilità dei livelli di produzione. L'occupazione continua a risentire della consistente battuta d'arresto dell'anno precedente, evidenziando un'evoluzione negativa sia nella componente fissa, sia in quella atipica.

A livello generale si segnala una ripresa più elevata della domanda estera (+5% rispetto alla sostanziale stabilità della componente interna) che dovrebbe comportare di conseguenza un incremento significativo della quota di fatturato esportato (segnalata in aumento del 4%).

L'evoluzione complessiva nelle attese degli imprenditori appare coerente con i risultati già evidenziati in sede di consuntivo, con particolare riferimento ai risultati più favorevoli manifestati dalle imprese presenti nelle fasce alte e medio-alte di mercato rispetto alle imprese dei segmenti inferiori che risultano caratterizzate dalla prosecuzione di un andamento sfavorevole.

Una ulteriore importante conferma della sostanziale tenuta nel primo semestre del 2003 proviene dall'andamento tendenziale delle principali variabili congiunturali che registra una **prevalenza delle posizioni in miglioramento rispetto a quelle di segno contrario** (Tab. 15).

Tab.15 - Previsioni sull'andamento tendenziale delle imprese rispetto alle principali variabili congiunturali (valori percentuali)

	Aumento	Diminuzione	Stabili	Saldo
Portafoglio ordini	18	13	59	5
Produzione	18	13	57	5
Fatturato	18	13	55	5

Aldilà della conferma dei saldi positivi in favore delle posizioni in miglioramento, risalta la maggioranza delle imprese in condizione di stabilità rispetto al periodo precedente che sembra ulteriormente confermare l'evoluzione non sfavorevole di inizio d'anno.

Le previsioni sull'andamento tendenziale risultano di particolare interesse in quanto:

- evidenziano il carattere transitorio della situazione di difficoltà che ha contrassegnato le imprese locali nell'anno precedente
- confermano il sostanziale dinamismo che caratterizza le imprese del comparto a livello locale e la loro capacità di contrastare le tendenze congiunturali e di medio e lungo termine emerse nell'ultimo periodo.

Significative appaiono in particolare le previsioni sulle componenti interne ed estere degli ordinativi che evidenziano in particolare una concreta attesa di ripresa della domanda internazionale la cui evoluzione rispetto a quella interna risulta particolarmente determinante per l'andamento del comparto in considerazione dell'elevato livello di apertura internazionale evidenziato dalle produzioni locali.

L'apertura nei confronti dell'estero

Come già accennato, l'evoluzione degli ordinativi esteri appare contrassegnata da una ripresa decisamente più favorevole rispetto alla sostanziale debolezza che continua a connotare la domanda interna. Nel complesso la variazione del fatturato esportato dovrebbe attestarsi intorno al +4%, contribuendo a far salire la quota di fatturato estero a circa il 44% del fatturato totale (circa nove punti percentuali al di sopra del corrispondente valore dell'industria regionale dell'abbigliamento).

Le imprese esportatrici dovrebbero rimanere attestate intorno al 35%, otto punti percentuali al di sopra del comparto a livello regionale.

Le previsioni sul versante dei mercati esteri risultano quindi improntate ad un sia pur cauto ottimismo che conferma l'esistenza di concrete prospettive di crescita nel sistema industriale locale nonostante il ridimensionamento delle aspettative di espansione determinatosi a livello internazionale e nazionale nei primi mesi del 2003.

L'evoluzione dell'occupazione

La situazione occupazionale appare ancora condizionata dal rallentamento dell'anno precedente, presentando una flessione di 3 punti percentuali della componente stabile che risulta maggiormente connessa alle ripercussioni della situazione di incertezza e di rallentamento del 2002.

Il saldo occupazionale negativo dovrebbe risultare inferiore a quello del periodo precedente di circa il 50% (attestandosi intorno alle 100 unità), a conferma della tendenza verso il graduale superamento della situazione di difficoltà anche su tale versante che sembra connotare il primo semestre dell'anno in corso (almeno dal punto di vista delle aspettative delle imprese).

PARTE SECONDA: L'INDUSTRIA DELLE CALZATURE

6. Il contesto nazionale di riferimento

Il quadro di insieme

Il settore delle calzature italiano proviene dalle tradizioni artigiane, particolarmente radicate in alcune aree del nostro Paese, che hanno dato vita ad una industria moderna e competitiva sui mercati internazionali, occupante più di 160.800 addetti in oltre 15.000 imprese, ovvero il 2,7% del totale delle imprese manifatturiere nazionali ed il 3,3% degli addetti.

Il radicamento del settore calzaturiero in Italia è collegato alla vivace iniziativa imprenditoriale ed alla tipica struttura del settore, che si pone in un contesto di "filiera" costituito da un sistema di sub-fornitura di materie prime, conterie, componenti, accessori, produttori di macchine, modellisti e stilisti.

Da ciò ne deriva una concentrazione territoriale di aziende in aree organizzate in distretti, di cui i principali sono localizzati nelle Marche, in Toscana, Veneto, Lombardia, Campania, Puglia ed Emilia Romagna. Non a caso, come si evince dalla tabella 16, il settore risulta concentrato soprattutto nell'Italia centrale e nel Nord Est.

Tab. 16 – Consistenza degli addetti e delle imprese nel settore calzaturiero per ripartizione territoriale
– anno 1996

	Imprese	Addetti
Nord Ovest	1.511	15.842
Nord Est	3.115	40.931
Centro	7.943	74.006
Mezzogiorno	2.436	30.095
Italia	15.005	160.874

Fonte: ISTAT – Censimento Intermedio Industria e Servizi

Tale struttura produttiva risente naturalmente di un sottodimensionamento in buona parte legato proprio all'estremo frazionamento di ogni fase della produzione. Il numero medio di addetti per impresa è infatti molto ridotto (10,7 unità) e, come si evince dalla tab. 17, prevalgono nettamente le classi dimensionali più contenute. Il 36,2% delle imprese calzaturiere italiane, infatti, ha meno di 3 addetti. Solo 9 imprese superano i 500.

Tab. 17 – Ripartizione delle imprese e degli addetti del settore calzaturiero italiano per classe di addetti - anno 1996

Classe di addetti	Imprese	Addetti imprese
1	3.242	3.242
2	2.186	4.372
3 -- 5	2.864	10.824
6 -- 9	2.036	14.988
10 -- 15	1.902	23.305
16 -- 19	878	15.272
20 -- 49	1.491	42.154
50 -- 99	275	18.907
100 -- 199	97	12.849
200 -- 249	8	1.704
250 -- 499	17	5.572
500 -- 999	7	4.403
1.000 e piu'	2	3.282

Fonte: ISTAT – Censimento Intermedio Industria e Servizi

Una simile struttura imprenditoriale, se riesce a guadagnare in termini di dinamismo e flessibilità dalle piccole dimensioni, d'altra parte risulta maggiormente esposta ai cicli congiunturali negativi, poiché le imprese più piccole dispongono di minori mezzi e di maggiori difficoltà ad adire il sistema creditizio in situazioni di mercato sfavorevoli.

L'andamento nel 2002

Il trend congiunturale del settore calzaturiero italiano è stato connotato, nel 2002, da una fase recessiva, attribuibile alla contrazione dei mercati finali di vendita, con particolare riferimento a quelli esteri, che si è riflessa sui livelli di attività produttiva e sul fatturato del settore. Nel primo trimestre 2003, tuttavia, si iniziano a notare i primi segni di una ripresa produttiva, grazie ad una risalita delle vendite all'estero, mentre il mercato interno appare ancora connotato da una sostanziale debolezza dei consumi e da un livello di dinamismo modesto.

Al fine di inquadrare correttamente l'andamento congiunturale del settore calzaturiero italiano nel 2002, si richiama una analisi, condotta da di Philipp F. Urban, Direttore generale del Hauptverband der Deutschen Schuhindustrie (HDS) e portavoce della European

Confederation of the Footwear Industry (C.E.C.), Bruxelles. Tale analisi fa il punto della situazione del mercato delle calzature europeo nel 2002, un punto di partenza importante per una industria, come quella delle scarpe, eminentemente "export-led".

A giudizio di detta analisi, il 2002 non ha dato all'industria calzaturiera europea i risultati sperati dopo gli sviluppi del biennio 2000/2001. Il settore ha dovuto accusare delle perdite. A determinare l'andamento del 2002 è intervenuta, da un lato, la delocalizzazione della produzione nel sud-est asiatico; dall'altro lato va considerata la crisi della congiuntura economica mondiale, che ha causato profondi fenomeni di recessione in molti paesi importanti, dagli USA al Giappone e fino ai paesi dell'UE. Tale crisi ha provocato un taglio dei consumi dei beni considerati maggiormente voluttuari, come le calzature.

I mercati di smercio, intaccati dalla debole congiuntura mondiale, hanno avuto ripercussioni negative sul volume della produzione e sui prezzi. Da ciò gli effetti negativi sui fatturati delle aziende.

D'altra parte, le delocalizzazioni della produzione spinte, in un contesto di domanda debole, dal tentativo di minimizzare i costi della produzione, hanno favorito, oltre ai paesi del sud-est asiatico, anche alcuni dei paesi dell'Europa dell'Est candidati all'adesione nell'Unione Europea, e segnatamente Romania e Polonia.

Calo della produzione, dell'occupazione e del numero di aziende ed un nuovo incremento delle importazioni hanno segnato il 2002. Rileviamo tuttavia che l'andamento è stato molto diverso nei singoli paesi dell'UE.

Lo scambio di merci intracomunitario ha risentito soprattutto della cattiva situazione economica di singoli paesi UE. Nel 2002, il mercato tedesco degli acquisti non è stato ad esempio in grado di dare gli impulsi adeguati al settore. Le vendite (di paia) dell'industria calzaturiera italiana in Germania sono calate del 15 % e più.

Ma anche altri paesi che negli anni scorsi erano stati protagonisti di successo sul mercato tedesco, come la Spagna ed il Portogallo, hanno risentito della situazione.

In generale va constatato, che le esportazioni dell'industria calzaturiera europea sono calate del 6 % circa. Il calo ha interessato in particolare l'Italia, mentre la Francia in confronto è stata colpita in maniera ancora limitata con -3%. Anche Spagna, Portogallo e Gran Bretagna hanno registrato un calo più lieve delle esportazioni. Fra i paesi UE più importanti per il mercato calzaturiero, soltanto la Germania ha potuto registrare una forte crescita dell'export.

Le importazioni dell'UE sono nettamente cresciute del 3 % e poco più. Con il Vietnam è ora emerso un nuovo importante paese esportatore che ha complessivamente superato perfino la Cina. Guardando alle importazioni, si ravvisa che la Cina ed altri tradizionali paesi esportatori

del sud-est asiatico non hanno potuto registrare una crescita nel segmento delle calzature di pelle per città, mentre il Vietnam si concentra in misura crescente su questo segmento.

Il taglio dei posti di lavoro nell'industria calzaturiera dell'UE è una conseguenza di tali andamenti; ciò vale, anche se in misura minore, per la dismissione di aziende.

I fatturati dell'industria calzaturiera europea hanno subito un lieve calo, eccezion fatta per Germania, Grecia e Portogallo.

Tutti i paesi UE registrano un calo del consumo di calzature. Complessivamente, l'industria calzaturiera europea non prevede un repentino mutamento delle attuali abitudini del consumatore.

I dati esposti nell'analisi in questione danno conto di tutta la gravità del fenomeno in atto nell'industria calzaturiera europea (tab. 18). La produzione cala quasi del 5%, aggravando ulteriormente la diminuzione del 2,1% registrata nel 2001. L'interscambio commerciale, aggredito da Paesi extracomunitari emergenti, come il Vietnam, la Cina, Taiwan, l'Egitto, la Romania, peggiora notevolmente.

Tab. 18 – Andamento congiunturale dell'industria calzaturiera nell'Unione Europea

1000 Paia	2000	2001	2002*	VAR. 00/01	VAR. 01/02
Produzione	907.986	889.000	845.000	-2,1	-4.95
Import	958.209	964.000	992.800	+0.60	+3.50
Export *	242.397	233.400	219.350	- 3.70	-6.00
Disponibilità	1.623.798	1.619.600	1.611.400	-0.40	-0.50

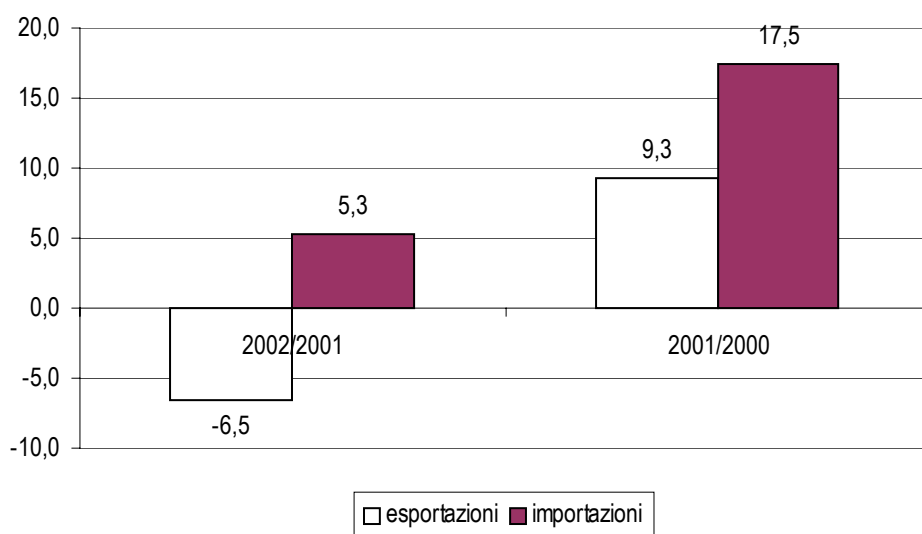
Fonte: HDS – i dati al 2002 sono aggiornati ai primi 9 mesi dell'anno

L'industria calzaturiera europea affronta il 2003 con una strategia offensiva, forte della consapevolezza che gli impulsi della moda ed un più sereno clima di consumo possono contribuire non solo a mantenere ma anche a migliorare i livelli del 2002, anche grazie alla prevista ripresa economica.

Scendendo dallo scenario europeo a quello italiano, i dati congiunturali segnalano come l'industria manifatturiera del nostro Paese abbia subito, nel corso del 2002, la crisi di settore in una misura piuttosto pesante, allineandosi quindi agli andamenti dell'intera industria europea.

Le esportazioni, risentendo di una congiuntura internazionale negativa, hanno subito una flessione del 5,3%, invertendo il brillante risultato che era stato conseguito nel 2001. Le importazioni, al contrario, hanno approfittato della lieve espansione dei consumi interni di calzature avvenuta nel 2002 (di cui si parlerà in seguito) e sono cresciute del 5,3%, proseguendo, sia pur ad un ritmo meno intenso, la fase di crescita avviata nel 2001.

Grafico 11 – tassi di variazione % dell'interscambio commerciale italiano di calzature



Fonte: ISTAT

La combinazione di tali andamenti del commercio con l'estero ha sensibilmente ridotto il tradizionale surplus commerciale che il settore calzaturiero italiano poteva vantare: si è passati da un avanzo di bilancia commerciale di 5.131 milioni di euro nel 2000, ad un surplus pari a 4.678 milioni di Euro nel 2002, con una contrazione dell'8,8% in due anni.

Non vi è nulla di più significativo di tale indice per misurare la perdita di competitività che il settore calzaturiero italiano sta subendo, sotto la spinta di Paesi a basso costo del lavoro che riescono a penetrare in misura crescente nel mercato nazionale e che, contemporaneamente, riducono gli spazi per le vendite sull'estero. Come è infatti possibile constatare dall'esame della tab. 4, i Paesi che hanno incrementato maggiormente la propria presenza commerciale sul mercato italiano nel 2002, con la notevole eccezione dei Paesi Bassi, sono tutti appartenenti al gruppo delle nazioni emergenti o in via di sviluppo: il Vietnam, con una crescita del 13% delle proprie importazioni in Italia, si attesta al 6% del totale del nostro import di scarpe, ma notevoli sono stati anche i risultati ottenuti da Albania e Romania (in questi casi, parte della crescita delle importazioni è da attribuire ad aziende italiane che hanno delocalizzato la propria produzione in detti Paesi, nel tentativo di competere sui costi di produzione con i concorrenti dell'Estremo Oriente).

Anche la Cina, oramai attestata sul 7% del totale delle importazioni italiane di calzature, ottiene un buon risultato di crescita, che segnala come i produttori di tale Paese, oltre che fruire di bassi costi di produzione, stiano raggiungendo standard di media qualità, in crescita rispetto al passato.

Tab. 19 – Principali Paesi importatori di calzature in Italia – peso rispetto al totale dell'import calzaturiero italiano nel 2002 e variazioni % sul 2001

	Peso %	Variaz. 2002/2001
Albania	3,4	11,0
Belgio	6,7	-3,8
Bulgaria	4,7	1,9
Cina	7,1	5,0
Paesi Bassi	3,2	35,1
Romania	29,4	10,9
Tunisia	6,1	6,1
Vietnam	6,0	13,1

Fonte: ISTAT

A differenza del mercato estero, e malgrado il rallentamento economico avvenuto nel 2002, il mercato interno ha goduto di una lieve crescita dei consumi e delle vendite al dettaglio rispetto al 2001. Tale incremento ha consentito ai produttori stranieri di incrementare le proprie vendite sul mercato italiano, come già evidenziato in precedenza.

I dati relativi alle vendite al dettaglio della voce "calzature, pelli ed articoli da viaggio"⁶ rilevati dall'indagine sul commercio fisso al dettaglio condotta dall'ISTAT segnalano infatti come, fra 2001 e 2002, l'indice relativo alle vendite a prezzi correnti sia in lieve crescita, passando da 102,3 a 103,2 (base 100 nell'anno 2000).

I valori dell'indice al primo trimestre 2003, tuttavia, segnalano un calo piuttosto netto, portandosi ad 83,3. Detto calo è in larga misura fisiologico, poiché è legato alla stagione dei saldi, e quindi si verifica nel primo trimestre di ogni anno. Tuttavia, l'indice delle vendite del primo trimestre 2003 mette in luce un valore leggermente peggiore di quello del corrispondente trimestre del 2002 (83,9). Il mercato interno dei consumi sembra quindi riposizionarsi, nei primi mesi del 2003, su valori di modesto dinamismo.

⁶ Né l'ISTAT, né tantomeno altri centri di ricerca come l'ISAE, disaggregano ulteriormente tale voce nelle loro indagini congiunturali. Tuttavia, poiché il settore calzaturiero in senso stretto rappresenta il 61,5% delle imprese ed il 69,4% degli addetti del comparto "calzature, pelli ed articoli da viaggio", tale voce appare sufficientemente rappresentativa degli andamenti del calzaturiero in senso stretto.

Tab. 20 – Valori a prezzi correnti dell'indice delle vendite del commercio fisso al dettaglio per il comparto "calzature, pelli e articoli da viaggio" (N.I. 2000=100)

Periodi	Valori
2001	102,3
I trim. 2002	83,9
II trim.2002	104,8
III trim.2002	98,8
IV trim.2002	125,4
2002	103,2
I trim. 2003	83,3

Fonte: ISTAT

Malgrado la lieve crescita dei consumi interni nel corso del 2002, l'industria italiana delle calzature non sembra essere riuscita a coglierne le opportunità, che quindi sembrano essere state destinate quasi esclusivamente ai produttori stranieri. I livelli di attività produttiva hanno infatti manifestato una tendenza al ribasso piuttosto netta. Secondo i dati ISTAT, l'industria delle calzature ha subito infatti una riduzione della produzione, rispetto al 2001, di 7,4 punti percentuali. Malgrado una crescita dei prezzi finali pari allo 0,7%, in larga parte indotta dal lievitare dei costi di produzione, la contrazione produttiva è stata talmente forte da indurre un calo di quasi quattro punti percentuali del fatturato del comparto.

A sottolineare ulteriormente la gravità della crisi che ha toccato il comparto nel corso del 2002, va segnalato che, in un anno in cui il rallentamento macroeconomico generale ha provocato un ribasso del trend congiunturale di tutta l'industria manifatturiera italiana, i dati negativi riferiti al solo settore delle calzature e pelli-cuoio sono di gran lunga più pesanti della media.

Tab. 21 – principali variabili congiunturali – variazioni % rispetto al 2001

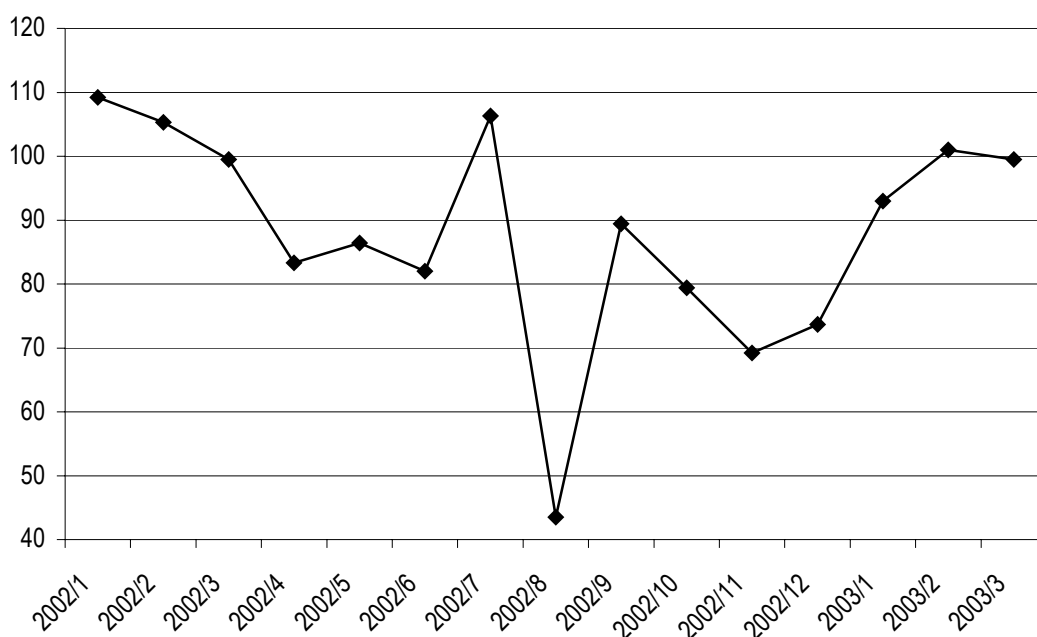
	Calzature	Totale manifatturiere
Produzione	-7,4	-3,3
Fatturato	-3,8 (*)	-1,0
Prezzi	0,7 (*)	0,5

Fonte: elaborazione IPI su dati ISTAT

(*) dati riferiti all'intero comparto "pelli, cuoio e calzature"

Il dato riferito all'indice grezzo di produzione per il settore della fabbricazione di calzature mostra come, prescindendo dal picco negativo del mese di agosto 2002, motivato da fattori di tipo stagionale⁷, la discesa produttiva sia stata costante lungo l'intero arco dell'anno. Tuttavia, a partire dal mese di dicembre 2002, e per i primi tre mesi del 2003, si nota una inversione della tendenza ed una risalita del valore dell'indice sui livelli della prima parte del 2002 che, malgrado un mercato interno che per il primo trimestre 2003 rimane depresso, potrebbero far pensare ad un abbozzo di ripresa produttiva del settore.

Grafico 12 - Variazione % mensile dell'indice grezzo di produzione dell'industria delle calzature (N.I. 2000=100)

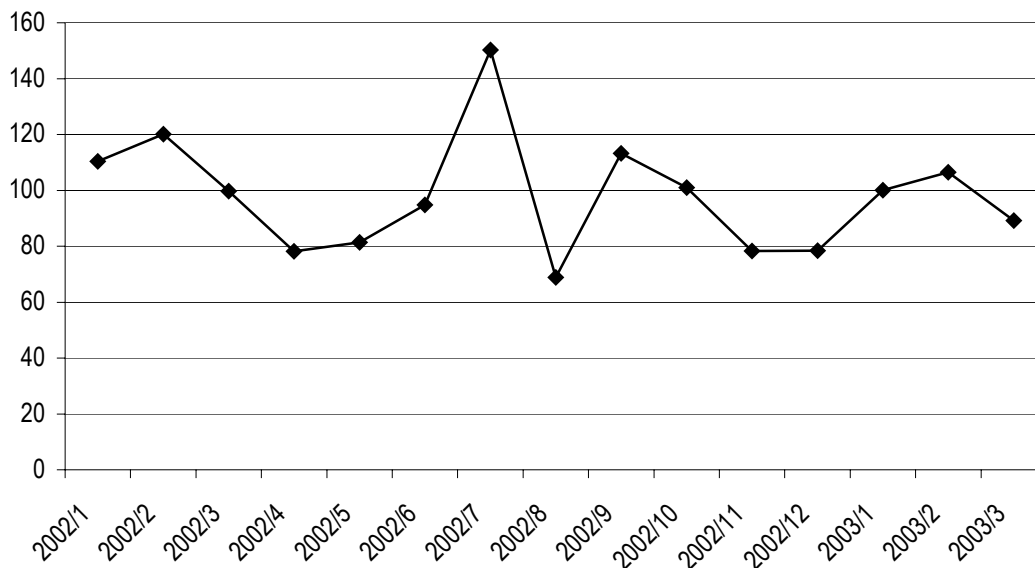


Fonte: ISTAT

Poiché, come si è detto, i consumi interni rimangono depressi nei primi mesi del 2003, tale accenno di ripresa produttiva appare il frutto di una inversione di tendenza sui mercati esteri. Il dato riferito al fatturato estero del settore mostra infatti come, a partire dal punto più basso toccato nei mesi di novembre e dicembre 2002, le vendite sull'estero, nel primo trimestre 2003, sembrano accennare ad una risalita, anche se il mese di marzo si conclude con una nuova, leggera, discesa (che, non a caso, coincide con l'arresto della crescita dell'indice di produzione nello stesso mese – si confrontino i grafici 5 e 6).

