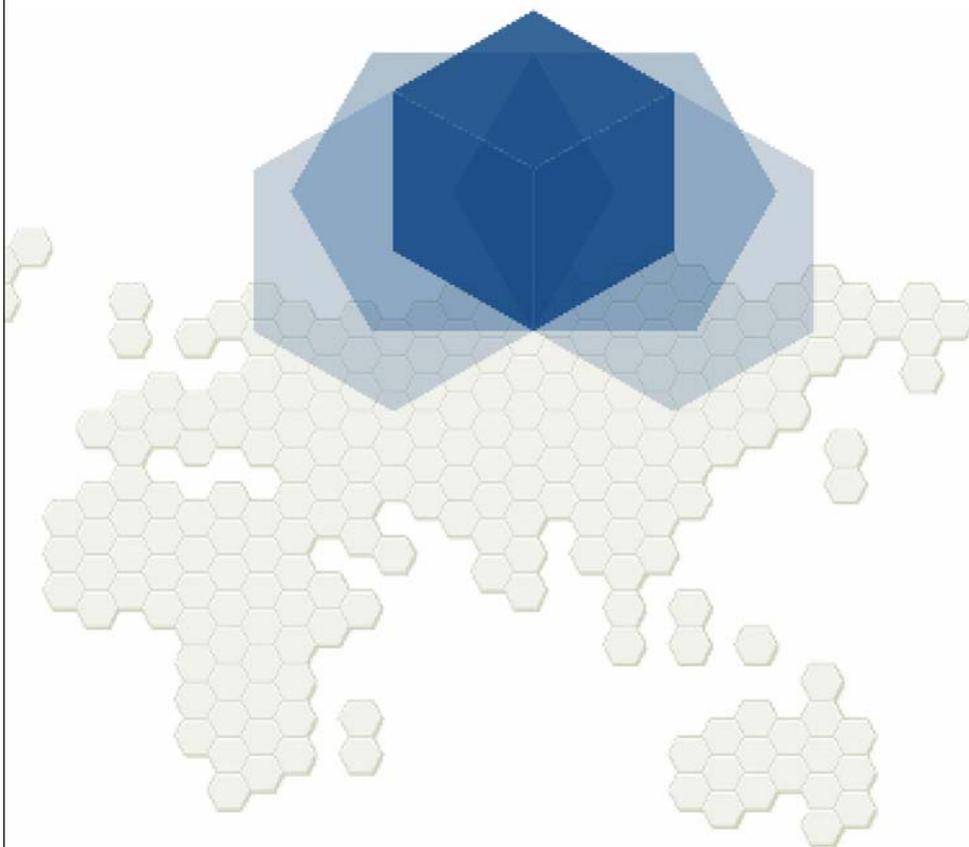




# L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE E DEI DISTRETTI MERIDIONALI NEL NUOVO SCENARIO DI COMPETIZIONE GLOBALE : IL CASO DELLA CAMPANIA.

**TENDENZE E PROSPETTIVE**



La ricerca è stata realizzata in collaborazione con



Istituto Affari Internazionali

e con il contributo di

**COMPAGNIA  
di San Paolo**

---

## Guida

## INDICE

Prefazione  
Summary

Considerazioni di sintesi	4
1. Il Mezzogiorno nell'economia internazionale	4
2. Le esportazioni della Campania	6
3. L'internazionalizzazione produttiva dell'economia campana	8
4. I distretti industriali delle conserve alimentari (Nocera-Gragnano) e della concia (Solofra). Indagine diretta presso le imprese: risultati e implicazioni strategiche	10
Capitolo primo - Introduzione	
Introduzione	16
1.1 Le imprese e i sistemi produttivi locali del Mezzogiorno dinanzi alle sfide dell'internazionalizzazione	16
1.2 L'integrazione internazionale dell'economia campana: un quadro di sintesi	21
1.3 Temi e struttura della ricerca	23
Capitolo secondo - Le esportazioni della Campania: un'analisi dei risultati competitivi e del modello di specializzazione	
2.1 Le esportazioni di merci	27
2.2 L'orientamento geografico	33
2.3 La struttura settoriale	37
2.3.1 I comparti merceologici	
2.3.2 I principali settori di esportazione	
2.3.3 La destinazione geografica delle esportazioni dei principali comparti	
2.4 Le imprese esportatrici	63
2.5 Le esportazioni dei sistemi produttivi locali in Campania	67
2.6 Le esportazioni di servizi	72
2.7 Opportunità di mercato per le strategie di esportazione delle imprese campane: un'analisi quantitativa nei settori di specializzazione	75
Allegato 2.1 - Indicazioni sulla corretta lettura dei dati di export relativi agli anni 2003 e 2004	92
Allegato 2.2 – Classificazioni settoriali	93
Tavola di corrispondenza tra la classificazione ATECO e la tassonomia Pavitt	
Tavola di corrispondenza tra la classificazione ATECO e la tassonomia OCSE	
Capitolo terzo - L'internazionalizzazione produttiva dell'economia campana: nuove forme di proiezione internazionale delle imprese e dei sistemi produttivi locali	103