⁷ Non è infatti disponibile l'indice destagionalizzato per il solo settore calzaturiero

Grafico 13 – Variazioni percentuali mensili del fatturato estero nel settore calzaturiero



Fonte: ISTAT

7. Il contesto territoriale

L'articolazione dimensionale

Il sistema salentino dell'industria delle calzature con più di dieci addetti è costituito da circa 40 imprese con un'occupazione complessiva di oltre 3.300 unità (ed una presenza femminile pari al 43% dell'occupazione totale).

La struttura produttiva evidenzia **una importante peculiarità connessa al ruolo particolarmente significativo detenuto a livello territoriale dalle imprese di grande dimensione** che costituiscono un punto di riferimento obbligato sia dal punto di vista occupazionale, sia per quanto concerne il contributo alla formazione del fatturato (le imprese con oltre 200 addetti rappresentano in entrambi i casi il 77% del totale dell'area).

Il sistema territoriale delle calzature trova un importante elemento di differenziazione rispetto ad altri sistemi produttivi territoriali proprio nella presenza di alcune imprese di grande dimensione che hanno contribuito sin dalle fasi iniziali a caratterizzare in modo significativo l'intero sviluppo dell'area. La predominanza delle imprese di maggiore dimensione appare connessa alla specificità produttiva dell'area salentina che, come si dirà in seguito, appare molto diversa da quella di altre aree territoriali, differenziandosi per la totale assenza di modelli di decentramento e di esternalizzazione di fasi di produzione a favore di altre imprese dell'area.

Nel Salento è andato invece sviluppandosi un modello del tutto opposto a quello della specializzazione flessibile e del decentramento produttivo tipici di altri sistemi produttivi locali appartenenti anche allo stesso comparto del calzaturiero, a favore dello sviluppo di imprese-sistema che hanno iniziato a svolgere al proprio interno la totalità delle fasi di produzione, riducendo al minimo le relazioni di integrazione e cooperazione interaziendale.

E' questo uno dei motivi principali che contraddistingue in modo del tutto peculiare il sistema produttivo locale, differenziandolo notevolmente da esperienze distrettuali diffuse in altre regioni del Paese e caratterizzate da intense e molteplici relazioni di integrazione orizzontale e verticale tra imprese di piccola dimensione.

Le imprese più grandi costituiscono da sempre, e di conseguenza anche nella fase attuale la struttura portante dell'offerta locale al contrario delle imprese di piccola e media dimensione che rivestono un ruolo secondario (Tab. 22).

Tab. 22 – Contributo delle imprese locali per classe dimensionale alla formazione dell'occupazione e del fatturato

Attività di specializzazione	Totale	10-50	51-200	Oltre 200
Occupazione	100	18	5	77
Fatturato	100	18	5	77

L'organizzazione della produzione

Nella produzione di articoli in pelle e cuoio l'industria locale risulta specializzata in prevalenza nella fabbricazione di calzature (circa l'88% del totale), con una presenza più limitata di

produzioni di borse ed articoli da viaggio (10%), nonché di preparazione e concia del cuoio (3%).

La distribuzione delle diverse aree di produzione (Tab. 23) evidenzia una specializzazione più elevata per le imprese di maggiore dimensione che risultano più direttamente impegnate nella produzione di confezioni, a differenza delle imprese minori che appaiono presenti solo in alcune aree di produzione.

Tab. 23 - Attività di specializzazione delle imprese suddivise classe di addetti (valori %)

Attività di specializzazione	Totale Imprese	10-50	51-200	Oltre 200
Preparazione e concia del cuoio	3	4	0	0
Borse, articoli da viaggio	9	7	0	50
Calzature	88	89	100	50

Come si evince dai dati suindicati, ben poche risultano le aree di sovrapposizione tra le specializzazioni delle imprese che rimangono distinte sia in relazione alla fase di preparazione e concia del cuoio, sia per quanto concerne il tipo di prodotto realizzato (borse o calzature).

Le modalità di organizzazione e realizzazione delle attività produttive confermano le peculiarità del modello Salentino sia in relazione alle imprese terziste, sia per quanto concerne le imprese direttamente presenti sui mercati finali.

In relazione alle diverse fasi produttive trova infatti conferma il modello tradizionale di produzione presente a livello locale che vede l'organizzazione del processo produttivo verticalmente integrata svolgersi quasi interamente all'interno delle singole realtà aziendali, riducendo al minimo le relazioni con le altre aziende del territorio.

Le fasi di tagliatura, giunteria e montaggio vengono svolte quasi sempre all'interno delle singole realtà produttive, mentre solo la fase finale di cucitura delle tomaie viene in qualche caso ancora demandata all'esterno (soprattutto quando deve essere svolta a mano e non può essere realizzata dalle apparecchiature presenti in azienda).

Coerentemente con tale organizzazione della produzione, in molti casi anche le parti principali e gli stessi accessori sono prodotti e montati all'interno delle unità produttive, come confermato dalla percentuale particolarmente elevata di produzione svolta all'interno dei contesti aziendali per quanto concerne le fodere (prodotte all'interno dal 44% delle aziende), le tomaie (53%), le soles (44%), i tacchi (31%), gli accessori (34%).

La prevalenza di un modello produttivo fortemente incentrato sulla singola realtà industriale accresce la mole di attività curate e gestite direttamente all'interno delle singole aziende, a

differenza di quanto si verifica, come analizzato nei capitoli precedenti, nelle imprese locali dell'abbigliamento.

La maggior parte delle fasi di predisposizione e lavorazione dei prodotti viene curata all'interno delle aziende, dalla creazione della linea e dei modelli (svolta direttamente dal 72% delle imprese) alla formazione del campionario (60%), all'approvvigionamento e preparazione delle materie prime (53%), alla gestione delle stesse consegne (53%).

L'approvvigionamento dei prodotti e delle componenti non realizzati all'interno dell'azienda avviene esclusivamente all'interno dell'area solo nel 9% dei casi, mentre viene effettuato esclusivamente al suo esterno nella maggior parte dei casi (38%) privilegiando nella scelta gli aspetti connessi alla qualità dei materiali (53% delle imprese), l'originalità della linea (31%) ed il fattore costo (22%).

La produzione in conto terzi

La produzione in conto terzi interessa il 50% delle imprese dal punto di vista occupazionale. Come già riscontrato nel comparto dell'abbigliamento, **appartengono a questa tipologia produttiva sia le imprese di minore dimensione** (ricade in questa categoria il 40% delle imprese fino a 50 addetti), **sia anche le imprese più grandi** (i due terzi delle imprese medie ed il 50% delle imprese con oltre 200 occupati).

La produzione in conto terzi non coinvolge quindi esclusivamente le imprese minori, ma registra una presenza particolarmente importante anche delle imprese di maggiore dimensione.

Coerentemente con la tradizionale presenza nell'area di un modello di specializzazione basato su scarsi livelli di disintegrazione produttiva e sulla prevalenza di imprese che svolgono al proprio interno la quasi totalità delle fasi di produzione del manufatto completo, la maggior parte delle imprese terziste (56%) produce per altre imprese prodotti finiti, a differenza del 19% che fabbrica semilavorati per altre imprese.

La maggior parte dei committenti è localizzati all'interno dei confini nazionali, anche se non mancano imprese situate in Europa (per il 21% delle imprese terziste) e negli USA (14%).

A livello nazionale le imprese committenti risultano diffuse sull'intero territorio, sia a livello regionale (29%) e provinciale (43%), sia nelle altre aree del Centro (50%), del Nord-Est (29%) e del Nord-Ovest (21%).

Rispetto ai valori complessivi dell'area, le imprese terziste risultano meno presenti nelle fasce medio-alte del mercato (79% del totale a fronte dell'84% della media di settore), a vantaggio di una quota maggiore di imprese attive nel segmento alto (pari al 14% a fronte del 9% del valore medio). Lievemente superiore risulta anche la presenza delle imprese di fascia medio-bassa, pari al 7% del totale (a fronte del 6% del comparto nel suo insieme).

Le imprese terziste confermano in pieno il modello di organizzazione produttiva incentrato sull'impresa-sistema, producendo al proprio interno in misura elevata la maggior parte delle componenti che utilizza (evidenziando rispetto alla tendenza complessiva una maggiore specializzazione in particolare nella produzione delle tomaie, effettuata esclusivamente all'interno dal 57% delle aziende).

Rispetto alla tendenza generale, le imprese terziste sono costrette a demandare al loro esterno in misura maggiore alcune delle attività aziendali che vengono curate direttamente dalle imprese committenti, quali in particolare l'approvvigionamento delle materie prime (svolto direttamente dal 14% delle imprese), la preparazione delle stesse (29%), la gestione delle consegne (29%), pur continuando ad occuparsi in misura elevate di alcune attività quali la creazione dei modelli (50%) e la formazione del campionario (43%). Conseguentemente l'approvvigionamento dei prodotti e componenti non realizzati all'interno viene svolto esclusivamente all'esterno del territorio in misura lievemente superiore rispetto alla media generale (nel 43% dei casi).

I criteri adottati nella scelta per l'approvvigionamento delle materie prime e delle componenti risultano connessi in prevalenza alla qualità e versatilità dei materiali (come evidenziato dal 29% delle imprese), all'adeguatezza dei costi (21%) e successivamente alla originalità e novità della linea o dei materiali (14%).

La produzione per i mercati finali

Le imprese con rapporti diretti sui mercati finali costituiscono circa la metà del totale delle imprese dal punto di vista occupazionale.

Sono costituite sia da imprese di minore dimensione (ricade in questa categoria il 60% delle imprese fino a 50 addetti), **sia anche da imprese più grandi** (un terzo delle imprese di media dimensione ed il 50% delle imprese con oltre 200 occupati).

Rispetto ai valori complessivi dell'area, le imprese terziste risultano più presenti nelle fasce medio-alte del mercato (79% del totale a fronte dell'82% della media di settore), rispetto ad una quota lievemente inferiore nella fascia alta (dove è presente l'14% delle imprese a fronte del 12% a livello complessivo). Solo il 7% di tale categoria di imprese occupa il segmento medio-basso di mercato (a fronte del 6% del comparto nel suo insieme e del 7% delle imprese terziste).

Le imprese finali confermano anch'esse il modello di impresa-sistema prevalente a livello territoriale, producendo al proprio interno la maggior parte delle componenti (evidenziando rispetto alla tendenza complessiva una maggiore specializzazione in particolare nella produzione delle soles, effettuata esclusivamente all'interno dal 50% delle aziende e degli accessori, prodotti dal 39%).

Rispetto alla tendenza generale, le imprese finali tendono ad accrescere ulteriormente la gestione diretta di alcune attività aziendali, quali in particolare la creazione della linea (svolta all'interno dal 89% delle imprese), la predisposizione del campionario (72%), la gestione degli ordini (78%), l'approvvigionamento di materie prime (83%), la preparazione delle stesse (78%) e la gestione delle consegne (72%).

Quando costrette, l'approvvigionamento dei prodotti e componenti non realizzati all'interno viene svolto esclusivamente all'esterno del territorio comunque in misura inferiore alle imprese terziste (nel 36% dei casi), sulla base di alcuni criteri che privilegiano anche in questo caso (rispetto a quanto evidenziato nelle scelte delle imprese terziste) la qualità dei materiali (72% delle imprese), l'adeguatezza dei prezzi (22%) e l'originalità e novità della linea (44%).

Alcune principali tendenze: i processi di selezione del mercato

La struttura del sistema industriale locale delle calzature mette in evidenza alcune specificità di rilievo che hanno contrassegnato il sistema produttivo locale sin dalla sua nascita e che continuano a condizionarlo in misura elevata nell'attuale fase di sviluppo.

Il primo aspetto riguarda **la presenza consistente dell'industria di grande dimensione** che svolge un ruolo determinante a livello territoriale sia pure in assenza di un modello di decentramento produttivo capace di favorire lo sviluppo di un diffuso e dinamico reticolo di imprese di piccola e media dimensione.

L'assenza di relazioni di integrazione orizzontale tra unità produttive ha contribuito a consolidare lo sviluppo delle grandi unità produttive che hanno finito per trovare nel continuo incremento della dimensione aziendale l'unica risposta alle fasi di espansione della domanda e delle vendite soprattutto sui mercati esteri.

In secondo luogo risalta **il modello di sviluppo fortemente dipendente dai mercati esteri soprattutto di fascia medio-bassa**, così come tradizionalmente andato sviluppandosi sin dagli anni Settanta e come in gran parte presente ancora oggi.

Allo stesso tempo **l'evoluzione più recente registra una presenza sempre più elevata dell'offerta locale sui segmenti medi e medio-alti di offerta**, cui tuttavia non corrisponde una configurazione strategica soprattutto in termini di integrazione orizzontale e di maggiore attenzione alle variabili di mercato da parte delle aziende locali.

La presenza di basse barriere all'entrata soprattutto per quanto concerne i segmenti inferiori di mercato e la caratteristica principale del settore delle calzature a forte intensità di manodopera ha consentito ai nuovi paesi produttori del Sud-Est Asiatico di accrescere la propria presenza nei segmenti di mercato tradizionalmente occupati dalle imprese salentine.

Di fronte alle continue tensioni sul versante dei costi ed all'impossibilità di reggere il passo con strutture salariali e prezzi delle materie prime notevolmente inferiori, le imprese del settore sono state travolte da una prolungata fase di crisi ancora in pieno svolgimento che appare destinata a produrre importanti ripercussioni a livello territoriale.

Una strada obbligata per le imprese del settore consiste nell'accelerare i processi di riorganizzazione dei fattori produttivi e competitivi in direzione di un progressivo trasferimento dell'offerta locale in segmenti di prodotto-mercato innovativi ed a maggiore valore aggiunto.

In uno scenario che anche nel caso del calzaturiero appare contrassegnato dal graduale spostamento dei tradizionali fattori competitivi e dalla conseguente necessità di accrescere e qualificare le strategie incentrate sulla qualità, sul design, sulle politiche di marchio, le imprese dell'area sono chiamate a contrastare i meccanismi di selezione dei mercati che, qualora

basati esclusivamente sui costi, finirebbero per collocare in posizione di marginalità l'intera offerta locale. In questo scenario gli interventi di mera delocalizzazione delle attività produttive, così come di ampliamento delle aree del sommerso, costituiscono risposte del tutto inadeguate e destinate a non incidere favorevolmente sulle prospettive a medio e lungo termine.

Da qui la necessità di accelerare alcuni dei processi di riposizionamento strategico-competitivo a livello locale puntando con maggiore decisione all'innovazione e diversificazione dell'offerta in direzione dei segmenti più elevati dei mercati internazionali.

Alcune principali tendenze: le relazioni produttive con l'esterno

Come già evidenziato in precedenza, le peculiarità del sistema produttivo territoriale fino ad oggi hanno inciso negativamente sulla capacità di apertura esterna in modo specifico per quanto concerne le relazioni produttive.

I dati elaborati nell'indagine contribuiscono oggi ad evidenziare un elemento di rilevante novità rispetto al passato, connesso all'avvio di un'attività consistente di decentramento produttivo operata dal 44% delle imprese locali (con punte del 47% per quanto concerne le imprese esportatrici).

Tale attività viene promossa in prevalenza da imprese finali che hanno decentrato a favore di imprese italiane (44%), ma anche nei confronti di imprese localizzate all'estero (25%).

Le fasi decentrate a livello nazionale riguardano in prevalenza componenti e parti staccate (71%), ma anche lavorazioni elementari (43%) e prodotti finiti (21%), mentre a livello internazionale le commesse riguardano prevalentemente singole componenti e parti staccate.

Il decentramento in altre aree nazionali viene promosso in prevalenza da imprese di piccola dimensione (48% del totale), così come da quelle più grandi (50% delle imprese con oltre 200 addetti), a differenza degli interventi all'estero che sono promossi con maggiore intensità dalle imprese di maggiore dimensione.

L'avvio di un processo reale di decentramento della produzione locale risponde con evidenza ad esigenze di contenimento dei costi a breve termine, ma può risultare determinante per iniziare a favorire strategie di internazionalizzazione delle produzioni locali, nonché soprattutto ad accelerare e qualificare il ricorso a processi di innovazione e di diversificazione dell'offerta.

8. I risultati del 2002

L'andamento congiunturale del 2002 ha confermato ulteriormente i segnali di crisi che il comparto delle calzature attraversa da oramai un triennio a questa parte, evidenziando una tendenza alla contrazione delle principali variabili congiunturali che lo colloca in condizione più sfavorevole rispetto a quanto registrato dal settore a livello regionale.

Gli ordinativi hanno registrato una flessione del 6%, determinando una diminuzione analoga della produzione e del 5% del fatturato.

In parte i risultati di fine anno sono anche in questo caso connessi (come già evidenziato per il comparto dell'abbigliamento) alla particolare debolezza della domanda internazionale e nazionale che ha interessato in modo particolare i comparti del "made in Italy" aggravando ulteriormente i segnali di difficoltà già emersi negli ultimi anni.

Nel caso dell'industria calzaturiera, tuttavia, l'entità e la durata della crisi appare determinata in misura significativa dalla crescente presenza nei segmenti di mercato dell'industria regionale e salentina di nuovi paesi produttori europei ed asiatici contrassegnati da costi di manodopera e di produzione notevolmente inferiori.

Aldilà delle difficoltà dovute alla debolezza dell'attuale fase congiunturale, i risultati del 2002 sono in gran parte da ascrivere all'evoluzione strutturale dei mercati soprattutto sul versante dell'offerta che appare caratterizzata dall'emergere di una nuova divisione internazionale della produzione in favore di paesi che solo di recente hanno dato vita a produzioni manifatturiere.

Al riguardo va sottolineato che il comparto delle calzature, soprattutto nei segmenti inferiori di mercato, presenta ridotte barriere all'entrata (sia di tipo tecnologico, sia economico e di apprendimento) che rendono tale produzione particolarmente esposta nei confronti dei nuovi potenziali competitori nazionali ed esteri.

Una importante conferma in questa direzione proviene dall'esame dell'andamento degli ordinativi nel corso del 2002 che evidenzia una marcata flessione nella componente estera (-12%) rispetto a quella nazionale, diminuita del 3% (a seguito delle tensioni di carattere più strettamente congiunturale).

Nel complesso l'evoluzione del 2002 è apparsa in linea con la tendenza degli ultimi anni che vede l'industria locale erodere progressivamente le quote estere di mercato a favore di nuovi paesi produttori: tale tendenza produce conseguenze particolarmente sfavorevoli a livello locale in considerazione della tradizionale elevata propensione all'esportazione che le imprese del comparto hanno da sempre evidenziato.

Un importante segnale del grado di difficoltà che si registra a livello locale riguarda l'esiguo numero di mesi per i quali è assicurata la produzione (quattro), a conferma dell'entità della

crisi in atto ed allo stesso tempo delle ingenti difficoltà connesse all'evoluzione dello scenario internazionale che pone le imprese locali nella condizione di estrema difficoltà nel riuscire a programmare interventi di ristrutturazione in un'ottica di medio e lungo termine. A ciò si aggiunge una ulteriore flessione del grado di impiego degli impianti che conduce le imprese ad un utilizzo di appena il 66% delle attrezzature rispetto alla capacità massima.

L'andamento tendenziale

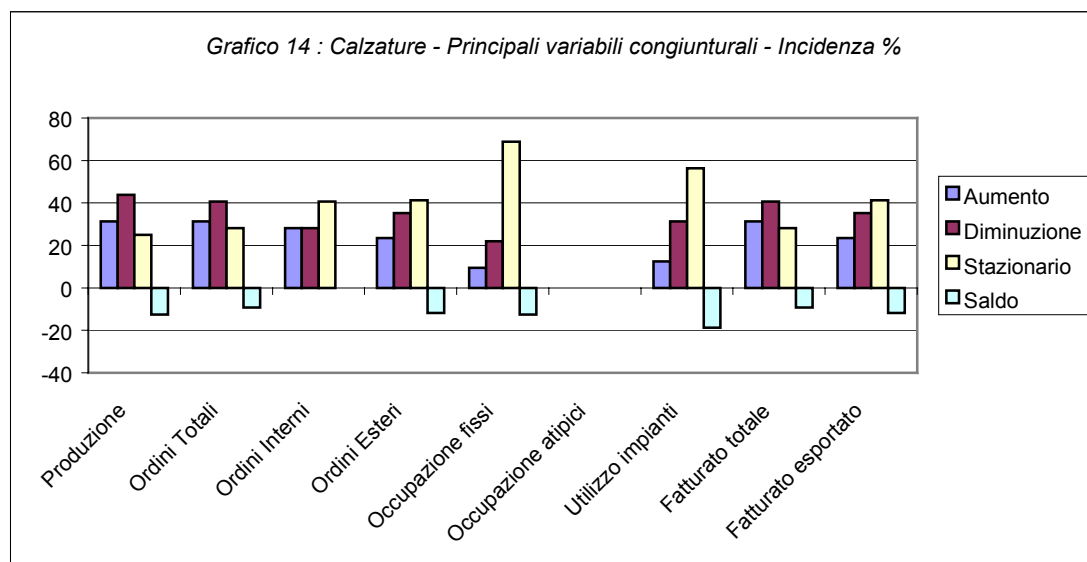
L'andamento tendenziale della differenza tra le variazioni in aumento e quelle di segno contrario registra la **prevalenza dei saldi negativi in favore delle posizioni in peggioramento**, inclusa la variabile relativa all'utilizzo degli impianti, a conferma della situazione di elevata difficoltà che ha contrassegnato l'evoluzione del 2002 (Tab.24).

Tab. 24 - Andamento tendenziale delle imprese rispetto alle principali variabili congiunturali (valori percentuali)

	Aumento	Diminuzione	Stabili	Saldo
Portafoglio ordini	31	41	28	-10
Produzione	31	44	25	-13
Fatturato	31	41	28	-10
Utilizzo degli impianti	13	31	56	-18

Una ulteriore importante conferma della tendenza diffusa al rallentamento proviene dall'esame delle posizioni stabili che risultano particolarmente ridotte in termini percentuali ed allo stesso tempo inferiori a quelle delle imprese che registrano una tendenza alla contrazione delle variabili esaminate.

Tale dinamica contribuisce ad evidenziare ulteriormente la consistente tendenza al rallentamento del processo di crescita che ha caratterizzato le imprese nel corso del 2002.



L'evoluzione dell'occupazione

Il persistere della situazione di crescente difficoltà nel corso del 2002 ha determinato ripercussioni particolarmente sfavorevoli sul versante occupazionale che ha segnato una contrazione del 18% nella componente fissa, con una perdita netta di circa 750 occupati.

Un andamento stabile si è invece riscontrato nella componente atipica dell'occupazione che tuttavia appare poco presente tra le imprese del comparto (meno dell'1%) a differenza di quanto si verifica nel settore manifatturiero a livello regionale (dove l'occupazione atipica costituisce circa il 9,4% del totale) e nello stesso comparto pugliese delle calzature (che evidenzia una presenza dell'occupazione atipica pari a circa il 2,6%).

In particolare il saldo negativo più elevato nella perdita di manodopera è stato registrato dalle imprese di maggiore dimensione (con oltre 200 addetti) che hanno evidenziato una variazione negativa pari a circa il 20% (con un saldo negativo in termini assoluti intorno alle 650 unità).

Un dato da sottolineare riguarda l'evoluzione tendenziale che conferma la prevalenza dei saldi negativi in favore delle imprese che contraggono la propria base occupazionale rispetto a quelle in evoluzione contraria (tab. 25), sia pure con una marcata prevalenza di imprese in condizione di stabilità rispetto al periodo precedente.

Tab. 25 - Andamento tendenziale delle imprese rispetto alla variabile dell'occupazione fissa (valori percentuali)

	Aumento	Diminuzione	Stabili	Saldo
Imprese	9	22	69	-13

La perdita di occupati è quindi da attribuire all'andamento sfavorevole di circa il 22% di imprese (non compensato dall'aumento registratosi nel 9% delle imprese del settore) in gran parte appartenente alle classi maggiori di occupati, presente direttamente sui mercati finali di sbocco anche se nelle fasce medio-basse di prodotto.

I risultati delle imprese per dimensione e tipologia di mercato

L'andamento delle imprese per classe dimensionale (con specifico riferimento agli occupati) **evidenzia alcune tendenze di rilievo relativamente all'andamento favorevole delle imprese di media dimensione** (Tab. 26).

Tab.26 - Andamento delle principali variabili congiunturali delle imprese per classe di addetti (variazioni percentuali)

Classi di addetti	Ordinativi	Produzione	Fatturato
10-50	-6	-5	-5
51-200	5	5	5
Oltre 200	-22	-22	-22

Le imprese comprese tra i 51 ed i 200 addetti evidenziano un andamento favorevole della congiuntura in controtendenza rispetto alle altre imprese del comparto (va comunque ricordata la presenza limitata sul territorio di tale tipologia di imprese che costituisce appena il 6% del totale in termini di addetti).

Si tratta, in prevalenza, di imprese collocate nella fascia alta e medio-alta del mercato presenti in gran parte (circa i due terzi) nel segmento della subfornitura in favore di altre imprese localizzate sia a livello locale, sia anche in alcune aree del Centro Italia rispetto al quale risultano legate dall'appartenenza a gruppi di imprese (un terzo di tali imprese risulta direttamente presente sui mercati finali).

L'evoluzione positiva registrata da tale tipologia di imprese appare quindi connessa sia alla presenza in specifici segmenti di mercato di fascia alta nel campo della subfornitura connessi a produzioni extra-regionali che risultano caratterizzate da andamenti evolutivi in crescita, sia alla presenza diretta sui mercati finali sempre in segmenti alti e medio-alti. In entrambi i casi le imprese suindicate si rivolgono quasi esclusivamente ai mercati nazionali, sia pure di fascia più elevata.

Le altre tipologie di imprese che evidenziano un maggiore radicamento sul territorio registrano andamenti negativi, con flessioni particolarmente accentuate nelle imprese di maggiore dimensione (con oltre 200 occupati) che evidenziano una contrazione del 22% nelle principali variabili congiunturali.

I risultati delle imprese di maggiore dimensione appaiono ancora più negativi in considerazione del ruolo determinante che esse svolgono a livello territoriale, nonché delle ulteriori ricadute che fanno registrare sul versante delle commesse e degli ordinativi che tali imprese registrano nei confronti di altre unità produttive presenti sul territorio.

Le imprese di minore dimensione (fino ai 50 addetti) evidenziano nel complesso un andamento coerente con il comparto nel suo insieme: presenti in gran parte sui mercati esteri (59%) nella fasce medio-alte del mercato, le imprese più piccole evidenziano un'attenzione crescente nei confronti della dimensione aziendale ed in particolare della necessità di acquisire una massa critica più ampia per meglio fronteggiare le sfide attuali, come confermato dal 22% delle stesse in relazione ai mercati internazionali.

Indicazioni di particolare rilievo emergono dall'analisi dell'evoluzione congiunturale delle imprese per tipologia di mercato (Tab. 27)

Tab.27 - Andamento delle principali variabili congiunturali delle imprese per segmento di mercato (variazioni percentuali)

Segmento di mercato	Ordinativi	Produzione	Fatturato
Alto	15	15	15
Medio-alto	- 5	- 5	- 4
Medio-basso	- 37	-37	- 37

I dati suindicati evidenziano un andamento profondamente divergente a favore delle imprese presenti nei segmenti più alti di mercato, caratterizzate da tassi sostenuti di crescita in tutte le principali variabili congiunturali.

Sia pure poco diffuse sul territorio (rappresentano appena il 3% dal punto di vista occupazionale), le imprese di fascia alta producono sia per il mercato finale di sbocco, sia per altre imprese del settore (localizzate anche nel Centro Italia).

Un dato particolarmente indicativo riguarda l'evoluzione sfavorevole anche delle imprese specializzate nei segmenti medio-alti che tuttavia registrano flessioni più contenute rispetto all'andamento decisamente più negativo delle imprese appartenenti alle fasce inferiori del mercato (che rivestono un ruolo particolarmente importante sul territorio anche dal punto di vista quantitativo, essendo pari al 37% del totale delle imprese in termini occupazionali).

I risultati delle imprese per tipologia di produzione

L'evoluzione delle imprese analizzate in base alla diversa organizzazione della produzione non evidenzia andamenti discordanti presentandosi coerente con la sfavorevole evoluzione complessiva che caratterizza l'intero comparto a livello locale (Tab. 28).

Tab.28 - Andamento delle principali variabili congiunturali delle imprese per tipologia di produzione (variazioni percentuali)

Tipologia di produzione	Ordinativi	Produzione	Fatturato
Mercato finale	-8	-8	-8
Altre imprese	-4	-2	-2

In particolare le imprese terziste (che costituiscono circa 50% in termini occupazionali e di fatturato) registrano una contrazione delle principali variabili congiunturali inferiore a quelle direttamente presenti sui mercati finali. Tale aspetto appare connesso al minore livello di esposizione internazionale che le imprese terziste registrano e di conseguenza al ridotto dell'impatto sfavorevole determinato su tali imprese dell'andamento particolarmente negativo della componente estera degli ordinativi (rispetto a quella interna).

I risultati del 2002: tendenze generali

Nel complesso l'andamento congiunturale del 2002 favorisce le imprese che hanno già promosso processi di qualificazione dell'offerta verso i segmenti più elevati del mercato, penalizzando, viceversa, le imprese più radicate nei segmenti inferiori di offerta.

I risultati positivi delle imprese appartenenti alla fascia più alta del mercato risultano ancora più determinanti in quanto si verificano in un fase congiunturale caratterizzata da un prolungato rallentamento della domanda mondiale che si ripercuote tuttavia in modo differente sull'offerta locale in funzione del segmento di mercato di appartenenza.

L'andamento del 2002 conferma con evidenza l'elevata criticità delle produzioni regionali di fascia medio-bassa, prodotte in gran parte dalle imprese di grande dimensione presenti nell'area ed ulteriormente accresciute dalla persistente debolezza del ciclo congiunturale che finisce per penalizzare maggiormente i prodotti di livello inferiore sia a causa della riduzione quantitativa dei livelli di consumo indotta dalla situazione di crisi, sia a causa dell'ulteriore rafforzamento della tendenza a privilegiare i prodotti con prezzi (e costi) inferiori.

La fase di rallentamento della congiuntura internazionale rischia pertanto di provocare ripercussioni di particolare rilievo soprattutto nei segmenti medio-bassi di mercato, a vantaggio di quei Paesi in grado di ridurre costantemente i costi di lavorazione e di conseguenza di poter puntare più efficacemente su strategie di contenimento ulteriore dei prezzi finali.

Da qui scaturisce la necessità di intervenire per sostenere una graduale evoluzione dell'offerta regionale verso segmenti a maggiore valore aggiunto caratterizzati sia da una dinamica evolutiva del tutto differente (che risente in misura decisamente inferiore delle fasi di rallentamento generale della congiuntura e che risulta allo stesso tempo caratterizzata dalla presenza di prodotti con basso livello di elasticità rispetto al prezzo), sia dalla presenza di fattori di competizione diversi dai costi quali la progettazione e design, la ricerca e l'innovazione, la qualità dei materiali e dei prodotti finiti, le politiche di marchio, l'ampliamento della gamma, ecc.

Particolarmente determinante al riguardo appare l'evoluzione delle imprese attualmente presenti nei segmenti medio-alti del mercato che assumono un rilievo particolare nel sistema calzaturiero locale anche per il ruolo occupazionale (pari al 60% del totale).

Si tratta di imprese attualmente in posizione intermedia lungo la strada del riposizionamento competitivo: la loro capacità di riuscire ad accelerare i processi in corso soprattutto per quanto concerne una maggiore specializzazione verso prodotti di più alto livello si rivela determinante per le prospettive a medio e lungo termine dell'intero territorio, nonché per favorire una più ampia riorganizzazione dell'offerta locale sempre più indispensabile per invertire la crisi degli ultimi anni.

Come già verificatosi a livello nazionale e come inizia a risultare evidente anche a livello locale, le performance di un sistema produttivo sono sempre meno influenzate dall'evoluzione del settore di specializzazione a livello generale e sempre più determinate dalle scelte specifiche in termini di posizionamento nei vari segmenti di prodotto-mercato.

Gli stessi risultati conseguiti dal settore delle calzature a livello nazionale negli ultimi anni, con l'emergere di andamenti profondamente divergenti tra le imprese presenti nei segmenti più alti

del mercato (caratterizzate da indici sostenuti di crescita) e le imprese appartenenti alle fasce inferiori (caratterizzate da marcate contrazioni dei volumi di produzione e di fatturato), confermano la necessità di promuovere nuove modalità di analisi sull'evoluzione e sulle performance delle imprese locali, nonché sulle strategie da adottare per favorire il definitivo superamento della crisi attuale a partire dalla capacità di individuare i mutamenti strutturali di lungo periodo e di riuscire ad orientarli a proprio vantaggio.

Nelle imprese delle calzature del Salento la priorità non riguarda tanto la capacità di acquisire una massa critica sufficiente ad affrontare nel modo più adeguato l'evoluzione degli scenari competitivi, quanto viceversa la possibilità di puntare con maggiore decisione su comportamenti e strategie in grado di generare ricadute favorevoli di medio e lungo termine connesse al trasferimento delle produzioni verso i segmenti più alti del mercato. Tale obiettivo costituisce il requisito indispensabile per promuovere un più ampio ed articolato processo di riposizionamento strategico dell'industria calzaturiera locale in grado di accrescere i livelli di diversificazione e di innovazione dell'offerta.

Allo stesso tempo occorre favorire il ricorso ad un modello di sviluppo maggiormente articolato che proceda per un verso ad una maggiore esternalizzazione di fasi del processo produttivo, e per l'altro la formazione di un tessuto di indotto in grado di sostenere i processi di innovazione e di qualificazione delle produzioni locali.

9. I processi di competizione

9.1 La presenza sui mercati esteri

La perdurante fase di difficoltà dell'industria locale delle calzature ha manifestato ripercussioni dirette anche sulle esportazioni che hanno registrato nel corso del 2002 una flessione dell'11%, evidenziando al riguardo andamenti peggiori rispetto al resto della regione (dove le imprese di calzature hanno evidenziato una contrazione del 6%).

Occorre al riguardo sottolineare che **l'industria locale registra un livello di apertura delle produzioni inferiore a quanto evidenziato dal comparto calzaturiero pugliese** nel suo insieme, come confermato:

- sia dalla minore presenza di imprese esportatrici (pari nell'area al 52% del totale a fronte del 63% in Puglia)
- sia dalla minore quota di fatturato esportato sul totale (pari nel Salento al 46% a fronte del 49% dell'industria pugliese delle calzature).

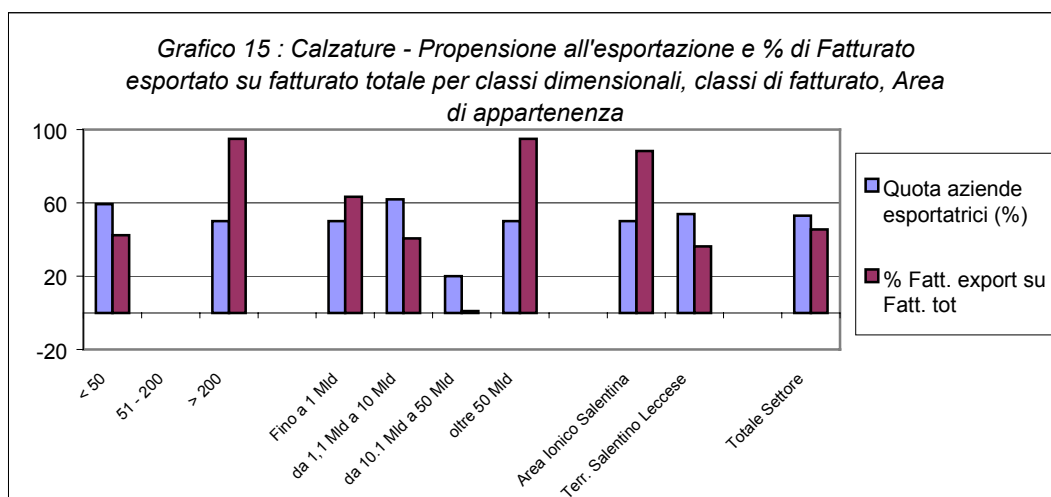
L'analisi delle esportazioni per fascia di mercato evidenzia **la specificità del modello salentino che esporta per circa il 60% prodotti di fascia bassa**, più direttamente esposti alla concorrenza dei nuovi paesi produttori.

E' questo un dato di particolare rilievo che spiega le difficoltà crescenti incontrate dalle imprese locali sia nell'accesso ai mercati esteri, sia nel consolidamento delle quote attuali di mercato che viceversa risultano caratterizzate negli ultimi anni da una costante tendenza alla contrazione.

A livello generale, come già riscontrato per l'industria dell'abbigliamento, la contrazione delle esportazioni appare direttamente connessa per un verso alla debolezza della domanda nazionale ed internazionale, e per l'altro alla concorrenza crescente da parte dei nuovi paesi produttori destinata ad assumere carattere permanente negli attuali processi di riorganizzazione della divisione internazionale del lavoro e della produzione.

Un ulteriore elemento di indebolimento dell'evoluzione dei mercati internazionali deriva dalla consistente rivalutazione della moneta unica europea nei confronti del dollaro che contribuisce a penalizzare ulteriormente l'offerta locale soprattutto quella appartenente alle fasce inferiori del mercato e rivolta ai paesi extra-Euro.

Da qui la necessità di intervenire per favorire un riposizionamento complessivo dell'offerta locale in grado di aumentare la presenza delle produzioni locali nei mercati esteri con particolare riferimento a quelli di fascia più elevata.



I comportamenti delle imprese per classi dimensionali

I risultati complessivi confermano **il ruolo particolarmente significativo nell'export locale delle imprese di maggiore dimensione** (oltre i 200 addetti) che registrano una percentuale particolarmente elevata di fatturato esportato sul totale, pari al 95% (a fronte del 42% delle imprese di minore dimensione).

Una ulteriore peculiarità del modello salentino di export riguarda quindi il ruolo preponderante delle imprese di maggiore dimensione (anche in considerazione della presenza particolarmente significativa che tali imprese rivestono sul territorio, come già riportato nel capitolo sulla descrizione del contesto locale), che finiscono per realizzare gran parte delle esportazioni dell'area.

L'evoluzione congiunturale dei flussi di export non evidenzia andamenti divergenti tra le diverse categorie di imprese, registrando una contrazione sia nelle imprese più piccole (pari all'11%, in linea con l'andamento generale), sia nelle imprese con oltre 200 occupati (che evidenziano una flessione pari al 13%).

I comportamenti delle imprese per tipologia di produzione

L'esportazione delle imprese locali delle calzature per diversa tipologia di produzione conferma il ruolo significativo sia delle imprese presenti sui mercati finali di sbocco (esporta il 50% delle imprese con una quota di fatturato esportato sul totale pari al 62%), sia di quelle specializzate nelle produzioni in conto terzi (che esportano nel 57% dei casi con una quota di fatturato esportato pari tuttavia al 27%).

Come è già emerso nel comparto dell'abbigliamento, anche le imprese terziste delle calzature svolgono un ruolo importante sul fronte delle esportazioni, soprattutto in considerazione della collocazione estera (soprattutto nei paesi dell'Unione Europea) che caratterizza la localizzazione delle imprese committenti in circa il 21% delle imprese che producono beni intermedi, cui si aggiunge il 14% di imprese che produce per committenti localizzati negli USA.

L'evoluzione congiunturale del 2002 ha caratterizzato in misura piuttosto negativa entrambe le tipologie di imprese, con una situazione più sfavorevole nelle imprese presenti sui mercati finali che hanno evidenziato una contrazione dei livelli di export del 14%, a fronte del -9% delle imprese terziste.

Nel complesso l'andamento meno negativo delle imprese terziste può essere spiegato in parte con una maggiore presenza nella fascia più alta del mercato (14% a fronte dell'11% delle imprese finali) caratterizzata da un'evoluzione favorevole sui mercati esteri, ed in altra parte dalla minore contrazione degli ordinativi esteri (-11% a fronte del -14% delle imprese finali) causata dal diverso andamento della domanda proveniente dalle imprese committenti rispetto a quella che ha caratterizzato le imprese presenti sui mercati finali di sbocco.

L comportamenti delle imprese per segmento di mercato

L'andamento del fatturato esportato evidenzia risultati divergenti delle imprese in base al segmento di mercato occupato.

All'aumento del 10% che caratterizza l'evoluzione delle imprese di fascia più alta, si contrappone infatti la flessione del 9% delle imprese collocate nel segmento medio-alto e del 37% di quelle appartenenti alla fascia inferiore del mercato.

La riduzione delle esportazioni nelle imprese di segmento medio-basso risulta particolarmente significativa, confermando le ingenti difficoltà che proprio le imprese presenti nei segmenti inferiori di mercato incontrano a livello internazionale a seguito della concorrenza sempre più agguerrita dei nuovi paesi produttori.

A differenza di quanto si verifica nell'abbigliamento, tali tipologie di imprese rivestono un ruolo centrale nel sistema produttivo locale non solo sul versante dell'export, ma anche per quanto concerne il contributo alla formazione dell'occupazione (dove rappresentando il 37% del totale) e del fatturato (pari al 44% del totale dell'industria locale calzaturiera).

9.2 Gli investimenti

Nonostante le consistenti difficoltà che hanno caratterizzato il 2002, le imprese delle calzature hanno registrato un discreto ricorso agli investimenti, come confermato dalla presenza del 34% di imprese investitrici che risulta del tutto allineata alla percentuale registrata dalle imprese del comparto a livello regionale. Tale percentuale, pur risultando al di sotto della media dell'industria manifatturiera pugliese (42%), deve essere valutata comunque particolarmente positiva se si considera la crisi che interessa il comparto nell'ultimo triennio.

Va comunque sottolineata l'alta percentuale di imprese investitrici che ha caratterizzato anche le imprese di fascia medio-bassa (50%) che hanno dovuto ricorrere in misura consistente a nuovi investimenti per arginare la perdita di competitività connessa alla crescente concorrenza di costo da parte di nuovi paesi esteri.

La sostanziale tenuta degli investimenti e la dinamica più elevata che ha interessato le imprese attualmente in maggiore difficoltà (come quelle collocate nella fascia inferiore del mercato) risulta particolarmente importante per quanto concerne la capacità di risposta del sistema locale ai mutamenti strutturali di medio e lungo termine connessi alla riorganizzazione dell'offerta ed all'avvento di nuovi paesi produttori.

I dati sulla destinazione degli investimenti mostrano una elevata concentrazione degli stessi nei confronti dell'innovazione tecnologica di processo e nella sostituzione degli impianti (Tab. 29), confermando la prevalente attenzione al ciclo produttivo che caratterizza la maggior parte dell'industria manifatturiera locale e regionale.

Tab.29 - Destinazione degli investimenti delle imprese per fascia di mercato (valori percentuali)

	Alta	Medio-alta	Medio-bassa	Totale
Innovazione tecnologica di processo	100	67	100	73
Sostituzione impianti	0	44	100	46
Ampliamento della capacità produttiva	0	0	0	0
Ampliamento della gamma produttiva	50	0	0	8
Ampliamento della rete commerciale	0	0	0	0
Informatica	0	0	0	0
Applicazioni telematiche	0	0	0	0

Con la parziale eccezione delle imprese di fascia alta, il resto del calzaturiero salentino non ha destinato investimenti di rilievo nel 2002 all'ampliamento della gamma, al consolidamento della rete commerciale, o all'acquisizione di applicazioni info-telematiche, confermando in misura più accentuata (di quanto si verifica, ad esempio, nel comparto dell'abbigliamento) la scarsa attenzione nei confronti del consolidamento della presenza commerciale sui mercati di sbocco.

Una parziale spiegazione di tale andamento risulta connessa alle tipologie di investimenti che le imprese locali hanno già realizzato negli anni precedenti.

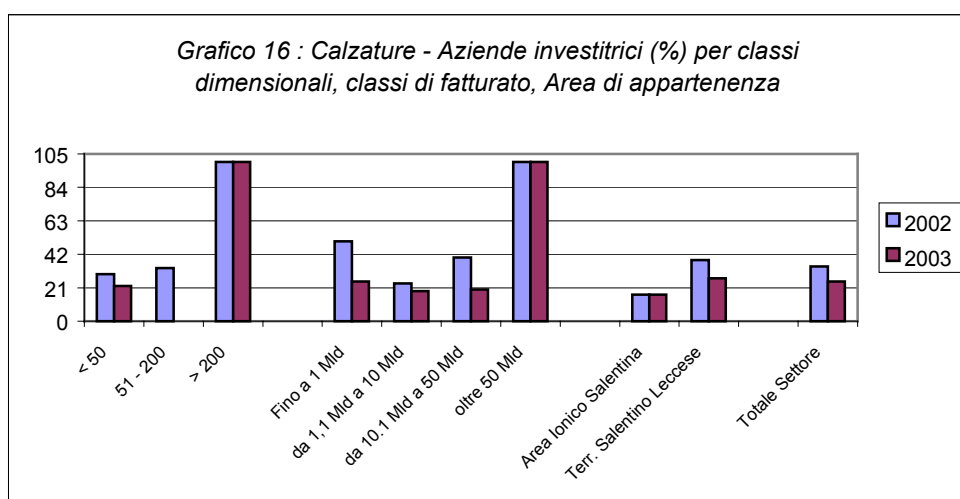
Con particolare riferimento all'informatica e telematica, ad esempio, le imprese calzaturiere dell'area evidenziano già una dotazione di tutto rilievo (in parte superiore a quanto riscontrato nelle imprese dell'abbigliamento), come confermato dalla diffusione di collegamenti ad internet nel 66% delle imprese, nonché dalla presenza di siti web nel 38% dei casi.

L'evoluzione degli investimenti del 2002 appare comunque destinata a mutare nel corso del 2003, almeno secondo le attese delle imprese che prevedono di destinare quote consistenti di investimenti alle spese in informatica, così come all'ampliamento della gamma produttiva.

Un elemento da sottolineare riguarda (come già emerso nell'abbigliamento) la consistente flessione delle imprese investitrici prevista nel corso del 2003: secondo le stime effettuate dalle imprese intervistate, la percentuale di investitori dovrebbe registrare una contrazione di circa 9 punti percentuali, scendendo al 25% del totale.

Anche in questo caso tale indicazione va tuttavia interpretata alla luce della tradizionale maggiore prudenza che caratterizza le previsioni delle imprese sul versante degli investimenti

nella prima parte dell'anno e che dovrebbe risultare non confermata nei dati di consuntivo così come più volte già accaduto a livello regionale.



Gli investimenti delle imprese per classi dimensionali

Sul versante degli investimenti le imprese più grandi (con oltre 200 addetti) risultano quelle più attive, come confermato dal 100% di imprese investitrici a fronte del 33% di imprese di media dimensione (tra i 51 ed i 200 addetti), in linea con la tendenza generale (nel complesso gli investimenti delle imprese più grandi costituiscono circa l'80% del totale degli investimenti promossi dalle imprese locali delle calzature).

E' questo un dato di particolare rilievo che testimonia gli sforzi consistenti attualmente in corso da tale tipologia di imprese nel cercare di arginare la crisi che le caratterizza da oltre un triennio e che ha già prodotto nel contesto locale profonde ripercussioni occupazionali e produttive.

Un dato significativo riguarda la minore presenza di imprese investitrici nella piccola dimensione (30% delle imprese fino a 50 addetti), connessa sia alla situazione di maggiore difficoltà finanziaria, sia alla mole di investimenti già realizzati nel periodo precedente. La particolare situazione prodottasi nel 2002 influenza le attese di investimento per l'anno in corso da parte delle imprese minori, come confermato dal calo delle imprese investitrici previsto nel 2003 (22%).

Gli investimenti delle imprese per tipologia di produzione

L'andamento degli investimenti evidenzia un andamento sostanzialmente analogo tra imprese terziste ed imprese attive sui mercati finali del tutto in linea con la tendenza già emersa a livello generale (investono circa il 36% delle imprese).

La destinazione degli investimenti nelle imprese terziste si concentra quasi esclusivamente sull'innovazione tecnologica di processo (80%) e sulla sostituzione degli impianti (60%), a differenza delle imprese finali che indirizzano quote crescenti di investimenti anche nei confronti dell'ampliamento della gamma produttiva e dell'informatica (14% in entrambi i casi).

Le imprese finali confermano anche in questa fase una maggiore attenzione ad alcuni aspetti direttamente connessi al posizionamento competitivo sui mercati finali, a differenza delle imprese terziste che continuano in prevalenza a privilegiare gli investimenti orientati a migliorare i livelli di qualità delle lavorazioni.

9.3 La situazione finanziaria

L'andamento finanziario delle imprese conferma la tendenza al peggioramento, sia pure in un quadro generale di sostanziale equilibrio che non sembra destare particolari preoccupazioni a breve termine.

L'evoluzione dei livelli di liquidità evidenzia un generale peggioramento nel corso del 2002 causato dalla quota elevata di imprese in condizione sfavorevole, a fronte della totale assenza di imprese che migliora la propria condizione (Tab. 30).

Tab.30 - Andamento tendenziale delle imprese rispetto alla situazione di liquidità (valori percentuali)

	Miglioramento	Peggioramento	Stabile	Saldo
Imprese	0	53	47	- 53

Nel complesso la percentuale di imprese che presenta una situazione di liquidità buona o in equilibrio risulta pari al 72% del totale, lievemente inferiore alle media del comparto a livello regionale.

In realtà le situazioni di difficoltà su tale versante riguardano esclusivamente le imprese più piccole (fino ai 50 addetti) che evidenziano in un terzo dei casi livelli di liquidità insufficienti

rispetto alle esigenze operative, a differenza delle altre categorie di imprese che risultano caratterizzate da un equilibrio diffuso.

Anche l'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato evidenzia il medesimo andamento, con un deterioramento complessivo che interessa, tuttavia, unicamente le imprese di minore dimensione (Tab. 31), a fronte di una situazione che registra una sostanziale stabilità nelle imprese più strutturate.

Tab. 31 - Andamento tendenziale delle imprese rispetto all'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato (valori percentuali)

	Aumento	Diminuzione	Stabile	Saldo
Imprese	25	0	72	25

L'aumento dell'incidenza degli oneri finanziari determina nelle imprese di minore dimensione un aumento del peso degli oneri bancari sul fatturato che risulta in ulteriore crescita nel 25% delle imprese (tab. 32).

Tab.32 - Andamento tendenziale delle imprese rispetto all'incidenza dell'indebitamento bancario sul fatturato (valori percentuali)

	Aumento	Diminuzione	Stabile	Saldo
Imprese	25	0	66	25

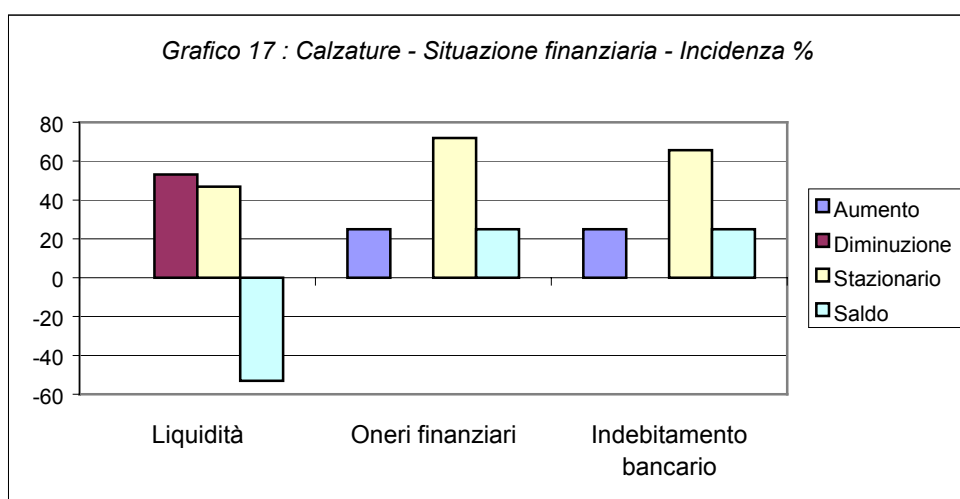
Il prolungarsi della situazione di crisi del comparto a livello territoriale non ha determinato nel corso del 2002 una situazione di particolare difficoltà sul versante finanziario anche in considerazione degli effetti negativi che si sono già manifestati negli anni precedenti.

La sostanziale stabilizzazione della sfera finanziaria non ha tuttavia interessato le imprese più piccole, caratterizzate viceversa dall'aumento della situazione di difficoltà sia sul versante della liquidità, sia per quanto concerne la tendenza all'incremento degli oneri finanziari sul fatturato e conseguentemente dell'incidenza dell'indebitamento bancario.

Sono quindi le imprese minori, già caratterizzate da una tradizionale fragilità patrimoniale, a trovarsi in situazione di maggiore incertezza sul fronte finanziario in una fase particolarmente delicata per lo sviluppo futuro che richiede al contrario una diffusa capacità di intervento sul versante degli investimenti (come evidenziato in precedenza, la situazione finanziaria si ripercuote sfavorevolmente sugli attuali livelli di investimento di tale categoria di imprese).

La mancanza di risorse adeguate, unitamente ai crescenti squilibri finanziari che finiscono per ridurre ulteriormente la disponibilità di mezzi propri da destinare agli investimenti, rischia pertanto di incidere negativamente sulla capacità di innovazione e di riorganizzazione dei processi che appare invece prioritaria per le imprese minori particolarmente esposte alla concorrenza internazionale da parte delle imprese più consolidate (circa il 60% delle imprese fino ai 50 addetti è presente sui mercati finali esteri, quasi tutte nelle fasce più alte del mercato).

Da qui la necessità di promuovere interventi concreti specificatamente rivolti alle imprese di minore dimensione finalizzati a favorire un risanamento strutturale della sfera finanziaria ed allo stesso tempo la possibilità di perseguire più elevati livelli di massa critica anche dal punto di vista delle risorse finanziarie a disposizione. Determinante si rivela al riguardo il ruolo del sistema finanziario locale, chiamato a cooperare in misura sempre più decisa anche attraverso la messa a disposizione di servizi e di competenze innovative in grado di sostenere i processi di risanamento e di sviluppo attualmente in pieno svolgimento.



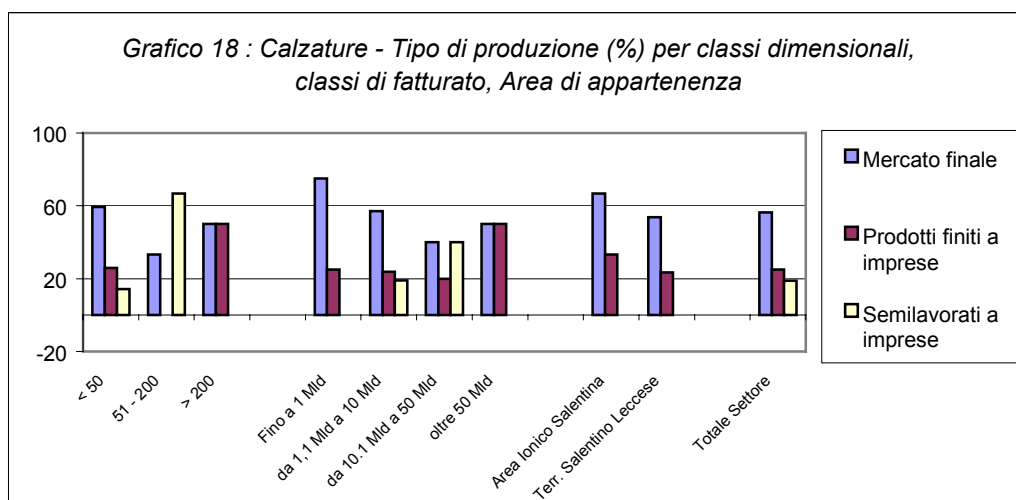
9.4 Le strategie di crescita e di mercato

I Mercati

La struttura del sistema industriale delle calzature si ripartisce equamente tra imprese che producono in conto terzi ed imprese che intrattengono relazioni dirette con i mercati finali, sia per quanto concerne l'occupazione, sia in riferimento alla formazione del fatturato (anche in questo caso, come per l'abbigliamento, è stato considerato il carattere prevalente della

produzione in quanto alcune imprese producono sia per i mercati finali, sia per altre imprese del settore).

Tra le imprese terziste, prevale la produzione di prodotti finiti rispetto a quella relativa a semilavorati, come confermato dal 57% delle imprese (a fronte del 43% che risulta specializzata in quest'ultima tipologia di produzione).



Le imprese committenti

Le imprese committenti risultano diffuse sia a livello provinciale (per il 43% delle imprese) e regionale (29%), sia soprattutto nelle aree centro-settentrionali, in riferimento alle regioni del Centro (50%), del Nord-Est (29%) e del Nord-Ovest (21%).

La caratteristica principale riguarda, come nel caso dell'abbigliamento, **l'elevata dipendenza da un numero ridotto di imprese committenti**, non tanto dal punto di vista numerico (in quanto il 57% delle imprese intrattiene relazioni con oltre cinque committenti), quanto soprattutto per quanto concerne l'incidenza del principale committente dal punto di vista economico (il contributo alla formazione del fatturato complessivo risulta infatti pari al 66%).

I dati presenti confermano quindi l'elevata dipendenza delle produzioni terziste locali dai grandi committenti locali e centro-settentrionali che si rivolgono alle imprese locali per realizzare quote importanti delle loro produzioni.

Accanto alla tradizionale presenza dei committenti nazionali, si registra il ruolo crescente dei committenti esteri, soprattutto europei, come evidenziato dal 21% delle imprese, cui si aggiunge il 14% delle imprese terziste locali che evidenzia la presenza di imprese committenti negli Stati Uniti. Si tratta di una tendenza in parte recente che appare connessa all'esigenza di

alcune imprese estere di mantenere bassi i costi, sia pure in presenza di livelli qualitativi di medio-alto livello.

I rapporti di forza tra le imprese committenti e le imprese terziste

L'evoluzione delle relazioni tra le imprese terziste e le imprese committenti non sembra aver registrato importanti modificazioni negli ultimi anni nell'ambito di una modalità di relazione che assume in gran parte la forma della dipendenza gerarchica (come segnalato nel 57% dei casi) piuttosto che quella della collaborazione paritetica sulla definizione comune dei progetti e delle specifiche da adottare (segnalata dal 29% delle imprese terziste).

Le imprese di fascia media e medio-bassa registrano in particolare una maggiore capacità di intrattenere relazioni paritetiche rispetto a quelle di segmento alto, evidenziando come nei casi di qualità elevata delle produzioni le fasi decisionali anche di livello operativo tendano a rimanere ben saldamente ancorate nell'impresa committente, a differenza delle lavorazioni di fascia intermedia dove risulta più facile favorire un coinvolgimento diretto da parte delle imprese fornitrici.

Un ulteriore fattore di criticità, come già accennato, riguarda il ridotto numero di imprese committenti a cui fanno riferimento le imprese terziste che nella maggioranza dei casi (57%) non supera le cinque unità (un solo committente nel 21% delle imprese, ed un numero compreso tra 2 e 5 in un ulteriore 21% delle imprese).

Tale situazione costituisce un aspetto di elevata fragilità e debolezza per le imprese locali che risultano quasi totalmente dipendenti (anche in funzione del peso elevato in termini di fatturato) da una sola impresa esterna senza alcun radicamento nel territorio e di conseguenza facilmente in grado di indirizzare le proprie commesse di lavorazione verso qualsiasi nuovo territorio in grado di offrire vantaggi più consistenti.

In un'ottica meramente difensiva da parte delle imprese terziste, l'unica possibilità di continuare a lavorare scongiurando tale possibilità risiede nel riuscire a coniugare la competitività di costo con l'innalzamento dei livelli qualitativi, secondo il modello già intrapreso dalle imprese locali: va tuttavia sottolineato che tale orientamento può condurre a risultati in qualche modo positivi soprattutto nei segmenti alti del mercato in conto terzi, ma appare destinato a provocare risultati del tutto insoddisfacenti nelle fasce medie e medio-basse dove la competitività di costo (che assume un rilievo preponderante sui livelli qualitativi) appare sempre meno difendibile sia nei confronti dei nuovi paesi esteri produttori, sia anche nei confronti dei tradizionali competitori nazionali ed europei che risultano caratterizzati da fattori di competitività analoghi a quelli delle imprese salentine e che risultano presenti nei medesimi segmenti di mercato.

Un importante elemento di conferma della situazione di crescente criticità in cui versano le imprese terziste dell'area è al riguardo rappresentato dal **numero di imprese committenti nell'ultimo triennio che, rimasto invariato nel 57% dei casi, ha invece registrato una flessione nel 29% delle imprese**, soprattutto nella fascia media del mercato che ha risentito maggiormente della pressione esercitata dalla concorrenza nazionale ed europea.

Da qui la necessità di intervenire per promuovere processi di riorganizzazione e di riposizionamento complessivo dell'offerta anche terzista dell'area a medio e lungo periodo favorendo un accesso diretto ai mercati finali di sbocco anche attraverso la diffusione di realtà consortili in grado di favorire relazioni dirette con i mercati soprattutto a livello internazionale.

I livelli di competitività

La situazione competitiva delle imprese salentine delle calzature registra una sostanziale stabilità nel corso del 2002 (secondo l'autovalutazione operata dalle stesse) come confermato dal saldo nullo tra le imprese in posizione di peggioramento e quelle che seguono l'evoluzione contraria (Tab. 33).

Tab. 33 - Andamento tendenziale delle imprese in relazione alla posizione competitiva (valori percentuali)

	Miglioramento	Peggioramento	Stabile	Saldo
Imprese	28	28	44	0

La situazione appare in linea con quella registrata dalle altre imprese calzaturiere della regione che, per la prima volta negli ultimi anni, evidenziano una quota di imprese in miglioramento analoga a quella che segue l'andamento contrario (la quota di imprese in miglioramento risulta nel Salento lievemente superiore a quella del resto della regione).

La situazione più favorevole riguarda anche in questo caso (come per l'abbigliamento) le imprese esportatrici che registrano un saldo positivo di 12 punti percentuali tra le imprese in peggioramento (29%) e quelle che migliorano i propri livelli competitivi (pari al 41% del totale), a conferma del maggiore dinamismo che caratterizza le imprese presenti sui mercati esteri.

Nel complesso le valutazioni delle imprese sembrano interrompere la tendenza alla perdita di competitività che ha caratterizzato l'ultimo biennio, mettendo in luce una rinnovata capacità di crescita (sia pure al momento controbilanciata dalle imprese in difficoltà) che tuttavia lascia ben sperare per le prospettive a breve termine.

La stabilità dei livelli competitivi assume quindi un particolare rilievo in considerazione delle profonde dinamiche di ristrutturazione dei mercati presenti a livello internazionale e nazionale, nonché delle profonde difficoltà che caratterizzano il comparto a livello territoriale nell'ultimo periodo.

La stabilizzazione dei livelli competitivi si registra in presenza della prosecuzione della **dinamica sfavorevole sul versante dei costi** che ha continuato a penalizzare in misura consistente l'industria locale delle calzature.

Le principali voci di costo hanno infatti evidenziato aumenti significativi, come confermato dal +6% delle materie prime e dei semilavorati, cui si aggiunge un +3% dei costi del personale, in linea con la tendenza registratasi nel resto della regione.

A differenza di altri comparti manifatturieri, il comparto delle calzature ha comunque registrato una maggiore capacità di incidere sulla leva del prezzo, come confermato dall'aumento del 2,4% che ha caratterizzato l'evoluzione locale nel corso del 2002 (anche in questo caso in linea con la tendenza del calzaturiero a livello regionale).

L'aumento dei prezzi, sia pure contenuto, costituisce un aspetto particolarmente importante che ha contribuito in parte ad attenuare gli effetti negativi connessi all'aumento consistente dei principali costi di produzione, consentendo alle imprese di ridurre le ripercussioni negative già registratesi nell'ultimo biennio.

A livello generale l'evoluzione del 2002 ha comunque confermato l'andamento negativo sul versante dei costi che continua a determinare ripercussioni sfavorevoli sulla competitività delle imprese locali contribuendo a mantenere su elevati livelli di criticità i margini di redditività delle imprese.

La sostanziale stabilità dei livelli competitivi appare connessa al **giudizio sostanzialmente positivo che le imprese dell'area hanno formulato in relazione ai livelli di adeguamento della produzione alle attuali richieste del mercato** (solo il 9% delle imprese si è espressa in direzione contraria).

Al riguardo la maggioranza delle imprese (pari al 75%) ha sottolineato una maggiore rispondenza per quanto concerne la qualità complessiva dei materiali e dei prodotti finiti, evidenziando una percentuale inferiore (52%) in relazione al livello di originalità ed innovatività della linea di produzione; solo il 29% delle imprese ha sottolineato l'adeguatezza dell'offerta sul versante dei costi, a conferma delle rivelanti difficoltà presenti proprio su tale specifico versante.

Allo stesso tempo trova conferma nelle valutazioni delle imprese **uno dei tradizionali punti di debolezza dell'industria locale connesso all'ampiezza del livello di diffusione dei prodotti** (evidenziati infatti da appena il 3% delle imprese).

Tra i motivi della inadeguatezza dell'offerta alle richieste attuali le imprese dell'area hanno posto l'attenzione essenzialmente sull'insufficiente disponibilità di profili professionali specialistici (33%), con particolare evidenza nelle imprese impegnate nei segmenti più elevati del mercato, a conferma della centralità che le risorse umane rivestono all'interno del comparto. L'accento posto dalle imprese su tale aspetto risulta piuttosto ampio ed omogeneo, contribuendo ad evidenziare uno dei fattori più sottolineati a livello regionale nella competitività delle imprese negli ultimi anni: da qui la necessità di intervenire approfondendo le aree di fabbisogno delle imprese e mettendo a disposizione delle stesse specifici strumenti e modalità di intervento in grado di consentire quel reale salto di qualità che anche sul versante delle competenze e del ricorso a profili professionali innovativi ed a più elevato livello di specializzazione occorre favorire all'interno del comparto.

Le indicazioni fornite dalle imprese confermano nel complesso alcune delle principali aree di criticità del comparto a livello territoriale, risultando di grande interesse in quanto rappresentano il risultato dell'autovalutazione delle stesse e quindi indicative di un crescente livello di consapevolezza sulla necessità di favorire un più ampio e diffuso livello di adeguamento all'evoluzione dei mercati di sbocco.

La competitività delle imprese esportatrici

Le imprese esportatrici evidenziano un andamento positivo dei livelli di competitività che le colloca in condizione più favorevole rispetto alle altre imprese del comparto.

Come già accennato, **le imprese presenti sui mercati internazionali registrano una quota di posizioni in miglioramento particolarmente ampia** (pari al 41% del totale, di gran lunga superiore a quella delle imprese stabili), che conduce ad un saldo positivo di 12 punti percentuali (connesso al 29% di imprese che segue l'andamento contrario).

Se la dinamica dei costi segue il medesimo andamento negativo che caratterizza l'insieme delle imprese del comparto, l'evoluzione dei prezzi delle imprese che esportano registra un incremento del 3%, superiore a quello delle altre imprese locali.

La presenza sui mercati esteri riveste quindi un ruolo determinante dal punto di vista competitivo, così come della possibilità di ricorrere alla leva del prezzo per arginare le difficoltà di ordine congiunturale e le tensioni sul versante dei costi.

Da qui scaturisce la necessità di intensificare le strategie competitive tese ad accrescere e qualificare ulteriormente ed in misura stabile la presenza delle imprese nei segmenti superiori di mercato soprattutto a livello internazionale.

La competitività delle imprese in base alla classe dimensionale

Contrariamente a quanto si registra nella generalità dei comparti manifatturieri regionali, **sono le imprese di minore dimensione** (fino ai 50 addetti e con fatturato compreso entro i 5 Meuro) **a presentare miglioramenti dei livelli competitivi**, come confermato dal saldo positivo di 11 punti percentuali in favore delle posizioni in miglioramento (33%) rispetto a quelle di segno contrario (22%).

Nelle autovalutazioni formulate dagli imprenditori, le imprese di media dimensione (tra i 51 ed i 200 addetti) risultano caratterizzate da ampi saldi negativi (peggiora il 67% delle imprese in assenza di posizioni in miglioramento), così come anche le imprese più grandi (dove peggiora il 50% delle imprese in assenza di posizioni in miglioramento).

L'andamento favorevole dei livelli di competitività da parte delle imprese più piccole appare connesso alla elevata presenza di tale categoria di imprese nella fascia più alta del mercato, caratteristica che ha comportato, tra l'altro, una maggiore capacità di ricorrere alla leva del prezzo rispetto alle imprese di maggiore dimensione.

La competitività delle imprese per tipologia di organizzazione della produzione

L'evoluzione competitiva delle imprese terziste rispetto a quelle presenti sui mercati finali ha seguito un andamento divergente nel corso del 2002 evidenziando un guadagno di competitività che si contrappone alla flessione registrata dalle imprese finali (Tab. 34)

Tab. 34 - Andamento tendenziale delle imprese per organizzazione della produzione in relazione alla posizione competitiva (valori percentuali)

	Miglioramento	Peggioramento	Stabile	Saldo
Imprese terziste	29	21	50	8
Imprese finali	28	32	39	-6

L'andamento complessivo delle imprese terziste risulta favorevole anche alla luce della quota rilevante di imprese in condizione di stabilità, al contrario di quanto si verifica nelle imprese finali che evidenziano una quota quasi equivalente tra le posizioni in peggioramento e quelle in condizione di stabilità.

I dati suindicati evidenziano una tendenza di breve periodo connessa in gran parte all'attuale evoluzione congiunturale che su alcuni aspetti specifici, quali ad esempio l'evoluzione degli ordinativi interni alimentati in modo diretto dalle imprese committenti, determina una situazione meno sfavorevole per le imprese terziste rispetto a quelle direttamente presenti sui mercati finali.

Un ulteriore aspetto in grado di spiegare tale risultato è connesso alla più elevata presenza di imprese terziste nel segmento più alto del mercato che appare contrassegnato nel complesso da una generale tendenza alla crescita, e che ha condizionato positivamente i risultati di tale categoria di imprese.

Nelle fasi di maggiore difficoltà congiunturale, la possibilità di continuare a lavorare per imprese committenti che continuano ad assicurare adeguati livelli di ordinativi può costituire un indubbio fattore di vantaggio rispetto alle imprese più direttamente esposte ai rallentamenti del mercato ed all'aumento congiunto dei livelli di competizione. Si tratta, comunque, di vantaggi di breve periodo che espongono le imprese terziste a forti elementi di pericolo e di criticità a medio e lungo termine dovuti alla dipendenza elevata nei confronti di un ridotto numero di imprese committenti.

La competitività delle imprese per segmento di mercato

Le autovalutazioni fornite dalle imprese evidenziano una generale perdita di competitività delle imprese collocate nelle fasce alte del mercato, sia di quelle presenti nei segmenti inferiori, a differenza delle imprese di fascia medio-alta che registrano un guadagno di competitività (Tab. 35).

Tab. 35 - Andamento tendenziale delle imprese per tipologia di mercato in relazione alla posizione competitiva (valori percentuali)

	Miglioramento	Peggioramento	Stabile	Saldo
Imprese di fascia alta	0	33	67	-33
Imprese di fascia medio-alta	33	22	44	11
Imprese di fascia bassa	0	100	0	-100

In particolare le imprese di fascia alta, caratterizzate da andamenti congiunturali favorevoli, risentono in misura elevata di alcuni andamenti sfavorevoli che condizionano direttamente i livelli di competitività delle stesse, come ad esempio il deterioramento della situazione finanziaria soprattutto sul versante della liquidità (che crea numerose tensioni ad un quarto

delle imprese), nonché la dinamica più negativa sul versante dell'aumento dei costi di produzione che le penalizza maggiormente rispetto alle altre imprese del comparto.

Le imprese di segmento medio-basso risentono direttamente della continua elevata pressione sul versante dei costi, evidenziando una situazione di diffuso peggioramento che si estende al 100% delle imprese presenti in tale segmento di mercato (in assenza sia di posizioni in miglioramento, sia di posizioni stabili) e che conferma le rilevanti difficoltà che caratterizzano in modo particolare tale categoria di imprese.

Le imprese di fascia medio-alta risultano le uniche a presentare un saldo positivo sul versante della competitività, dovuto principalmente agli effetti favorevoli derivanti sia da una situazione finanziaria più equilibrata, sia dalla sostanziale tenuta che ha contrassegnato le imprese terziste presenti in tale segmento di mercato.

Le Strategie

I risultati dell'indagine confermano nelle imprese delle calzature una graduale maturazione degli orientamenti strategici centrati su alcune variabili tese a rafforzare il posizionamento su mercati più ampi e qualificati rispetto agli attuali.

Nel complesso le imprese locali presenti sui mercati finali privilegiano in misura più consistente il miglioramento qualitativo dei prodotti (segnalato dal 58% delle imprese) che costituisce quindi la variabile principale sulla quale intervenire per accrescere i livelli di competitività su mercati più ampi ed a maggiore valore aggiunto.

In misura inferiore le imprese finali pongono l'accento su altre variabili connesse in particolare agli accordi di collaborazione con altre imprese, alla diversificazione delle attività produttive, allo spostamento dell'offerta su fasce di mercato più elevate ed alla espansione della dimensione aziendale (sottolineati dal 5% delle imprese).

Gli orientamenti perseguiti dalle imprese e la centralità degli interventi orientati alla qualità della produzione risultano coerenti con le strategie di distribuzione adottate nei confronti della clientela che privilegiano in primo luogo la qualità dei materiali (67% delle imprese) e delle lavorazioni (56%), seguiti dalle politiche di prezzo (56%) e solo in second'ordine dall'orientamento alla linea dei prodotti (11%).

Un'attenzione decisamente inferiore viene attribuita ad altri fattori quali l'orientamento al marchio (6%) ed all'innovazione del prodotto (6%), mentre una scarsa attenzione viene riservata agli interventi di promozione e comunicazione.

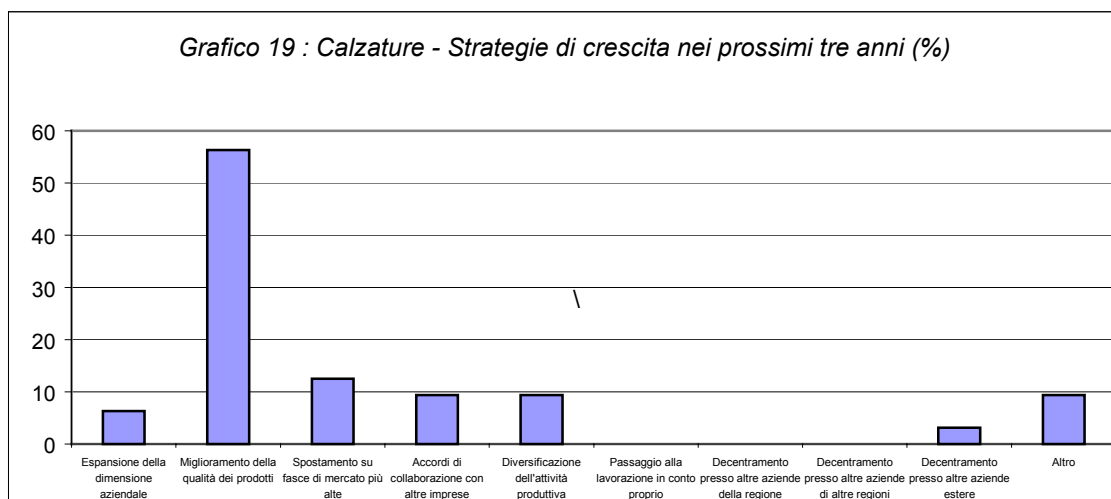
La scarsa attenzione al marchio, alla promozione e comunicazione, all'ampliamento ed innovazione della gamma offerta costituiscono un forte elemento di debolezza dell'offerta locale sul quale occorre intervenire per fronteggiare tempestivamente e con successo le attuali evoluzioni competitive.

Da questo punto di vista gli orientamenti strategici delle imprese risultano ancora condizionati in misura elevata dai comportamenti del passato, mostrando lievi e gradualmente segnali di mutamento che vanno decisamente incoraggiati e sostenuti con maggiore decisione se si vuole favorire un riposizionamento vincente della produzione locale.

Un elemento dal quale partire risulta quello connesso alla scelta della rete commerciale che oggi evidenzia un elevato livello di diversificazione sia nella componente diretta (svolta dal 33% delle imprese), sia per quanto concerne l'utilizzo dei canali all'ingrosso (39%), al dettaglio (22%) e lo stesso ricorso ai canali industriali (17%).

La scelta della rete commerciale deve avvenire in misura più coerente con la tipologia di segmento di mercato prescelta, privilegiando in particolare quei canali in grado di valorizzare a pieno i contenuti di marchio e di qualità delle produzioni locali (quali la vendita diretta ed i canali al dettaglio) a dispetto dell'attenzione preminente sui costi che caratterizza invece in misura più elevata i tradizionali canali commerciali della grande distribuzione.

Le strategie commerciali adottate dalle imprese devono contribuire a favorire un innalzamento del valore aggiunto e degli attuali livelli di competitività, favorendo una presenza più ampia e qualificata delle produzioni locali di fascia alta sui mercati a maggiore valore aggiunto nazionali e soprattutto esteri.



Le strategie delle imprese terziste

Le imprese specializzate nelle produzioni in conto terzi perseguono strategie sostanzialmente omogenee a quelle del comparto nel suo insieme, risultando incentrate prevalentemente sul miglioramento della qualità delle produzioni (sia pure in misura lievemente inferiore, come segnalato dal 50% delle imprese).

Aldilà di tale aspetto, l'attenzione delle imprese terziste risulta maggiore nei confronti della necessità di trasferire l'offerta su fasce di mercato più elevate (21%), così come della creazione di accordi di collaborazione con altre imprese (14%), della diversificazione delle attività produttive (14%), e della necessità di espandere la dimensione aziendale (sottolineata dal 7% delle imprese).

Nonostante la maggiore attenzione nei confronti di tali variabili, **nessuna delle imprese terziste ha sottolineato l'esigenza di passare a lavorazioni in conto proprio**. E' questo un dato particolarmente emblematico sul quale occorre accrescere la riflessione anche in relazione alle stesse considerazioni sostenute dalle imprese in merito agli obiettivi di innalzamento dei livelli qualitativi e di spostamento su segmenti di mercato a maggiore valore aggiunto.

La possibilità di continuare a lavorare in conto terzi, sia pure per fasce superiori di prodotto-mercato, sembra quindi continuare a caratterizzare in misura elevata la totalità delle imprese locali che risultano condizionate in tale orientamento sia dall'andamento congiunturale non negativo (attualmente favorito dalla sostanziale tenuta degli ordinativi delle imprese committenti), sia da una ridotta percezione dei pericoli e dei vincoli connessi a tale posizionamento nel medio e lungo termine.

Sul fronte distributivo le imprese terziste presentano la medesima ampia differenziazione già indicata per le imprese finali, sia pure con un maggiore ricorso ai canali industriali (36%) ed una presenza lievemente superiore nella grande distribuzione (7%).

Le strategie delle imprese per classe dimensionale

Le strategie delle imprese sulla base della diversa articolazione dimensionale mettono in luce alcune tendenze di rilievo in direzione di una crescente maturazione che appare più significativa nelle imprese di maggiore dimensione.

Sia le imprese più piccole che quelle con oltre 200 addetti pongono l'accento in primo luogo sul miglioramento della qualità dei prodotti (63% delle imprese minori e 50% delle imprese più grandi), confermando la tradizionale elevata attenzione tecnico-produttiva che caratterizza le imprese dell'area.

Al secondo posto viene riportata l'esigenza di perseguire uno spostamento dell'offerta su fasce più alte del mercato, come confermato dall'11% delle imprese minori e dal 50% delle imprese con più di 200 addetti.

La crescente consapevolezza da parte delle imprese, con particolare riferimento a quelle di maggiore dimensione (in virtù del ruolo preminente rivestito a livello locale), costituisce un elemento di grande interesse sul quale occorre intervenire con risposte adeguate ed altamente funzionali agli obiettivi individuati.

L'accento sulla necessità di accrescere la presenza in mercati a maggiore valore aggiunto si rivela determinante per favorire un mutamento delle strategie tradizionalmente messe in atto dal sistema produttivo locale in direzione di un'attenzione adeguata all'innovazione dei prodotti ed al conseguimento di politiche di marketing-mix efficaci e funzionali anche dal punto di vista delle strategie di marchio e dei canali di distribuzione.

Il trasferimento delle produzioni su segmenti più alti di mercato, unitamente ad una crescente diversificazione delle attuali produzioni, costituisce infatti la risposta più efficace ai mutamenti attuali dei mercati, nonché alle evoluzioni future che già oggi è possibile iniziare a cogliere nei processi di riorganizzazione e di allargamento dell'offerta a livello mondiale.

Il generale riposizionamento dell'offerta locale a partire da quella delle imprese di maggiore dimensione deve muovere da una crescente consapevolezza e condivisione degli obiettivi generali da parte delle imprese interessate: le indicazioni formulate in tale direzione risultano pertanto particolarmente importanti in quanto evidenziano un crescente processo di maturazione, in gran parte di recente avvio, che costituisce uno dei presupposti più importanti per iniziare a varare con successo i necessari interventi.

Le politiche di mercato adottate nelle strategie di commercializzazione riguardano essenzialmente anche in questo caso l'attenzione alla qualità delle lavorazioni, sulla quale tendono a concentrarsi le attenzioni delle imprese con l'aumento della dimensione aziendale.

Le imprese più piccole registrano un'attenzione elevata nei confronti della variabile prezzo (48%), così come una maggiore sensibilità rispetto alle imprese di maggiore dimensione nei confronti di altre variabili quali ad esempio l'orientamento alla linea (7%) ed al marchio (4%), nonché all'innovazione di prodotto (4%).

L'evoluzione sulle politiche di mercato nelle strategie di commercializzazione corrisponde alle diverse scelte sul fronte distributivo operate dalle imprese in base alla diversa dimensione aziendale.

Le imprese minori evidenziano una scelta distributiva più articolata, con la prevalenza del commercio all'ingrosso e della vendita diretta (30% in entrambi i casi) rispetto agli altri canali.

Particolarmente significativo è il ricorso alla vendita diretta da parte delle piccole imprese che può costituire uno sbocco commerciale importante soprattutto nelle fasce superiori del mercato.

Decisamente più concentrata appare la scelta delle imprese di grande dimensione che utilizza nella totalità dei casi le strutture del commercio all'ingrosso, a cui si aggiungono i canali industriali e della grande distribuzione (50% delle imprese in entrambi i casi).

Le strategie delle imprese per segmento di mercato

Le strategie delle imprese per diversa tipologia di mercato evidenziano alcune distinzioni di rilievo, sia pure in linea con le tendenze generali sottolineate in precedenza.

Le imprese di fascia medio-bassa risultano concentrate nella totalità dei casi sul miglioramento dei livelli qualitativi delle produzioni secondo un modello che tende a compensare la perdita di competitività sul fronte dei costi con un continuo innalzamento della qualità delle produzioni.

E' noto che tale strategia per i segmenti inferiori di mercato risulta in grado di produrre effetti positivi, così come già notato per il settore dell'abbigliamento, fino al raggiungimento della soglia oltre la quale i vantaggi in termini di qualità non possono più essere compensati dagli aumenti dei costi (necessari per garantire tali vantaggi), producendo una progressiva perdita di quote di mercato a vantaggio di produzioni più economiche ed allo stesso tempo caratterizzate da differenziali non significativi in termini di qualità.

Il concentrarsi quasi esclusivamente su tale strategia risulta quindi altamente rischioso per le imprese di fascia bassa, essendo destinata a produrre effetti positivi solo a breve termine, fino al raggiungimento della soglia di convenienza oltre la quale nei segmenti più bassi del mercato continua a risultare vincente la competitività di costo.

Le imprese appartenenti ai segmenti medi e medio-alti del mercato puntano l'attenzione su uno spettro più ampio di scelte strategiche che conferma al primo posto il miglioramento qualitativo delle produzioni (56%), ma riguarda anche in misura crescente il trasferimento su segmenti più qualificati di mercato (15%), la realizzazione di accordi di cooperazione con altre imprese (11%) e l'aumento della dimensione aziendale (7%).

Gli orientamenti delle imprese specializzate nella fascia più alta del mercato risultano maggiormente coerenti con lo scenario competitivo nel quale operano: l'attenzione sulla qualità dei prodotti (25% delle imprese) che costituisce senza dubbio un fattore determinante di competizione anche in questo segmento di mercato, si accompagna ad un'attenzione rilevante nei confronti della diversificazione delle attività produttive (come confermato dal 25% delle imprese).

La presenza nei segmenti a maggiore valore aggiunto, unitamente ad un posizionamento che può essere già considerato in parte di successo, come confermato dai buoni risultati ottenuti nel 2002, spinge le imprese dell'area a consolidare l'offerta nei confronti dei principali concorrenti attraverso l'ampliamento della gamma dei prodotti, da realizzare anche mediante il ricorso ad interventi di diversificazione produttiva tesi ad ampliare i segmenti di prodotto-mercato nei quale assicurare la presenza diretta.

I buoni risultati ottenuti nei segmenti iniziali e la maggiore conoscenza delle opportunità di sviluppo, oltre che delle dinamiche evolutive, favorisce nelle imprese del comparto la necessità di ampliare la capacità di offerta in direzione di altri prodotti affini (sempre nel campo della pelletteria) in grado di consolidare la conoscenza del marchio e favorire un ulteriore rafforzamento delle politiche di immagine e della presenza commerciale.

E' questo un aspetto di particolare rilievo che conferma il processo di crescita e di maturazione degli orientamenti strategici delle imprese locali che caratterizza in misura più elevata le imprese più esposte alla concorrenza mondiale che hanno soprattutto già effettuato la scelta di posizionarsi in mercati a maggiore valore aggiunto.

Le politiche adottate sul fronte distributivo confermano l'attenzione generale alla qualità dei prodotti (in misura elevata anche nelle imprese di fascia più bassa, come evidenziato dal 100% delle stesse), nonché al fattore prezzo che interessa in misura elevata anche le imprese di fascia alta (25%).

In relazione agli altri interventi, le imprese di fascia media e medio-alta evidenziano una maggiore attenzione anche ad altri fattori costituiti dall'orientamento alla linea (7%), al marchio

ed all'innovazione di prodotto (4% in entrambi i casi), a differenza delle imprese di fascia alta che attribuiscono maggiore rilievo unicamente alla linea dei prodotti messi in vendita.

La scelta dei canali di vendita evidenzia una maggiore concentrazione nel commercio all'ingrosso ed al dettaglio nelle imprese di fascia bassa, a differenza delle altre tipologie di imprese che registrano una maggiore diversificazione dei canali utilizzati con un elevato ricorso alla vendita diretta che caratterizza sia le imprese di fascia alta, sia quelle collocate nei segmenti medi e medio-alti (come confermato dal 25% delle imprese in entrambi i casi).

Le strategie: tendenze generali

Gli orientamenti strategici delle imprese evidenziano nel complesso una sostanziale continuità con i processi in corso, con un'attenzione quasi esclusiva nei confronti del miglioramento qualitativo delle produzioni.

Tale attenzione riveste conseguenze diverse in funzione del segmento di mercato nel quale le imprese operano: al carattere prevalentemente difensivo messo in campo dalle imprese dei segmenti inferiori di mercato che cercano in tal modo di arginare la competitività di costo dei nuovi paesi produttori (e ciò risulterà possibile ancora per poco tempo anche in considerazione del continuo miglioramento che anche sul versante della qualità e della lavorazione dei materiali alcuni paesi competitori stanno già concretamente evidenziando nell'ultimo periodo), si contrappone invece nelle imprese di fascia più elevata il ricorso al miglioramento continuo dei livelli produttivi finalizzato a garantire quel salto di qualità verso fasce superiori di mercato che risulta sempre più indispensabile alla luce dell'evoluzione dello scenario attuale.

Un primo aspetto da sottolineare riguarda **l'elevata presenza dell'offerta locale nei segmenti medio-bassi del mercato** che risultano connotati da elevati livelli di criticità a fronte della crescente concorrenza di costo da parte dei nuovi paesi produttori.

Un primo obiettivo da perseguire riguarda quindi un progressivo spostamento delle produzioni locali nei segmenti più elevati del mercato che risultano caratterizzati da dinamiche più espansive della domanda, nonché da quote maggiori di valore aggiunto. E' opportuno sottolineare che tale processo, in virtù del maggiore livello di concentrazione dell'offerta presente nei segmenti superiori di mercato, richiede una elevata attenzione all'innovazione (dei materiali, del design etc.), nonché investimenti cospicui nelle politiche di commercializzazione e di marchio non sempre di facile portata per imprese anche di medio-grande dimensione. L'entrata nei segmenti di fascia più alta richiede il superamento di alcune barriere costituite non tanto dalle competenze tecnico-produttive, quanto dalle capacità e dagli investimenti nella ricerca ed innovazione dei materiali da un lato, e nelle strategie di marketing dall'altro. E' in questa direzione che occorre intervenire per accelerare e sostenere il graduale trasferimento delle produzioni locali verso segmenti superiori di mercato, attraverso una serie di attività ed interventi in grado di sostenere il ricorso delle imprese locali a servizi a maggiore

contenuto di conoscenza sia nel campo della ricerca e dell'innovazione, sia per quanto concerne la capacità di relazionamento con i mercati finali.

A livello generale **risulta infatti ancora inadeguato l'orientamento al mercato da parte dell'insieme delle imprese dell'area sia per quanto concerne le strategie rivolte all'innovazione dei prodotti ed al consolidamento delle politiche di marchio, sia in particolare relativamente alla scelta dei canali distributivi che non sempre appare coerente ed efficace rispetto agli obiettivi presenti.**

Le strategie delle imprese devono tendere a rafforzare le scelte in termini di marketing strategico ed operativo, a partire dalla definizione e dal perseguimento di un efficace marketing-mix teso a valorizzare in modo coerente ed integrato il posizionamento complessivo dell'offerta aziendale nei diversi segmenti di mercato per quanto riguarda in modo specifico le scelte operate sul versante del prodotto, del prezzo, della distribuzione e delle politiche di comunicazione e promozione.

Un ulteriore aspetto di rilievo concerne l'accento anche in questo caso (come nell'abbigliamento) sulla **necessità di accrescere la massa critica** necessaria a fronteggiare mercati sempre più selettivi.

Le dichiarazioni delle imprese al riguardo confermano l'esigenza crescente di perseguire una soglia strategico-organizzativa più elevata ed adeguata a sostenere gli obiettivi di qualificazione e di ampliamento dei mercati.

Sono proprio le imprese più piccole, presenti nei mercati finali ed anche nelle fasce medio-alte del mercato, a risentire maggiormente dei vincoli legati alla ridotta capacità di intervento ed a evidenziare la necessità di perseguire soglie di intervento più elevate.

Da qui la necessità di **intervenire in modo differenziato** sia nei confronti delle imprese di grande dimensione, sia anche in favore delle imprese minori a sostegno delle strategie di espansione attualmente in corso.

Un ulteriore dato di rilievo riguarda **le strategie messe in atto dalle imprese terziste che non prevedono, almeno nella fase attuale, lo spostamento della produzione verso i mercati finali.**

Aldilà dell'andamento positivo della congiuntura del 2002 delle imprese specializzate nella produzione in conto terzi, fortemente sostenuta dall'evoluzione positiva dei segmenti più alti del mercato a livello nazionale ed estero, il posizionamento competitivo di tale categoria di imprese presenta a medio e lungo termine numerose aree di criticità che possono condurre nelle imprese calzaturiere ad un'evoluzione per molti versi analoga a quella che ha già interessato le imprese locali dell'abbigliamento.

Occorre quindi iniziare a **rafforzare la propensione alla cooperazione ed all'integrazione verticale tra imprese** in modo da porre le condizioni di base per garantire un graduale

spostamento dell'offerta locale verso una maggiore presenza sui mercati finali nazionali e soprattutto esteri.

Un dato particolarmente significativo (già emerso nelle imprese dell'abbigliamento) in relazione all'attuazione degli orientamenti strategici riguarda **la maggioranza delle imprese, pari al 72% del totale, che non prevede alcun utilizzo delle principali normative di agevolazione a disposizione sul territorio regionale.**

Anche in questo caso risulta confermata la tendenza già emersa nel passato recente nell'industria manifatturiera pugliese connessa sia ad insufficienti livelli di conoscenza delle opportunità da parte delle imprese, sia in particolare agli iter procedurali particolarmente lunghi ed all'esiguità delle risorse a disposizione che finiscono per avere un effetto deterrente nei confronti della maggior parte del sistema industriale regionale.

Da qui la necessità di intervenire anche in direzione del rafforzamento delle politiche di incentivazione degli investimenti industriali che favorisca un accesso più ampio ed efficace a partire dalle imprese dei comparti maturi che oggi registrano particolari necessità sul fronte degli investimenti e dell'innovazione.

Le imprese che hanno invece dichiarato di voler utilizzare le opportunità presenti, hanno evidenziato un ampio insieme di normative, registrano in proposito un adeguato livello di conoscenza sulle opportunità presenti, come confermato dal rilievo nei confronti del POR Puglia e delle altre normative nazionali e regionali (dal 22% delle imprese), così come dei progetti integrati e delle altre modalità di intervento diretto dell'Unione Europea (19%).

Le strategie di internazionalizzazione

Di fronte alla concorrenza crescente da parte di nuovi paesi esteri, **una quota significativa di imprese locali ha avviato processi di decentramento della produzione all'estero, come confermato dal 25% delle imprese, con punte del 29% nelle imprese esportatrici.**

E' questo un aspetto di particolare rilievo che mette in luce una delle principali risposte messe in campo di recente dalle imprese locali per cercare di arginare la concorrenza dei nuovi paesi produttori incentrata prevalentemente sui costi, come confermato dal 75% delle imprese coinvolte che pone l'accento sulla necessità di ridurre i costi della manodopera, cui si aggiunge il 25% delle stesse che persegue l'obiettivo di ridurre i costi delle materie prime. Per il 13% delle imprese la scelta di decentrare all'estero parti della produzione è legata alle strategie di espansione sui mercati di sbocco, comportando quindi motivazioni di carattere commerciale, oltre che di contenimento dei costi.

La scelta delle aree di destinazione appare confermare le motivazioni suindicate: al 25% delle imprese che si è orientata verso alcuni paesi dell'unione Europea, si contrappone infatti il 50% delle scelte operate nei confronti dell'area Balcanica, cui si aggiunge il 38% degli investimenti promossi nelle altre aree dell'Est Europa. Risalta, inoltre, il 13% di imprese che ha decentrato fasi di produzione in alcuni paesi asiatici (da parte di imprese di piccola dimensione appartenenti a segmenti medio-alti di mercato).

Si tratta in grande prevalenza di paesi caratterizzati da costi estremamente ridotti, sia pure non ancora ben strutturati dal punto di vista industriale, dove risulta possibile instaurare relazioni di cooperazione produttiva soprattutto per quanto concerne lavorazioni semplici ed a basso livello di intensità di capitale.

Nella maggior parte dei casi (63%) le relazioni sono state avviate attraverso accordi di collaborazione con imprese già esistenti che assumono la forma di accordi di tipo gerarchico, come dichiarato dagli stessi imprenditori, mentre molto meno frequenti risultano i casi di investimenti diretti (segnalati dal 25% delle imprese).

In prevalenza **le attività di decentramento all'estero non assumono le caratteristiche degli interventi di internazionalizzazione**, bensì appaiono il risultato della necessità di ridurre le tensioni competitive connesse alla crescente concorrenza sui costi attraverso la realizzazione di accordi di cooperazione con imprese già localizzate nei paesi di destinazione.

Un aspetto importante da sottolineare riguarda le caratteristiche delle imprese salentine che intraprendono le attività di decentramento produttivo all'estero: alla totalità delle imprese di grande dimensione, si affianca infatti la presenza di imprese di piccola dimensione al di sotto dei 50 addetti (pari al 22% del totale delle imprese appartenenti a tale classe dimensionale), presenti in gran parte nei segmenti medio-bassi del mercato (50% del totale delle imprese appartenenti a tale segmento) ed in misura meno rilevante nella fascia medio-alta (26% del totale delle imprese).

Un ulteriore aspetto di interesse riguarda la presenza nei contesti internazionali non solo delle imprese finali, ma anche di quelle terziste (che hanno promosso attività di decentramento all'estero nel 21% dei casi, a fronte del 28% delle imprese presenti sui mercati finali).

Le attività trasferite riguardano sia le lavorazioni elementari (38%), sia componenti (88%) e prodotti finiti (13%), a conferma dell'interesse delle aziende locali a trasferire oltre regione, laddove possibile, il maggior numero di fasi di lavorazione sotto la spinta crescente della competizione sul versante dei costi.

Al decentramento rivolto verso l'estero, si affianca l'attività di decentramento della produzione sostenuta all'interno dei confini nazionali che vede impegnato il 44% delle imprese, sia pure con una marcata prevalenza di attività decentrate nell'ambito dei confini regionali (come accade nell'86% dei casi).

Nel complesso i dati suindicati tendono ad evidenziare la presenza di un mutamento strategico nelle imprese locali rispetto al passato che vede ridurre il livello di autosufficienza di ciascuna singola unità produttiva **in favore di modelli organizzativi maggiormente orientati alla predisposizione di relazioni di cooperazione e di integrazione tra diverse unità produttive.**

L'attività di decentramento della produzione sia a livello regionale, sia in misura crescente verso nuovi paesi esteri, appare dettata dall'esigenza di contenimento dei costi, più che da strategie attente di internazionalizzazione finalizzate ad accrescere e qualificare stabilmente la presenza sui mercati internazionali. In questa direzione le decisioni intraprese dalle aziende locali di esternalizzare quote crescenti di lavorazione ad altre unità produttive, sia pure innovative rispetto alla tradizionale prevalenza dell'impresa-sistema poco aperta nei confronti del territorio, rivela un forte legame di continuità rispetto al passato essendo in gran parte finalizzata al recupero della perdita di competitività sul versante dei costi, senza incidere sulle scelte di fondo per quanto concerne il tradizionale posizionamento sui mercati finali e della subfornitura.

Da qui la necessità di sostenere i processi in corso puntando tuttavia a rafforzare il ricorso a orientamenti strategici in grado di innovare ed elevare la competitività complessiva delle produzioni locali, utilizzando le reti di cooperazione anche a livello internazionale per sostenere la presenza su nuovi segmenti di prodotto-mercato nonché per accrescere stabilmente le quote estere di mercato.

I fattori esterni di competitività

Il territorio è chiamato a rivestire un ruolo sempre più importante per sostenere la competitività delle imprese del comparto: le risposte delle imprese al riguardo indicano con evidenza il ruolo centrale delle infrastrutture nel sostegno allo sviluppo, sia di quelle tradizionali, sia in riferimento a quelle avanzate di comunicazione, oltre che delle attività inerenti i servizi bancari e finanziari (Tab. 36).

Tab. 36- I fattori esterni di competitività delle imprese per classe dimensionale (valori percentuali)

Fattori esterni di competitività	Imprese Totali	10-50 addetti	51-200 addetti	Oltre 200 addetti
Infrastrutture di trasporto	41	44	0	50
Infrastrutture di comunicazione	28	33	0	0
Spazi insediativi	3	4	0	0
Professionalità qualificate	16	19	0	0
Subfornitori e fornitori locali	0	0	0	0
Servizi bancari	31	33	33	0
Assistenza all'export	9	7	0	50
Pubblica amministrazione	0	0	0	0

Quest'ultimo costituisce un aspetto di particolare rilievo – già messo in evidenza dalle imprese dell'abbigliamento - che appare ancora più determinante in considerazione della situazione di difficoltà delle imprese nel reperimento dei capitali necessari a sostenere le politiche di investimento, nonché nella carenza di competenze qualificate nella gestione dei processi finanziari connessi anche alle attività di esportazione. Da qui la necessità di accrescere le relazioni di cooperazione a livello locale tra banche e sistema delle imprese anche attraverso la predisposizione di specifiche iniziative di raccordo tese a favorire non solo la messa a disposizione di servizi e prodotti innovativi a livello finanziario, ma anche lo scambio di conoscenze e di competenze specialistiche a sostegno dei processi di ristrutturazione e di innovazione delle politiche finanziarie delle imprese locali.

Coerentemente con quanto già segnalato dalle imprese del comparto, risalta il ruolo che il territorio deve svolgere nel mettere a disposizione delle imprese competenze e professionalità di alto profilo che costituiscono sempre più un aspetto direttamente rilevante ai fini della competitività complessiva.

All'estremo opposto si registra una scarsa attenzione mostrata dalle imprese delle calzature nei confronti soprattutto della pubblica amministrazione, del tutto assente nelle segnalazioni delle imprese, a dimostrazione dei notevoli progressi compiuti in tale settore negli ultimi anni che hanno contribuito a mutare considerevolmente l'opinione delle imprese in tale direzione.

Le dichiarazioni delle imprese assegnano un'attenzione inferiore nei confronti di altri aspetti tra i quali quelli relativi alla presenza di spazi insediativi adeguati, evidentemente non più considerati di grande interesse a livello locale.

Va sottolineata la segnalazione delle imprese sull'offerta di servizi di assistenza all'export (evidenziati sia dalle grandi, sia dalle imprese più piccole) che evidenzia un crescente interesse da parte delle imprese locali nella messa a disposizione di servizi e di competenze specialistiche a favore di tale particolare area di intervento.

Rispetto alla collocazione delle imprese per classe dimensionale, le risposte fornite evidenziano nelle imprese di grande dimensione un'attenzione maggiore alle infrastrutture di trasporto ed ai servizi di assistenza per l'export che assumono un rilievo più consistente rispetto invece al maggiore livello di differenziazione delle esigenze che si registra nelle imprese più piccole.

I fattori interni di competitività

Anche sul versante interno l'individuazione dei fattori considerati più importanti per la crescita delle imprese conferma alcune tendenze già emerse in passato, contribuendo allo stesso tempo a far emergere alcune novità di rilievo (tab.37).

Tab. 37 - I fattori interni di competitività delle imprese per classi dimensionali (valori percentuali)

Fattori esterni di competitività	Imprese Totali	10-50 addetti	51-200 addetti	Oltre 200 addetti
Conoscenza del mercato	31	30	33	50
Controllo della concorrenza	22	22	33	0
Qualità dei prodotti e certificazione	19	22	0	0
Controllo prezzi/costi	19	19	0	50
Rapporti con altre imprese	0	0	0	0
Ottimizzazione dei processi produttivi	3	4	0	0
Qualità della manodopera	9	11	0	0
Formazione continua	3	4	0	0

Le imprese del comparto pongono in primo luogo l'attenzione sugli aspetti connessi al mercato, sia in termini di maggiore conoscenza delle dinamiche evolutive, sia per quanto concerne in particolare il monitoraggio della concorrenza.

L'accento su una più approfondita conoscenza del mercato costituisce anche in questo caso una novità di rilievo rispetto al passato e conferma la maggiore attenzione prestata dalle imprese all'evoluzione degli scenari competitivi.

Del resto la conoscenza delle dinamiche evolutive risulta attualmente molto più ampia tra le imprese del settore: in relazione alle cause che hanno provocato la crisi attuale del settore, la maggioranza delle imprese (pari all'87% del totale) ha individuato nella concorrenza estera il motivo principale, a fronte del 9% delle imprese che sofferma la propria attenzione su fattori interni, tra i quali al primo posto l'eccessiva pressione fiscale (segnalata dal 26% delle imprese) e le difficoltà nel proporre prodotti più competitivi (9%).

In secondo luogo viene posto l'accento sulla capacità di controllo delle voci di costo e quindi dei prezzi finali praticati alla clientela (finale o intermedia), unitamente alla qualità dei prodotti e dal ricorso agli interventi di certificazione.

Trova ulteriore conferma l'attenzione nei confronti delle risorse umane, sia pure segnalata in gran parte dalle imprese di più piccola dimensione che in questo caso risultano quelle maggiormente interessate al processo di innovazione e di consolidamento delle competenze di più elevato profilo.

Anche in questo caso le imprese intervistate hanno collocato in secondo piano alcuni fattori che probabilmente non sembrano costituire allo stato attuale elementi di criticità in quanto sufficientemente affrontati e risolti nell'ambito degli strumenti e delle opportunità a

disposizione, quali l'ottimizzazione dei processi produttivi e la formazione continua (segnalati entrambi dal 3% delle imprese locali). Quest'ultimo aspetto si riferisce alla manodopera già presente in azienda rispetto alla quale la valutazione degli imprenditori risulta pienamente favorevole: ciò spiega le segnalazioni ridotte in favore della formazione continua, a differenza dell'accento posto sull'assenza di alcune competenze di elevato profilo che andrebbero necessariamente ricercate all'esterno dei confini aziendali (e che risultano particolarmente carenti a livello territoriale).

Nel complesso le imprese di maggiore dimensione concentrano le proprie attenzioni sulla conoscenza del mercato, così come su alcuni aspetti legati al controllo dei costi e dei relativi prezzi finali.

I fattori di competitività: tendenze generali

Le indicazioni fornite dagli imprenditori risultano del tutto in linea con quelle emerse nelle imprese dell'abbigliamento, mettendo in evidenza i seguenti aspetti:

- il ruolo delle infrastrutture di base, ma in misura crescente anche quelle di comunicazione
- l'attenzione crescente ai mercati ed alle competenze necessarie per fronteggiarli, a partire da quelle necessarie per monitorare la loro evoluzione
- il rilievo centrale delle risorse umane, sia in relazione a quelle già impiegate all'interno (il cui livello viene considerato complessivamente più che adeguato), sia per quanto concerne profili professionali innovati da reperire sul mercato del lavoro (in relazione alle quali si evidenziano le maggiori aree di criticità a livello territoriale)
- l'attenzione elevata nei confronti delle banche e dei prodotti e servizi messi a disposizione delle imprese anche per quanto concerne l'assistenza ai processi di crescita e di sviluppo
- una minore attenzione nei confronti di alcune variabili che nella fase attuale sembrano in parte divenute meno determinanti, quali la disponibilità di aree di insediamento e le relazioni con le amministrazioni locali.

La politica di sostegno allo sviluppo delle imprese deve pertanto tenere conto degli orientamenti delle imprese indirizzandosi in primo luogo verso la riduzione delle diseconomie esterne che svolgono un ruolo sempre più importante nello sviluppo delle imprese e dei sistemi territoriali, ma anche verso altri fattori che registrano ricadute importanti anche all'interno dei contesti aziendali, quali le politiche del lavoro e della formazione del capitale umano, più volte messe in evidenza dalle imprese delle calzature (così come dell'abbigliamento).

10. Le previsioni per il primo semestre 2003

Le previsioni per il primo semestre del 2003 (rispetto al secondo semestre 2002) registrano nelle imprese locali la prevalenza di un clima di maggiore fiducia sulle possibilità di ripresa del comparto con la prevalenza di variazioni positive.

Tale andamento risulta in linea con le attese registrate dalle imprese pugliesi dell'industria manifatturiera e delle calzature in particolare, nonché con alcuni sia pur timidi segnali di ripresa che hanno caratterizzato l'evoluzione manifatturiera nazionale nei primi mesi del 2003.

Occorre tuttavia sottolineare che, come spesso si è già verificato nelle stime formulate dagli imprenditori pugliesi di recente, le previsioni risultano spesso condizionate dalle aspettative in merito alla inversione del ciclo attuale, più che da concreti segnali come nel caso degli ordinativi presenti o in fase di arrivo.

Certamente anche in questo caso un ruolo determinante verrà svolto dall'evoluzione della domanda a livello europeo e statunitense, soprattutto per quanto concerne i beni finali che potrebbe risentire più rapidamente dei primi segnali di ripresa a livello internazionale.

Come nel caso dell'abbigliamento, anche per i prodotti delle calzature la rivalutazione dell'Euro nei confronti del dollaro può risultare destinata a trovare conferma anche nei prossimi mesi, con conseguenze sfavorevoli in misura più accentuata nei segmenti inferiori di mercato nei quali l'aumento dei costi connesso alla rivalutazione della moneta europea può risultare determinante nel favorire ulteriori perdite di quote di mercato.

La rivalutazione dell'Euro determina comunque effetti differenti in funzione dei mercati di sbocco delle produzioni locali, risultando meno determinante per le produzioni di fascia alta tradizionalmente meno sensibili nei confronti delle variazioni di prezzo.

E' questa una ulteriore indicazione in direzione dell'accelerazione dei processi di riconversione verso segmenti più qualificati di mercato che in questa fase possono consentire alle imprese locali anche ridurre gli effetti negativi provenienti dalla fase di rivalutazione della moneta unica europea.

L'andamento complessivo delle previsioni

Le previsioni dell'industria delle calzature indica una ripresa della crescita delle principali variabili congiunturali che, se confermata, potrebbe risultare in grado di compensare i risultati negativi dell'anno 2002.

Gli ordinativi, il fatturato ed i livelli di produzione dovrebbero registrare una crescita nell'ordine del 6%, tuttavia non sufficiente ad arrestare la perdita di occupati che dovrebbe manifestarsi in una flessione di circa il 3% (con particolare riferimento alle imprese di minore dimensione fino ai 50 addetti).

La ripresa generale dovrebbe essere sostenuta in prevalenza da una dinamica sostenuta degli ordinativi esteri (+11%), sia pure in presenza di una espansione anche della componente interna che dovrebbe attestarsi su incrementi del 4%.

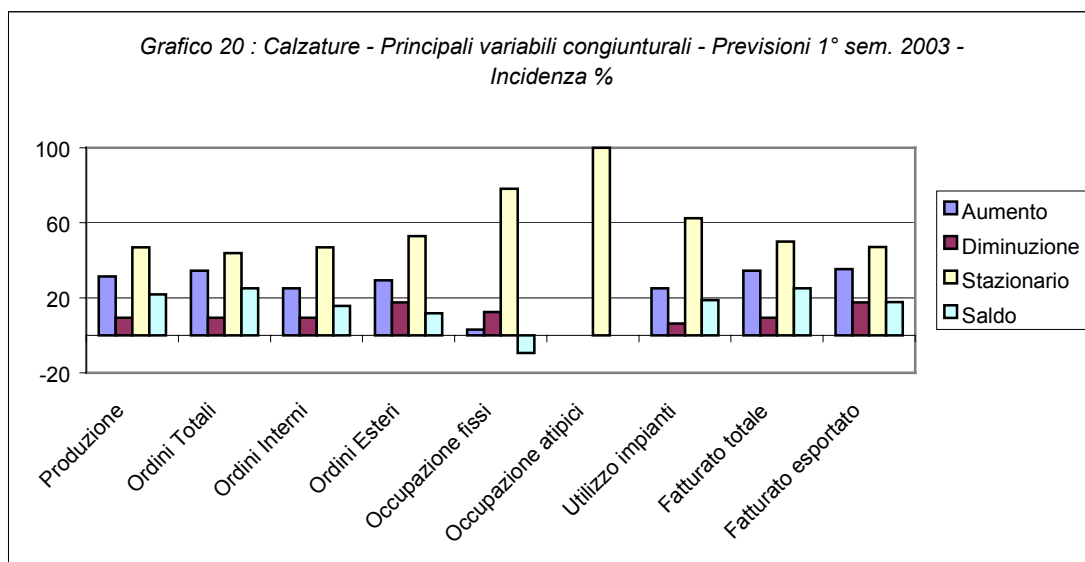
L'evoluzione complessiva nelle attese degli imprenditori dovrebbe favorire una iniziale inversione di tendenza con il ritorno alla crescita delle principali variabili congiunturali già attesa nei semestri precedenti, sia pure non confermata in sede di consuntivo.

Rispetto ai diversi segmenti di mercato, le previsioni degli imprenditori registrano una situazione di sostanziale stabilità nella fascia più elevata, al contrario dei segmenti inferiori che risultano caratterizzati da livelli sostenuti di ripresa. Tale situazione appare direttamente connessa ai risultati divergenti evidenziati dalle imprese in sede di consuntivo che finiscono per condizionare le previsioni delle imprese anche per quanto concerne l'entità dei risultati attesi.

Una ulteriore conferma della situazione di ripresa che dovrebbe caratterizzare le imprese locali nel primo semestre del 2003 proviene dall'analisi dell'andamento tendenziale delle principali variabili congiunturali che evidenzia una **marcata prevalenza delle posizioni in miglioramento rispetto a quelle di segno contrario** (Tab. 38).

Tab. 38 - Previsioni sull'andamento tendenziale delle imprese rispetto alle principali variabili congiunturali (valori percentuali)

	Aumento	Diminuzione	Stabili	Saldo
Portafoglio ordini	34	9	44	25
Produzione	31	9	47	22
Fatturato	34	9	51	25



L'entità consistente delle imprese in condizione di miglioramento risulta particolarmente significativa, unitamente alla riduzione della percentuale di imprese in posizione di peggioramento, confermando la diffusione delle attese di ripresa a livello territoriale.

Le previsioni sull'andamento tendenziale risultano particolarmente significative in quanto potrebbero essere destinate a favorire una concreta inversione di tendenza rispetto alla crisi degli ultimi anni, confermando il dinamismo di fondo che caratterizza le imprese del comparto a livello locale nonostante i risultati negativi dell'ultimo periodo.

Significative appaiono in particolare le attese sulle componenti interne ed estere degli ordinativi che evidenziano una diffusa e significativa ripresa della domanda internazionale (in misura inferiore anche di quella nazionale) la cui evoluzione risulta particolarmente determinante per l'andamento del comparto a seguito dell'elevato livello di apertura internazionale tradizionalmente presente.

L'apertura nei confronti dell'estero

L'evoluzione degli ordinativi esteri dovrebbe essere contrassegnata da una ripresa decisamente più favorevole rispetto alla componente interna, favorendo un aumento del 12% del fatturato esportato in grado di compensare l'evoluzione contraria registrata nel consuntivo di fine anno.

A seguito di tale andamento la quota di fatturato estero sul totale dovrebbe salire al 51%, in linea con la medesima evoluzione registrata dal comparo a livello regionale.

Le imprese esportatrici dovrebbero rimanere attestate intorno al 47% del totale, rimanendo al di sotto della media regionale del comparto (attestata intorno al 63%).

Le previsioni sul versante dei mercati esteri risultano quindi improntate ad un maggiore ottimismo che conferma l'esistenza di concrete prospettive di crescita nel sistema industriale locale.

L'evoluzione dell'occupazione

La situazione occupazionale appare ancora condizionata dalla situazione di profonda difficoltà degli ultimi anni, presentando una flessione del 3% della componente stabile che appare contrassegnare in misura più marcata le imprese collocate nella fascia medio-alta di mercato.

Il saldo occupazionale dovrebbe registrare una flessione di gran lunga inferiore a quella di fine 2002, (attestandosi intorno alle 100 unità), a conferma della tendenza al miglioramento complessivo dell'evoluzione congiunturale delle imprese locali che sembra connotare il primo semestre dell'anno in corso (almeno nelle attese formulate dalle imprese).

11. Alcune considerazioni generali

I sistemi salentini dell'abbigliamento e delle calzature costituiscono una componente particolarmente significativa dell'intero sistema pugliese del TAC, avendo contribuito in maniera diretta allo sviluppo del settore manifatturiero regionale e locale sin a partire dagli anni Settanta che hanno visto nascere e svilupparsi in Puglia un'offerta industriale in alcuni comparti del manifatturiero leggero incentrata sulla piccola dimensione, ma allo stesso tempo su crescenti livelli di apertura internazionale.

Per alcuni decenni l'industria salentina ha perseguito livelli crescenti di sviluppo che hanno contribuito a diffondere maggiori livelli di occupazione e di reddito a livello territoriale, con ricadute degne di nota sull'intero sistema economico locale e regionale.

Con la fine degli anni Novanta e l'inizio del nuovo millennio l'industria salentina del TAC ha mostrato segnali sempre più significativi di crisi e di difficoltà, accentuati dalla fase di rallentamento delle economie mondiali registratasi nello stesso periodo.

Aldilà dei fattori di carattere prettamente congiunturale, le difficoltà crescenti dell'industria calzaturiera e dell'abbigliamento sono tuttavia riconducibili al **carattere strutturale** degli attuali fattori evolutivi che possono essere sintetizzati individuati nei seguenti:

- ✓ una **nuova divisione internazionale del lavoro** che indirizza quote crescenti di produzione in alcuni Paesi Europei e del Mediterraneo connotati da costi di personale e di lavorazione particolarmente ridotti
- ✓ una crescente presenza nei tradizionali segmenti medio-bassi di mercato occupati dalle imprese pugliesi da parte di **Paesi produttori asiatici particolarmente competitivi sul fronte dei costi**
- ✓ una consistente **evoluzione dei modelli di consumo** europei ed americani – tradizionali mercati esteri di sbocco per le produzioni regionali – in direzione di prodotti di qualità sempre più elevata.

Mentre l'industria nazionale evidenzia già da qualche anno un significativo processo di ristrutturazione e di riposizionamento dell'offerta sia in direzione del più ampio ricorso a strategie di internazionalizzazione, sia per quanto concerne l'accesso a prodotti-mercati più qualificati ed a maggiore valore aggiunto, **le imprese locali hanno puntato sui tradizionali fattori di competitività con la presenza nei segmenti medi e medio-bassi del mercato**, utilizzando come unica strategia difensiva il contenimento del costo del lavoro da un lato (con l'ampio ricorso all'economia sommersa), e la crescente delocalizzazione dall'altro (come confermato nel comparto del calzaturiero dai risultati della presente indagine).

Il risultato di questa sostanziale **incapacità di ricorrere a strategie coerenti con l'evoluzione strutturale dei mercati mondiali** ha contribuito ad accentuare:

- ✓ per quanto concerne le imprese terziste il consistente calo delle commesse da parte delle imprese soprattutto del Centro-Nord che hanno trovato sempre più conveniente rivolgersi verso nuovi committenti localizzati nei Paesi del Nord-Africa da un lato, e dell'Est Europa dall'altro caratterizzati da costi di produzione notevolmente inferiori a quelli pugliesi e salentini
- ✓ in relazione alle imprese con marchi propri e con relazioni dirette sui mercati di sbocco, una crescente perdita di competitività rispetto ai concorrenti nazionali ed esteri sia sul fronte dei costi, sia in particolare per quanto concerne i contenuti di innovazione, di design e di marchio che si rivelano sempre più determinanti a livello internazionale.

Le attuali dinamiche di sviluppo dei mercati mondiali (ad esempio per quanto concerne l'evoluzione delle economie cinese ed asiatiche) **sottolineano ulteriormente il ruolo crescente dei nuovi paesi produttori nei segmenti di medio-basso livello, dove i fattori di competitività risultano esclusivamente incentrati sui costi e di conseguenza sui prezzi finali.** Anche se già allo stato attuale risulta possibile interpretare alcuni concreti segnali per delineare in futuro un ruolo crescente di tali Paesi anche in segmenti medi di offerta.

Ciò comporta un ulteriore inasprimento delle attuali dinamiche competitive che risultano destinate ad accrescersi nei prossimi anni soprattutto a svantaggio delle imprese europee ed in particolar modo di quelle regionali che conserveranno il proprio radicamento nei segmenti inferiori e meno qualificati di prodotti e mercati.

In questo scenario l'obiettivo prioritario di medio e lungo termine non può risiedere quindi nel trovare nuovi mercati per le produzioni attuali. Al contrario occorre invece intervenire per rivolgersi in misura più consistente ai nuovi mercati di fascia più elevata cui offrire prodotti adeguati dal punto di vista qualitativo, di mercato e commerciale.

I risultati delle imprese salentine indicano inoltre che la scelta della strategia più adeguata non risulta sufficiente da sola a garantire l'esito positivo degli sforzi prodotti. Ciò che conta in misura sempre maggiore è la capacità di far convergere in modo coerente ed integrato l'insieme delle conoscenze, delle competenze e delle risorse tecnologiche, finanziarie, ed umane verso l'obiettivo prescelto.

E ciò si rivela particolarmente vero proprio per le imprese che intendono trasferire la produzione su segmenti più elevati di prodotto-mercato caratterizzati da livelli particolarmente elevati di investimenti sia in attività di ricerca e di innovazione, sia per quanto concerne le politiche di marketing e di commercializzazione.

Nonostante le difficoltà nel riuscire a consolidare un'offerta di fascia alta, il graduale trasferimento delle produzioni verso mercati a maggiore valore aggiunto appare la risposta più efficace da perseguire nel medio e lungo termine per ridurre gli effetti di una concorrenza sempre più agguerrita sul fronte dei costi.

In uno scenario che vede quindi crescere il ruolo delle risorse da destinare alle strategie di riposizionamento e di sviluppo dei livelli di competitività, le imprese di minore dimensione, tradizionalmente alle prese con consistenti deficit di risorse ed opportunità, sono chiamate a perseguire **una massa critica più ampia** di quella attuale, accrescendo la propensione alla cooperazione ed alle relazioni di integrazione orizzontale e verticale, anche attraverso la costituzione di realtà consortili in grado di accrescere la soglia di intervento e di produrre in tal modo assetti strategico-organizzativi più consolidati. La risposta da perseguire non è necessariamente quella dell'aumento della dimensione media, quanto quella connessa alla predisposizione di un fitto reticolo di relazioni e di cooperazione con altre imprese ed organismi presenti sul territorio il cui contributo si rivela determinante per sostenere le strategie di sviluppo delle imprese minori.

Un elemento importante in tale direzione è costituito dal **consolidamento della logica di sistema a livello territoriale**, favorendo in primo luogo l'ispessimento della fitta trama di relazioni orizzontali e verticali in primo luogo all'interno del territorio di riferimento. Il rafforzamento della dimensione di "sistema" e di integrazione a livello locale costituisce per le imprese locali (di piccola come di grande dimensione) una delle risposte più efficaci nel perseguimento di assetti strategico-organizzativi più elevati, nonché una delle condizioni che meglio può sostenere gli stessi processi di apertura verso l'esterno.

Di fronte ai mutamenti che occorre promuovere sul territorio, l'esperienza e le capacità presenti nelle imprese del TAC costituiscono i presupposti indispensabili per procedere in questa direzione.

I dati contenuti nel presente rapporto contribuiscono a sottolineare alcune importanti novità nello sviluppo degli ultimi anni che evidenziano mutamenti di prospettiva particolarmente rilevanti all'interno dell'industria salentina del TAC, sia per quanto concerne una presenza crescente nei segmenti più alti del mercato (che non a caso risultano caratterizzati da andamenti congiunturali favorevoli rispetto alle altre imprese del settore), con la conseguente necessità di ampliare gli orientamenti strategici in direzione di più elevati livelli di innovazione e di diversificazione di prodotto-mercato, sia per quanto riguarda (con particolare riferimento all'industria calzaturiera) l'avvento di nuove forme di decentramento della produzione (sia a livello locale, sia nei confronti di alcuni paesi esteri) che rappresentano l'inizio di un probabile superamento del tradizionale modello incentrato sulla grande dimensione.

Numerosi sono i fattori di novità sui quali occorre intervenire per favorire un nuovo posizionamento strategico-competitivo in grado di salvaguardare e rilanciare l'intero patrimonio di competenze e di esperienze maturato dall'industria locale del TAC negli ultimi decenni.

A tal fine i risultati dell'indagine contribuiscono ad evidenziare alcuni aspetti che delineano un quadro articolato dei principali punti di forza e di debolezza dell'industria locale.

Di seguito viene riportata una breve sintesi dei principali punti di forza/debolezza, condotta in relazione ad alcuni dei fattori chiave nello sviluppo dei sistemi produttivi locali.

PUNTI DI FORZA

Struttura produttiva

- Elevato livello di esperienza degli imprenditori locali che si traduce in un'attenzione costante alla qualità dei processi e dei prodotti
- Diffusa presenza di imprese di grande dimensione che hanno costituito un ruolo propulsivo e di traino a livello locale
- Tradizionale diffusa presenza sui mercati esteri
- Buona capacità di interazione con alcune delle imprese più rappresentative a livello nazionale
- Buona capacità di gestire reti di subfornitura a livello provinciale e regionale

Infrastrutture e servizi

- Livello accettabile delle infrastrutture di base in rapporto ad altre regioni del Sud Italia
- Livello accettabile delle infrastrutture immateriali grazie alla presenza diffusa sul territorio di università e centri di ricerca

PUNTI DI DEBOLEZZA

Struttura produttiva

- Limitata capacità di differenziazione delle produzioni
- Limitato ricorso a programmi di ricerca e innovazione
- Inadeguata capacità di relazionamento con i mercati finali di sbocco
- Elevata diffusione delle produzioni in conto terzi con la conseguente eccessiva dipendenza da pochi committenti
- Limitata presenza di consorzi e di attività congiunte nel campo promozionale
- Incapacità di conseguire una massa critica più adeguata ai processi ed alle strategie in corso
- Assenza sul territorio di centri servizi specializzati nel sostegno all'innovazione ed alla competitività delle imprese

- Difficoltà di più stretto collegamento con il sistema moda a livello più generale
- Insufficiente propensione alla cooperazione tra imprese e con altri organismi territoriali

Infrastrutture e servizi

- Assenza di infrastrutture specificamente rivolte al sostegno dell'innovazione dei sistemi produttivi locali
- Inadeguata capacità di valorizzare le competenze dei centri presenti sul territorio
- Inadeguatezza delle infrastrutture di formazione professionale e manageriale
- Inadeguato raccordo tra domanda ed offerta di professioni specializzate
- Limitato accesso alle opportunità di ricerca e innovazione messe a disposizione dalla Unione Europea
- Utilizzo ancora insufficiente delle applicazioni connesse alla diffusione della Società dell'Informazione
- Insufficiente livello di interazione tra sistema delle banche e sistema delle imprese

L'evoluzione attuale segnala la presenza di alcune **MINACCE** connesse in primo luogo ai seguenti aspetti:

- il nuovo andamento strutturale del commercio con l'estero ed in particolare il ruolo di alcuni paesi in via di industrializzazione a livello europeo ed asiatico
- i processi di ristrutturazione del settore a livello nazionale (a partire dall'accentuazione dei processi di internazionalizzazione più che di semplice delocalizzazione) che generano rilevanti ripercussioni nel segmento della subfornitura e del terziario
- la crescente competitività da parte di alcuni Paesi dell'Est Europa destinati ad acquisire e consolidare un ruolo sempre più importante dal punto di vista produttivo nel campo dell'industria manifatturiera leggera non solo nei segmenti più bassi del mercato.

L'evoluzione internazionale non è costituita solo da crescenti rischi, ma anche da un ampio quadro di **OPPORTUNITA'** che occorre cogliere nel migliore dei modi per riposizionare l'offerta regionale nel suo insieme. Alcuni dei principali fattori di opportunità risultano i seguenti:

- domanda crescente a livello internazionale verso i prodotti di qualità superiore con maggiore contenuto immateriale (in termini di progettazione e design, di attenzione all'immagine del marchio, di qualità dei materiali etc.), come confermato dai risultati conseguiti negli ultimi anni a livello congiunturale (che hanno registrato un andamento favorevole proprio per le imprese del TAC presenti sui mercati più qualificati ed innovativi)

- crescente integrazione di nuovi mercati esteri a livello europeo ed extra dove si configurano concrete prospettive di internazionalizzazione delle produzioni regionali
- presenza di strumenti di intervento a livello comunitario e regionale che favoriscono la realizzazione di progetti integrati a sostegno dei processi di innovazione e di riorganizzazione dell'offerta produttiva locale.

Alcuni interventi più urgenti

Le esigenze di riposizionamento dell'offerta regionale verso fasce di prodotto e mercato a più elevato valore aggiunto richiedono **più accentuati elementi di discontinuità rispetto al passato non solo sul versante delle strategie aziendali, quanto soprattutto sul rafforzamento di aspetti di sistema** profondamente connaturati alla cultura ed alle tradizioni degli imprenditori e del territorio a livello più ampio.

A tal fine occorre favorire l'emergere ed il rafforzamento di una capacità di *governance* complessiva a livello di sistema territoriale in grado di assicurare l'utilizzo in misura convergente ed integrata di tutte le risorse disponibili in direzione dell'obiettivo di innovazione e di sviluppo del sistema produttivo locale.

La creazione di un modello efficace di *governance* del territorio costituisce uno dei requisiti più rilevanti per consentire alle imprese, con il supporto indispensabile delle amministrazioni pubbliche, del sistema finanziario, dei centri di ricerca ed innovazione, dell'università e delle società di terziario avanzato, di ridefinire il proprio modello di sviluppo alla luce delle trasformazioni più rilevanti che già da qualche anno registrano ripercussioni significative anche a livello locale.

In questo scenario occorre promuovere una serie di interventi finalizzati a favorire un **riposizionamento delle produzioni locali verso segmenti di mercato a maggiore valore aggiunto e caratterizzati allo stesso tempo da crescenti livelli di innovazione e di internazionalizzazione.**

In questa direzione occorre promuovere interventi che:

- ✓ valorizzino la capacità di **fare sistema** dell'intero territorio relativamente alle diverse componenti costituite dalle imprese, dalle associazioni di categoria, dalle banche, dalle amministrazioni pubbliche, dai centri di ricerca e di innovazione, dagli enti ed organismi economici centrali e regionali
- ✓ affrontino i **mutamenti strutturali** di medio e lungo termine dei mercati internazionali
- ✓ favoriscano un **nuovo posizionamento competitivo** delle imprese pugliesi a partire dal **maggiore livello di internazionalizzazione** delle produzioni regionali

- ✓ salvaguardino i vantaggi delle imprese connessi alla dimensione ridotta, pur perseguendo allo stesso tempo una **massa critica più adeguata** agli obiettivi di diversificazione e di internazionalizzazione dell'offerta
- ✓ **rifuggano soluzioni inefficaci e di corto respiro connesse alla delocalizzazione e all'ampliamento del sommerso**
- ✓ perseguano un **rafforzamento dei modelli di sviluppo industriale** sui quali si incentra la capacità di innovazione dei sistemi locali del TAC, come direttamente confermato dalle esperienze di successo di altre regioni italiane.

L'attuale fase appare contrassegnata da mutamenti di lungo periodo che rischiano di moltiplicare le aree di marginalità per le imprese salentine del TAC. Da qui la necessità di intervenire in modo tempestivo ed efficace per dare nuovo impulso all'industria locale e rinnovare il ruolo propulsivo che ha già svolto in passato in favore della crescita e dello sviluppo dell'intera comunità socioeconomica salentina.

Nota metodologica

L'attività di monitoraggio del settore tessile, abbigliamento calzaturiero della Provincia di Lecce, che ha inizio da quest'anno, si rifà al percorso metodologico adottato dalla ormai pluriennale esperienza fatta dall'Osservatorio Regionale Banche Imprese di Economia e Finanza in questo tipo di attività.

Lo scopo della ricerca è quello di fornire agli Organi decisionali della Provincia strumenti conoscitivi adeguati, che consentano sia di seguire le tendenze evolutive recenti e prospettive del comparto sia di essere aggiornati sugli "impatti" delle azioni intraprese.

Lo strumento conoscitivo si basa su un'indagine campionaria di tipo "omnibus" a cadenza semestrale da svolgere somministrando ai responsabili delle imprese prescelte un questionario, contenente informazioni di carattere strutturale e congiunturale, riferite sempre su consuntivi per il periodo appena trascorso e previsioni per quello a venire. La raccolta delle informazioni fornite dai Titolari/Responsabili dell'azienda avviene tramite sistema C.A.T.I. (*Computer Assisted Telephone Interview*).

Oltre alle informazioni standard rilevate semestralmente, il questionario è predisposto per affrontare di volta in volta temi di approfondimento su argomenti specifici di particolare interesse per la Provincia.

Per quanto riguarda in generale la struttura del disegno campionario relativo al territorio sotto osservazione, si ricorda la natura di **indagini multiscopo** che porta a classificare le ricerche in questione come **panel longitudinali** formati dalle stesse unità di osservazione per più tornate, rappresentativi della provincia e dei settori di attività economica selezionati. Questa scelta implica che la rappresentatività va intesa nel senso che, per quegli aspetti considerati importanti ai fini degli obiettivi da conseguire (ma non automaticamente per gli altri) si può ottenere dal campione un'immagine abbastanza fedele dell'insieme degli argomenti. Nella fattispecie si ricorda che per la più volte citata natura delle indagini, gli aspetti più importanti si riferiscono alla rilevazione periodica di informazioni economiche di prevalente natura congiunturale. Ne deriva che gli obiettivi principali della rilevazione riguardano soprattutto la conoscenza di parametri tipici dei comparti esaminati nei quali si rifletta "...il combinarsi di fenomeni che, in ogni momento, determinano un fatto o una tendenza con forte connotazione temporale..." (Cipolletta,1991) e per i quali sia possibile stimare soprattutto il "verso" delle modifiche delle variabili nel tempo e non tanto l'intensità delle stesse.

Il percorso metodologico di questa prima rilevazione si basa sulla scelta di censire le imprese con almeno **10** addetti operanti nella provincia e ripartite per i tre comparti della classificazione ATECO 91 riguardanti:

- DB17: Industrie Tessili;
- DB18: Confezioni di articoli di vestiario;

- DC19: Pelli, cuoio, calzature.

Lo spaccato territoriale considerato “a posteriori” si riferisce ai due PIT provinciali (Territorio salentino-leccese ed Area jonico salentino⁸).

L’archivio di base è stato organizzato sulla base di quello utilizzato dall’Osservatorio per le usuali indagini semestrali, arricchito delle informazioni riguardanti i settori e l’area territoriale di interesse ricavate dall’archivio Telextra/Seat (aggiornato al 2002).

Dopo questa prima integrazione sono stati individuati **1.332** nominativi di aziende rispondenti ai requisiti, settore/provincia, e dotati di numero telefonico, ma non necessariamente del requisito inerente agli addetti.

Per individuare le imprese con almeno 10 addetti, l’archivio così costruito è stato successivamente incrociato con la banca dati Etass Kompass. Dopo questo incrocio sono risultate presenti **432** imprese rispondenti alle caratteristiche richieste. Considerando che il Censimento Intermedio del 1996 identificava **452** imprese con almeno 10 addetti operanti nella provincia nei settori di interesse, **le 432 individuate sono state elette ad universo di riferimento da censire.**

Le 900 imprese restanti (dal totale di 1332 indirizzi disponibili meno le 432 titolari), sono state considerate come “riserve”, utilizzabili, cioè, in caso di sostituzione di aziende titolari sempre nel rispetto dei vincoli settoriali, provinciali e dimensionali sopra descritti.

Alla fine della campagna di rilevazione, dopo aver contattato tutto l’archivio disponibile, le interviste utili ricavate sono state **209** delle quali 170 operanti nel settore tessile, abbigliamento e 39 in quello delle Pelli, cuoio e calzature.

Oltre a queste considerazioni sugli esiti dei contatti, sono emersi due altri aspetti molto importanti che meritano di essere approfonditi. Ci si riferisce in particolare all’elevato numero di aziende che comunque hanno evidenziato uno stato di profonda difficoltà che ha portato ad un diffuso processo di ridimensionamento se non di chiusura delle strutture produttive e, soprattutto, la presenza neanche troppo latente del ricorso al lavoro sommerso. Questi due aspetti hanno contribuito pesantemente a ridurre il numero delle imprese con almeno 10 addetti presi come universo di riferimento, tanto che è possibile ipotizzare che **attualmente le imprese con queste caratteristiche dimensionali sono non più dei due terzi di quelle censite nel 1996.**

Il processo di ridimensionamento delle imprese del Salento in termini occupazionali ha riguardato soprattutto il settore del Tessile-Abbigliamento ed in generale le imprese di dimensione medio-piccola. Tale processo ha determinato infatti da un lato il passaggio dalla classe intermedia (50-200 addetti) a quella inferiore (10-49 addetti) e dall’altro l’uscita dalla

⁸ Il PIT Area jonico salentino comprende anche una serie di Comuni appartenenti alla provincia di Taranto. Questi, nella presente indagine, sono stati eliminati per fornire dati riguardanti la sola provincia di Lecce.

classe più piccola di un significativo numero di imprese scese sotto la soglia di 10 addetti. Ne deriva che le imprese di maggiore dimensione (oltre 200 addetti) hanno visto aumentare il loro peso relativo sul totale delle imprese considerate (almeno 10 addetti).

Dal punto di vista della rappresentatività, quindi, le **209** interviste utili recepite (universo effettivo) possono considerarsi esaustive anche se derivanti da un universo sconosciuto.

Considerando infatti che si può ipotizzare un universo teorico formato da poco più di 270 aziende (209 intervistate, più i 64 "rifiuti"), le aziende intervistate coprono oltre il 75% di tale universo.

Stante la situazione descritta si è ritenuto inutile procedere a qualsiasi aggiustamento riferito all'universo e si è quindi considerato il complesso delle 209 interviste come rappresentativo del comparto.

C'è solo da considerare, in conclusione, che appare confermata l'inadeguatezza del Censimento intermedio del 1996, che non rispecchia più le caratteristiche attuali dell'universo riferito al collettivo di interesse dell'attività di monitoraggio appena iniziata.

Ne deriva che non appena saranno disponibili i dati definitivi del nuovo Censimento, andrà reimpostato il percorso metodologico tenendo conto delle verifiche sul campo nel frattempo maturate.

ALLEGATI

PROVINCIA DI LECCE

QUESTIONARIO INDAGINE STRUTTURALE 2003
Distretto Tessile di Lecce

N° prog. Azienda: |_|_|_|_| Regione |_|_|_| Provincia |_|_|_| Comune |_|_|_| PIT |_|_|_|

Criterio di eleggibilità: L'intervistato deve essere il titolare o il direttore amministrativo della impresa.

Presentazione:

Buongiorno, sono una intervistatrice/ore della società A.F.G. Ricerche S.r.l., l'Istituto di ricerche dell'Osservatorio Regionale Banche - Imprese di Economia e Finanza. Stiamo conducendo un'indagine nel Vostro specifico settore di attività per conto della PROVINCIA DI LECCE, potrei parlare con il Dr./Sig.....(oppure in caso di primo contatto) con il direttore amministrativo/titolare dell'azienda?

D.0 Qual è il numero complessivo degli occupati fissi e con contratti atipici e/o stagionali (compresi il Titolare e quelli in cassa integrazione ed esclusa la rete commerciale)? (sollecitare una risposta)

Fissi	Atipici
N°	N°
Di cui donne.....	Di cui donne.....

D.1 In quale settore di attività è possibile classificare la vostra attività prevalente? (una sola risposta)

- DB.17 - Industrie tessili 1
DB.18 - Confezione di articoli di vestiario, preparazione e tintura pellicce 2
DB.19 - Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari 3

(solo cod.1 a D.1)

D.2 Più in particolare, in quale/i tra le seguenti attività l'azienda risulta specializzata (possibili più risposte)

- Preparazione e filatura di fibre tessili 1
Tessitura di materie tessili 2
Finissaggio dei tessili 3
Confezionamento di articoli di tessuto, esclusi gli articoli di vestiario 4
Altre industrie tessili 5
Fabbricazione di maglierie 6
Fabbricazione di articoli in maglieria 7
Altro 8

(solo cod.2 a D.1)

D.3 Più in particolare, in quale/i tra le seguenti attività l'azienda risulta specializzata (possibili più risposte)

- Confezione di vestiario in pelle 1
Confezione di altri articoli di vestiario ed accessori 2
Preparazione e tintura di pellicce, confezione di articoli in pelliccia 3

(solo cod.3 a D.1)

D.4 Più in particolare, in quale/i tra le seguenti attività l'azienda risulta specializzata (possibili più risposte)

- Preparazione e concia del cuoio 1
Fabbricazione di articoli da viaggio, borse, articoli da correggiaio e selleria 2
Fabbricazione di calzature 3

SEZIONE PRIMA : LA DINAMICA CONGIUNTURALE

D.5 Nei periodi considerati la Produzione della Sua Azienda è risultata o risulterà:

- | | 2002 su 2001 | | I° sem. 2003 su
II° sem. 2002 | |
|----------------|----------------------------|------------|----------------------------------|------------|
| In aumento | <input type="checkbox"/> 1 | del% | <input type="checkbox"/> 1 | del% |
| In diminuzione | <input type="checkbox"/> 2 | | <input type="checkbox"/> 2 | |
| Invariata | <input type="checkbox"/> 3 | | <input type="checkbox"/> 3 | |
| Ns/Nr | <input type="checkbox"/> 4 | | <input type="checkbox"/> 4 | |

D.6 Nei periodi considerati l'Azienda ha svolto o svolgerà attività di esportazione:

- | | 2002 | I° sem. 2003 | |
|-------|----------------------------|----------------------------|-------|
| Si | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | |
| No | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 2 | a D.5 |
| Ns/Nr | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 3 | |

(solo cod. 1 di D.6)

D.7 Nei periodi considerati qual è stata o quale sarà la quota percentuale di fatturato relativo all'esportazione rispetto al fatturato complessivo della Sua Azienda dello stesso periodo?

- | 2002 | I° sem. 2003 |
|--------|--------------|
|% |% |

D.8 Nei periodi considerati il portafoglio ordini Totale acquisito dalla Sua Azienda è risultato o risulterà:

- | 2002 su 2001 | I° sem. 2003 su
II° sem. 2002 |
|--------------|----------------------------------|
|--------------|----------------------------------|

In aumento	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 1	
		del		del
In diminuzione	<input type="checkbox"/> 2		<input type="checkbox"/> 2	
Invariato	<input type="checkbox"/> 3		<input type="checkbox"/> 3	
Ns/Nr	<input type="checkbox"/> 4		<input type="checkbox"/> 4	

D.9 Nei periodi considerati il portafoglio ordini dall'Interno acquisito dalla Sua Azienda è risultato o risulterà:

	2002 su 2001		I° sem. 2003 su II° sem. 2002	
In aumento	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 1	
		del		del
In diminuzione	<input type="checkbox"/> 2		<input type="checkbox"/> 2	
Invariato	<input type="checkbox"/> 3		<input type="checkbox"/> 3	
Ns/Nr	<input type="checkbox"/> 4		<input type="checkbox"/> 4	

(solo cod.1 a D.6)

D.10 Nei periodi considerati il portafoglio ordini dall'Estero acquisito dalla Sua Azienda è risultato o risulterà:

	2002 su 2001		I° sem. 2003 su II° sem. 2002	
In aumento	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 1	
		del		del
In diminuzione	<input type="checkbox"/> 2		<input type="checkbox"/> 2	
Invariato	<input type="checkbox"/> 3		<input type="checkbox"/> 3	
Ns/Nr	<input type="checkbox"/> 4		<input type="checkbox"/> 4	

D.11 Alla fine del 2001, la consistenza degli ordini acquisiti dall'Azienda e ancora non evasi, garantisce una attività di produzione (in condizioni normali) pari a:

.....mesi

D.12 Nei periodi considerati il fatturato complessivo realizzato dalla Sua Azienda è risultato o risulterà:

	2002 su 2001		I° sem. 2003 su II° sem. 2002	
In aumento	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 1	
		del		del
In diminuzione	<input type="checkbox"/> 2		<input type="checkbox"/> 2	
Invariato	<input type="checkbox"/> 3		<input type="checkbox"/> 3	
Ns/Nr	<input type="checkbox"/> 4		<input type="checkbox"/> 4	

(solo cod. 1 di D.6)

D.13 Nei periodi considerati il fatturato relativo all'esportazione è risultato o risulterà:

	2002 su 2001		I° sem. 2003 su II° sem. 2002	
In aumento	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 1	

		del%		del%
In diminuzione	<input type="checkbox"/> 2		<input type="checkbox"/> 2	
Invariato	<input type="checkbox"/> 3		<input type="checkbox"/> 3	
Ns/Nr	<input type="checkbox"/> 4		<input type="checkbox"/> 4	

D.14 Nei periodi considerati il numero complessivo degli occupati FISSI della Sua Azienda è risultato o risulterà:

	2002 su 2001		I° sem. 2003 su II° sem. 2002	
In aumento	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 1	
		diunità		diunità
In diminuzione	<input type="checkbox"/> 2	di cui donne	<input type="checkbox"/> 2	di cui donne
Invariato	<input type="checkbox"/> 3		<input type="checkbox"/> 3	
Ns/Nr	<input type="checkbox"/> 4		<input type="checkbox"/> 4	

D.15 Nei periodi considerati il numero complessivo degli occupati ATIPICI della Sua Azienda è risultato o risulterà:

	2002 su 2001		I° sem. 2003 su II° sem. 2002	
In aumento	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 1	
		diunità		diunità
In diminuzione	<input type="checkbox"/> 2	di cui donne.....	<input type="checkbox"/> 2	di cui donne.....
Invariato	<input type="checkbox"/> 3		<input type="checkbox"/> 3	
Ns/Nr	<input type="checkbox"/> 4		<input type="checkbox"/> 4	

D.16 Nei periodi considerati l'utilizzo degli impianti è risultato o risulterà:

	2002 su 2001		I° sem. 2003 su II° sem. 2002	
In aumento	<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 1	
		del%		del%
In diminuzione	<input type="checkbox"/> 2		<input type="checkbox"/> 2	
Invariato	<input type="checkbox"/> 3		<input type="checkbox"/> 3	
Ns/Nr	<input type="checkbox"/> 4		<input type="checkbox"/> 4	

D.17 Mi può indicare il grado medio di utilizzo degli impianti, in percentuale dell'utilizzo massimo, nel 2002 e quello previsto per il I° sem. 2003?

2002	I° sem. 2003
.....%%

D.18 Nel 2002, rispetto al 2001, il livello dei prezzi di vendita dei prodotti dell'Azienda è:

Aumentato	<input type="checkbox"/> 1	
		del%
Diminuito	<input type="checkbox"/> 2	
Invariato	<input type="checkbox"/> 3	
Ns/Nr	<input type="checkbox"/> 4	

D.19 Nel 2002, rispetto al 2001, il livello complessivo dei costi di produzione dell'Azienda è:

- Aumentato 1
 del%
- Diminuito 2
- Invariato 3
- Ns/Nr 4

D.20 Nel 2002, rispetto al 2001, i costi delle materie prime e dei semilavorati sono:

- | Materie prime | | Semilavorati | |
|---------------|----------------------------|--------------|----------------------------|
| Aumentati | <input type="checkbox"/> 1 | Aumentati | <input type="checkbox"/> 1 |
| | del% | | del% |
| Diminuiti | <input type="checkbox"/> 2 | Diminuiti | <input type="checkbox"/> 2 |
| Invariati | <input type="checkbox"/> 3 | Invariati | <input type="checkbox"/> 3 |
| Ns/Nr | <input type="checkbox"/> 4 | Ns/Nr | <input type="checkbox"/> 4 |

D.21 Nel 2002, rispetto al 2001 il livello dei costi del personale dell'Azienda è :

- Aumentato 1
 del%
- Diminuito 2
- Invariato 3
- Ns/Nr 4

D.22 Nel 2002, rispetto al 2001 il costo dei finanziamenti è:

- Aumentato 1
 del%
- Diminuito 2
- Rimasto invariato 3
- Ns/Nr 4

D.23 Nel 2002, rispetto al 2001 la posizione concorrenziale della Azienda sul mercato è:

- Migliorata 1
- Peggiorata 2
- Rimasta invariata 3
- Ns/Nr 4

D.24 A prescindere dalla situazione della Sua Azienda, quale sarà nel primo semestre 2003 la tendenza generale dell'economia dell'Italia ed in particolare della Sua Provincia?

- | | Italia | Provincia |
|-------------|----------------------------|----------------------------|
| Favorevole | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| Sfavorevole | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 2 |
| Stazionaria | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 3 |
| Ns/Nr | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 4 |

SEZIONE SECONDA : LIQUIDITA' - SITUAZIONE FINANZIARIA - INVESTIMENTI

D.25 Nel 2002, rispetto al 2001 la situazione della liquidità dell'Azienda è risultata :

- Migliorata 1
Peggiorata 2
Rimasta invariata 3
Ns/Nr 4

D.26 Nel 2002 come è comunque risultata la liquidità aziendale rispetto alle esigenze operative?

- Ottima 1
Buona 2
In equilibrio 3
Mediocre 4
Cattiva 5

D.27 Nel 2002, rispetto al 2001 l'incidenza degli oneri finanziari (interessi passivi) sul fatturato dell'Azienda è :

- Aumentata 1
Diminuita 2
Rimasta invariata 3
Ns/Nr 4

D.28 Nel 2002, rispetto al 2001 l'incidenza dell'indebitamento bancario sul fatturato è :

- Aumentata 1
Diminuita 2
Rimasta invariata 3
oppure
Non ha indebitamento 4

D.29 Nel 2002, rispetto al 2001, il costo del denaro è :

- Aumentato 1 del%
Diminuito 2
Invariato 3
Ns/Nr 4

D.30 L'Azienda ha effettuato investimenti fissi nel 2002 e li ha previsti per il 2003?

- | | 2002 | 2003 | |
|-------|----------------------------|----------------------------|--------|
| Si | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | |
| No | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 2 | A D.32 |
| Ns/Nr | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 3 | A D.32 |

D.31 Se si, in almeno un anno, per quale ammontare complessivo?

- | 2002 | 2003 |
|------------------------|------------------------|
|Lire (in milioni) |Lire (in milioni) |

.....Euro (in migliaia)

.....Euro (in migliaia)

D.32 Gli investimenti fissi effettuati nel 2002 e programmati per il 2003 sono destinati alla:

	2002	2003
Innovazione tecnologica di processo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Sostituzione impianti obsoleti	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
Ampliamento della capacità produttiva	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
Ampliamento e/o diversificazione della gamma produttiva	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
Ampliamento rete commerciale	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
Hardware e software per disegni e progettazione	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 6
Cataloghi e vendite telematiche	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7
Servizi ICT/ Reti e Nodi	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 8
Altro (specificare) _____	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 9

D.33 Fatturato realizzato nel 2001, nel 2002 e previsto nel 2003

2001	2002	2003
.....Lire (in milioni)Lire (in milioni)Lire (in milioni)
.....Euro (in migliaia)Euro (in migliaia)Euro (in migliaia)

D.34 Quali sono attualmente nella Sua Azienda le dotazioni di moderni strumenti di comunicazione? (più risposte cod. 1-9)

- Possesso di un proprio sito web 1
- Linee HDSL/ADSL/ISDN 2
- Reti telematiche 3
- Collegamento Internet 4
- Numeri Verdi 5
- E-Mail 6
- PT-POSTEL 7
- PT-FAX 8
- Altro (specificare) _____ 9
- Oppure
- Nessuno 10

SEZIONE TERZA: STRATEGIE DI CRESCITA E MERCATO

D.35 In quale fascia di mercato è collocabile la Sua Azienda in base alla qualità e tipologia dei suoi prodotti ?

- alta 1
- medio – alta 2
- medio – bassa 3
- bassa 4

D.36 In riferimento alla possibilità di crescita e/o di consolidamento delle posizioni sui mercati, Lei ritiene che la attuale dimensione della Sua Azienda possa considerarsi: (una risposta per colonna)

	Mercato nazionale	Mercati esteri
indifferente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
un vincolo da superare	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
un vantaggio da conservare	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
altro (specificare)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4

D.37 In riferimento ai fattori ambientali in genere quali dei seguenti ritiene più importanti ai fini della crescita e /o consolidamento delle posizioni sui mercati della Sua Azienda?
(indicare i primi tre per ordine di importanza)

Infrastrutture di trasporto	<input type="checkbox"/> 1
infrastrutture di comunicazione	<input type="checkbox"/> 2
spazi insediativi	<input type="checkbox"/> 3
disponibilità di professioni qualificate	<input type="checkbox"/> 4
presenza di subfornitori e fornitori locali	<input type="checkbox"/> 5
credito e servizi bancari	<input type="checkbox"/> 6
servizi di assistenza per l'export	<input type="checkbox"/> 7
rapporti con la Pubblica Amministrazione	<input type="checkbox"/> 8
altro	<input type="checkbox"/> 9

D.38 Considerando invece i fattori interni all'Azienda, quali dei seguenti ritiene più importanti ai fini della crescita e /o consolidamento delle posizioni sul mercato interno?

(indicare i primi tre per ordine di importanza)

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|---|
| conoscenza del mercato | <input type="checkbox"/> | 1 |
| controllo della concorrenza | <input type="checkbox"/> | 2 |
| qualità dei prodotti/certificazione | <input type="checkbox"/> | 3 |
| controllo prezzi/costi | <input type="checkbox"/> | 4 |
| rapporti con le altre imprese | <input type="checkbox"/> | 5 |
| ottimizzazione processi produttivi | <input type="checkbox"/> | 6 |
| qualità della manodopera | <input type="checkbox"/> | 7 |
| formazione continua in Azienda | <input type="checkbox"/> | 8 |
| altro | <input type="checkbox"/> | 9 |

D.39 A suo giudizio, il settore in cui l'azienda opera prevalentemente è attualmente in fase di:

- | | | | |
|------------|--------------------------|---|--------|
| Espansione | <input type="checkbox"/> | 1 | a D.41 |
| Stabilità | <input type="checkbox"/> | 2 | a D.41 |
| Declino | <input type="checkbox"/> | 3 | |
| Ns/nr | <input type="checkbox"/> | 4 | a D.41 |

D.40 Motivi che secondo lei determinano l'attuale stato di declino del settore:

- | | | |
|--|--------------------------|---|
| Elevata concorrenza straniera | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Eccessivo peso della pressione fiscale | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Scarsità di forme di incentivazione statale e/o comunitarie mirate | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Saturazione del mercato | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Difficoltà a proporre prodotti più competitivi | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Scarso sviluppo di forme di diffusione | <input type="checkbox"/> | 6 |
| Altro | <input type="checkbox"/> | 7 |

D.41 Dove sono localizzati attualmente i principali concorrenti della Sua Azienda?

In Italia

- | | | |
|---------------------------------|--------------------------|-----|
| Nella stessa provincia | <input type="checkbox"/> | o 1 |
| In altre province della regione | <input type="checkbox"/> | 2 |
| in altre regioni meridionali | <input type="checkbox"/> | 3 |
| in altre regioni del Centro | <input type="checkbox"/> | 4 |
| in altre regioni del Nord-Est | <input type="checkbox"/> | 5 |
| in altre regioni del Nord-Ovest | <input type="checkbox"/> | 6 |

All'estero

- | | | |
|----------------------------|--------------------------|---|
| Paesi U.E. | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Paesi extra U.E. :-Balcani | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Paesi extra U.E.: -Est | <input type="checkbox"/> | 3 |
| USA | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Paesi asiatici | <input type="checkbox"/> | 5 |

D.42 Attualmente l'impresa produce prevalentemente : (una sola risposta)

- | | | |
|--------------------------------|--------------------------|----------|
| prodotti per il mercato finale | <input type="checkbox"/> | 1 a D.46 |
|--------------------------------|--------------------------|----------|

- prodotti finiti/componenti per altre imprese 2
 semilavorati/lavorazioni per altre imprese 3

D.43 Dove sono localizzati attualmente i principali committenti della Sua Azienda?

In Italia

- nella provincia 1
 nella regione 2
 in altre regioni meridionali 3
 in altre regioni del Centro 4
 in altre regioni del Nord-Est 5
 in altre regioni del Nord-Ovest 6

All'estero

- Paesi U.E. 1
 Paesi extra U.E. :-Balcani 2
 Paesi extra U.E.: -Est 3
 USA 4
 Paesi asiatici 5

D.44 Qual è il tipo di rapporto che l'Azienda ha instaurato con le imprese committenti?

(una sola risposta)

- dipendenza gerarchica (lavora su specifiche e progetti forniti dal committente) 1
- rapporto di partenariato paritetico (partecipa alla definizione delle specifiche e dei progetti) 2
- altro (specificare) 3

D.44bis Quanti sono attualmente i committenti con i quali l'Azienda intrattiene stabilmente rapporti ?

- uno solo o 1
 tra 2 e 5 o 2
 oltre 5 o 3

D.45 Negli ultimi tre anni il numero dei committenti con i quali l'Azienda ha rapporti è:

- aumentato 1
 diminuito 2
 rimasto invariato 3

D.46 Qual è l'incidenza percentuale del principale committente sul fatturato complessivo dell'Azienda?

.....%

D.47 L'impresa appartiene ad un gruppo?

- Si 1
 No 2 a D.50

D.48 Se Sì, in quale posizione si colloca l'azienda rispetto al gruppo?

- Capogruppo 1
 In posizione intermedia come partecipante 2
 In posizione intermedia come partecipante e partecipata 3
 Solo partecipata 4

D.49 In quale area è dislocata l'Impresa Capogruppo?

- Nella stessa provincia 1
 Nella stessa regione 2
 In altre regioni del Mezzogiorno 3
 In altre regioni del Centro-Nord 4
 In altri Paesi U.E. 5
 In altri Paesi extra U.E. 6
 Ns/Nr 7

D.50 La Sua Azienda ha attualmente decentrato in Italia o all'estero fasi di produzione /lavorazione di singoli prodotti ?

- | | | |
|----|-----------------------------------|------------|
| | a) Italia | b) Estero |
| Si | <input type="checkbox"/> 1 | o 1 |
| No | <input type="checkbox"/> 2 a D.54 | o 2 a D.54 |

D.51 Se SI, quali fasi sono attualmente decentrate?

- | | | |
|-----------------------------|----------------------------|-----------|
| | a) Italia | b) Estero |
| lavorazioni elementari | <input type="checkbox"/> 1 | o 1 |
| componenti e parti staccate | <input type="checkbox"/> 2 | o 2 |
| prodotti finiti | <input type="checkbox"/> 3 | o 3 |

D.52 Quale forma ha adottato la Sua Azienda per sviluppare la strategia di internazionalizzazione? (solo colonna b di D.49)

- | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|
| investimento diretto | <input type="checkbox"/> 1 | |
| Joint venture | | <input type="checkbox"/> 2 |
| scambio di azioni/fusioni/acquisizioni | | <input type="checkbox"/> 3 |
| accordi di partenariato non paritetico | <input type="checkbox"/> 4 | |
| creazione di sussidiarie commerciali | | <input type="checkbox"/> 5 |
| altro (specificare) | | <input type="checkbox"/> 6 |

D.53 In quale aree geografiche sono stati effettuati i citati investimenti ?

- In Italia
- nella regione 1
 in altre regioni meridionali 2
 in altre regioni del Centro 3
 in altre regioni del Nord-Est 4
 in altre regioni del Nord-Ovest 5

- All'estero
- Paesi U.E. 1
- Paesi extra U.E. :-Balcani 2
- Paesi extra U.E.: -Est 3
- USA 4
- Paesi asiatici 5
- Altri Paesi 6

D.54 Quali sono i principali motivi che hanno indotto la Sua Azienda ad effettuare trasferimenti all'estero di tutta o parte della produzione? (indicare i tre più importanti)

- minori costi della manodopera 1
- minori costi della materia prima 2
- maggior vicinanza ai mercati di sbocco 3
- acquisizione di competenze tecnologiche 4
- migliori disponibilità del mercato finanziario 5
- vantaggi fiscali 6
- altro (specificare)

D.55 Per quanto riguarda le strategie di crescita quali tra quelle indicate l'Azienda intende adottare nei prossimi anni anche per affrontare e superare gli eventuali fattori di criticità del contesto locale? (indicare le tre più importanti)

- espansione della dimensione aziendale 1
- miglioramento della qualità dei prodotti 2
- spostamento su fasce di mercato più alte 3
- accordi di collaborazione con altre imprese 4
- diversificazione dell'attività produttiva 5
- passaggio alla lavorazione in conto – proprio 6
- decentramento produttivo presso altre aziende della regione 7
- decentramento produttivo presso aziende di altre regioni 8
- decentramento produttivo presso aziende estere 9
- altro (specificare) 10

D.56 In particolare a quali interventi finanziari l'Azienda intende fare ricorso per realizzare le citate strategie di crescita?

- Leggi incentivanti regionali e nazionali 1
- Leggi incentivanti U.E. 2
- Programmazione negoziale 3
- Programmi integrati PIT/PIS 4

– Richieste di finanziamento su specifiche misure del POR 5

Oppure

- Nessun intervento 6

SEZIONE QUARTA: CARATTERISTICHE DELLA PRODUZIONE

Industrie tessili, confezioni (solo cod.1 e 2 a D.1)

D.57 Qual è la distribuzione per categoria tipologica del prodotto realizzato in azienda?
(possibili più risposte)

Su ordinazione 1

Sul pronto 2

A façon 3

Altro 4

D.58 Con quali modalità si articola il flusso di produzione dei manufatti aziendali?
(possibili più risposte)

A capo singolo 1

A mazzetta 2

A campionario 3

Altro 4

D.59 Quali, tra le seguenti attività vengono curate e gestite direttamente all'interno e quali all'esterno dell'Azienda (possibili più risposte per colonna)

		All'interno	All'esterno
Creazione della linea (modelli)		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Formazione del campionario	<input type="checkbox"/> 2		<input type="checkbox"/> 2
Gestione degli ordini		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
Approvvigionamento delle materie prime		<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
Preparazione delle materie prime		<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
Filatura/tessitura/cardatura		<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 6
Finissaggio e tintura		<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7
Taglio e confezione		<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 8
Fabbricazione		<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 9
Gestione delle consegne		<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 10
Altro		<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 11

(solo cod.1. a D.1 e cod.2 a D.3)

D.60 Quali tipologie di fibre vengono utilizzate dall'Impresa (possibili più risposte)

Fibre naturali	
Animali (lana, seta ecc.)	<input type="checkbox"/> 1
Vegetali (cotone, lino, canapa, juta ecc.)	<input type="checkbox"/> 2
Minerali (amianto)	<input type="checkbox"/> 3
Tecnofibre	
Artificiali (di origine animale, vegetale, minerale)	<input type="checkbox"/> 4
Sintetiche (da polimeri sintetici)	<input type="checkbox"/> 5
Altre fibre	
Fibre miste da intreccio	<input type="checkbox"/> 6
Fibre da feltro	<input type="checkbox"/> 7

D.61 Per l'approvvigionamento dei prodotti non realizzati in tutto o in parte all'interno dell'Azienda, si rivolge ad imprese operanti nel Distretto?

Sì, esclusivamente	<input type="checkbox"/> 1
No, ci serviamo anche di imprese fuori del Distretto	<input type="checkbox"/> 2
No, ci serviamo esclusivamente di imprese fuori del Distretto	<input type="checkbox"/> 3

D.62 Quali sono i criteri e le modalità di scelta adottati per l'approvvigionamento delle materie prime utilizzate nella produzione (possibili più risposte)

- | | |
|--|----------------------------|
| Originalità/novità della linea e/o dei materiali | <input type="checkbox"/> 1 |
| Qualità e versatilità dei materiali | <input type="checkbox"/> 2 |
| Facilità di reperimento e/o approvvigionamento | <input type="checkbox"/> 3 |
| Rapidità di consegna | <input type="checkbox"/> 4 |
| Affidabilità dei fornitori | <input type="checkbox"/> 5 |
| Prezzi adeguati | <input type="checkbox"/> 6 |
| Condizioni di pagamento vantaggiose | <input type="checkbox"/> 7 |
| Elasticità nei tempi e nelle modalità di fornitura | <input type="checkbox"/> 8 |
| Altro | <input type="checkbox"/> 9 |

D.63 Secondo la Sua opinione la produzione aziendale risulta adeguata rispetto al mercato a cui si rivolge in termini di:

- | | |
|---|----------------------------|
| Originalità/novità della linea | <input type="checkbox"/> 1 |
| Qualità dei materiali e dei prodotti finiti | <input type="checkbox"/> 2 |
| Costi adeguati | <input type="checkbox"/> 3 |
| Ampiezza della diffusione del prodotto | <input type="checkbox"/> 4 |
| Grado di adattamento ai mercati di sbocco | <input type="checkbox"/> 5 |
| Oppure | |
| Non è adeguata | <input type="checkbox"/> 6 |

D.64 Se non adeguata, quali sono i motivi per cui la produzione aziendale risulta inadeguata rispetto al mercato a cui si rivolge?

- | | |
|---|-----------------------------|
| Scarsa qualificazione della manodopera | <input type="checkbox"/> 1 |
| Inadeguato coordinamento tra produzione e vendita | <input type="checkbox"/> 2 |
| Eccessivo sfrido di materia prima | <input type="checkbox"/> 3 |
| Inadeguato controllo sulle fasi di produzione | <input type="checkbox"/> 4 |
| Inadeguato livello dello styling e/o sviluppo dei modelli | <input type="checkbox"/> 5 |
| Insoddisfacente controllo sulla qualità | <input type="checkbox"/> 6 |
| Attrezzatura inadeguata e/o carente | <input type="checkbox"/> 7 |
| Insoddisfacente organizzazione produttiva | <input type="checkbox"/> 8 |
| Difficoltà di controllo dei façonisti | <input type="checkbox"/> 9 |
| Altro | <input type="checkbox"/> 10 |

D.65 L'azienda ha difficoltà ad incrementare la produzione?

- | | |
|----|----------------------------|
| Sì | <input type="checkbox"/> 1 |
| No | <input type="checkbox"/> 2 |

D.66 Se sì, in che consistono le difficoltà incontrate dall'azienda?

- | | |
|---|----------------------------|
| Reperimento di manodopera qualificata | <input type="checkbox"/> 1 |
| Difficoltà di reperimento dei façonisti | <input type="checkbox"/> 2 |

- Costi di allestimento del campionario 3
 Difficoltà di organizzazione produttiva 4
 Altro 5

D.67 Quale tipo di politica di mercato l'azienda adotta prevalentemente per la distribuzione dei prodotti?

- Politiche di prezzo 1
 Qualità del tessuto 2
 Qualità della lavorazione 3
 Orientamento alla linea 4
 Orientamento alla marca 5
 Novità del prodotto 6
 Pubblicità adeguata 7

D.68 Quali sono i canali di vendita utilizzati in prevalenza dall'azienda?

- Vendita diretta 1
 Venditori ambulanti 2
 Commercio al dettaglio 3
 Commercio all'ingrosso 4
 Grande distribuzione 5
 Canali industriali 6
 Altro 7

SEZIONE QUARTA: CARATTERISTICHE DELLA PRODUZIONE

Industrie conciarie, pelli, cuoio e simili (solo cod.3 a D.1)

D.69 Quali tra i seguenti prodotti sono realizzati in Azienda e quali fuori?

(una risposta per riga)

	Esclusivamente In Azienda	Esclusivamente fuori Azienda	Parte in Azienda parte fuori
Fodere	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Tomaie	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Suole	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Tacchi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Accessori	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
Altro	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

D.70 Quali, tra le seguenti attività vengono curate e gestite direttamente all'interno e quali all'esterno dell'Azienda (possibili più risposte per colonna)

	All'interno	All'esterno
Creazione della linea (modelli)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1

Formazione del campionario	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
Gestione degli ordini	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
Approvvigionamento delle materie prime	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
Preparazione delle materie prime	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
Gestione delle consegne	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 6
Altro	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7

D.71 Per l'approvvigionamento dei prodotti non realizzati in tutto o in parte all'interno dell'Azienda, si rivolge ad imprese operanti nel Distretto?

Sì, esclusivamente	<input type="checkbox"/> 1
No, ci serviamo anche di imprese fuori del Distretto	<input type="checkbox"/> 2
No, ci serviamo esclusivamente di imprese fuori del Distretto	<input type="checkbox"/> 3

D.72 Quali sono i criteri e le modalità di scelta adottati per l'approvvigionamento delle materie prime utilizzate nella produzione (possibili più risposte)

Originalità/novità della linea e/o dei materiali	<input type="checkbox"/> 1
Qualità e versatilità dei materiali	<input type="checkbox"/> 2
Facilità di reperimento e/o approvvigionamento	<input type="checkbox"/> 3
Rapidità di consegna	<input type="checkbox"/> 4
Affidabilità dei fornitori	<input type="checkbox"/> 5
Prezzi adeguati	<input type="checkbox"/> 6
Condizioni di pagamento vantaggiose	<input type="checkbox"/> 7
Elasticità nei tempi e nelle modalità di fornitura	<input type="checkbox"/> 8
Altro	<input type="checkbox"/> 9

D.73 Secondo la Sua opinione la produzione aziendale risulta adeguata rispetto al mercato a cui si rivolge in termini di:

Originalità/novità della linea	<input type="checkbox"/> 1
Qualità dei materiali e dei prodotti finiti	<input type="checkbox"/> 2
Costi adeguati	<input type="checkbox"/> 3
Ampiezza della diffusione del prodotto	<input type="checkbox"/> 4
Grado di adattamento ai mercati di sbocco	<input type="checkbox"/> 5
Oppure Non è adeguata	<input type="checkbox"/> 6

D.74 Se non adeguata, quali sono i motivi per cui la produzione aziendale risulta inadeguata rispetto al mercato a cui si rivolge?

Scarsa qualificazione della manodopera	<input type="checkbox"/> 1
Inadeguato coordinamento tra produzione e vendita	<input type="checkbox"/> 2
Eccessivo sfrido di materia prima	<input type="checkbox"/> 3
Inadeguato controllo sulle fasi di produzione	<input type="checkbox"/> 4
Inadeguato livello dello styling e/o sviluppo dei modelli	<input type="checkbox"/> 5

- | | |
|---|-----------------------------|
| Insoddisfacente controllo sulla qualità | <input type="checkbox"/> 6 |
| Attrezzatura inadeguata e/o carente | <input type="checkbox"/> 7 |
| Insoddisfacente organizzazione produttiva | <input type="checkbox"/> 8 |
| Difficoltà di controllo dei sub-fornitori | <input type="checkbox"/> 9 |
| Altro | <input type="checkbox"/> 10 |

D.75 L'azienda ha difficoltà ad incrementare la produzione?

- Si 1
No 2

D.76 Se sì, in che consistono le difficoltà incontrate dall'azienda?

- | | |
|---|----------------------------|
| Reperimento di manodopera qualificata | <input type="checkbox"/> 1 |
| Difficoltà di reperimento dei sub fornitori | <input type="checkbox"/> 2 |
| Costi di allestimento del campionario | <input type="checkbox"/> 3 |
| Difficoltà di organizzazione produttiva | <input type="checkbox"/> 4 |
| Altro | <input type="checkbox"/> 5 |

D.77 Quale tipo di politica di mercato l'azienda adotta prevalentemente per la distribuzione dei prodotti?

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| Politiche di prezzo | <input type="checkbox"/> 1 |
| Qualità del tessuto | <input type="checkbox"/> 2 |
| Qualità della lavorazione | <input type="checkbox"/> 3 |
| Orientamento alla linea | <input type="checkbox"/> 4 |
| Orientamento alla marca | <input type="checkbox"/> 5 |
| Novità del prodotto | <input type="checkbox"/> 6 |
| Pubblicità adeguata | <input type="checkbox"/> 7 |

D.78 Quali sono i canali di vendita utilizzati in prevalenza dall'azienda?

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| Vendita diretta | <input type="checkbox"/> 1 |
| Venditori ambulanti | <input type="checkbox"/> 2 |
| Commercio al dettaglio | <input type="checkbox"/> 3 |
| Commercio all'ingrosso | <input type="checkbox"/> 4 |
| Grande distribuzione | <input type="checkbox"/> 5 |
| Canali industriali | <input type="checkbox"/> 6 |
| Altro | <input type="checkbox"/> 7 |

L'intervista è conclusa, la ringrazio per la collaborazione

Informativa ai sensi della Legge 675/96

Finalità del questionario: indagine statistica campionaria. Il rifiuto di fornire i dati non comporta alcuna conseguenza.

Modalità di trattamento: automatizzato. Risposte utilizzate solo a livello aggregato per fini statistici.

Le ricordo che, come previsto dalla L.675/96 sul trattamento dei dati personali, per il breve periodo in cui le Sue risposte resteranno legate al Suo nome, per il controllo dell'intervista, Lei potrà in qualsiasi momento chiederci di consultare le risposte che ci ha dato, modificarle o opporsi al loro trattamento scrivendo a:

A.F.G. Ricerche S.R.L. – Via S. Martino ai Monti, 50 – 00186 ROMA

Titolari e responsabili del trattamento dei dati

PROVINCIA DI LECCE

OSSERVATORIO REGIONALE BANCHE-IMPRESI DI ECONOMIA E FINANZA – Via Tridente,22
70125 Bari –Tel. 080/5482805 – www.bancheimprese.it - e-mail: osservatorio@bancheimprese.it

A.F.G. Ricerche S.r.l. – Via San Martino ai Monti, 50 – 00184 Roma – Tel. 06/4740050
www.afgricerche.it – E-mail: afgricerche@afgricerche.it

INTERVISTATORE _____

Data |__|__|2003