3.1	Le strategie di internazionalizzazione delle imprese e dei sistemi produttivi locali: modelli teorici ed evidenza empirica	103
3.1.1	Introduzione: le attività internazionali delle imprese	103
3.1.2	Le strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane	109
3.1.3	Modelli di internazionalizzazione dei sistemi produttivi locali	112
3.1.4	Modelli di internazionalizzazione delle aree di insediamento delle multinazionali	118
3.3.5	Considerazioni conclusive	125
3.2	Le partecipazioni all'estero delle imprese campane	127
3.3	Le partecipazioni estere in imprese campane	133
3.4	Accordi tra imprese e altre forme di internazionalizzazione leggera dei sistemi produttivi locali in Campania	139
	Capitolo quarto - I distretti campani del settore conserviero e della concia: i risultati di un'indagine empirica	149
4.1	Questioni di ricerca e metodologia del lavoro di campo	149
4.2	Il settore conserviero	151
4.2.1	Sintesi dei risultati dell'indagine IAI-SRM	151
4.2.2	L'industria conserviera in Campania e il distretto industriale di Nocera-Gragnano	154
4.2.3	I caratteri strutturali delle imprese e le dinamiche economiche congiunturali	158
4.2.4	I prodotti: tipologie, tecnologie, posizionamento commerciale	167
4.2.5	I processi produttivi e le attività internazionali	171
4.2.6	La commercializzazione e la presenza sui mercati esteri	173
4.3	Il settore della concia	178
4.3.1	Sintesi dei risultati dell'indagine IAI-SRM	178
4.3.2	Il settore conciario in Campania e il distretto industriale di Solofra	182
4.3.3	I caratteri strutturali delle imprese e le dinamiche economiche congiunturali	185
4.3.4	Il sistema produttivo nel distretto solofrano e il posizionamento competitivo delle imprese	190
4.3.5	La commercializzazione e la presenza nello scenario internazionale	194
4.4	Come rilanciare i processi di sviluppo e internazionalizzazione dei sistemi produttivi campani? Strategie di mercato, politiche industriali e servizi alle imprese	201
4.4.1	I nuovi obiettivi di sviluppo e crescita internazionale delle imprese distrettuali campane	
4.4.2	Strategie di erogazione dei servizi reali per l'internazionalizzazione dei sistemi produttivi della Campania	
	Riferimenti bibliografici	214

## Prefazione

*Con questa nuova ricerca, che sancisce una proficua collaborazione con il prestigioso Istituto Affari Internazionali di Roma, l'Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno arricchisce la propria collana di studi su temi di forte attualità e di rilevante impatto economico-sociale per il Mezzogiorno. Ha già pubblicato il "Sistema Agroalimentare nel Mezzogiorno: le sfide dell'industria agroalimentare nelle realtà territoriali" e "Le vie del Mare: lo sviluppo del sistema portuale meridionale nel contesto internazionale".*

*Seguiranno a breve altre tre ricerche svolte dall'Associazione: "Le filiere produttive meridionali: localizzazione geografica e sentieri di sviluppo", "Struttura dell'industria di distribuzione idrica italiana e modelli territoriali a confronto", "I Centri di Servizio per il Volontariato tra presente e futuro. Il rapporto con le Fondazioni di origine bancaria".*

*In questa sede ci occupiamo di internazionalizzazione delle imprese, uno dei fattori cruciali per lo sviluppo dell'economia nel suo complesso: la globalizzazione e la progressiva liberalizzazione dei mercati stanno inevitabilmente obbligando i singoli settori industriali e di servizi ad affrontare sfide concorrenziali sempre più accese e agguerrite, soprattutto in virtù della minor competitività di costo che contraddistingue le produzioni italiane e comunitarie rispetto a quelle provenienti da molti Paesi terzi.*

*In particolare la ricerca ha riguardato la Campania, seguiranno nel futuro altre regioni. In una prima fase di analisi si è fatto il punto sulle esportazioni dei principali settori campani finalizzata a sceglierne due su cui focalizzare l'analisi territoriale. Ciò che è emerso da questa fase preliminare è che l'economia della Regione appare nel suo insieme come un'economia dai tratti disomogenei: i suoi vantaggi comparati emergono soprattutto in due gruppi di settori, uno in cui operano grandi imprese a controllo prevalentemente esterno alla ripartizione, l'altro caratterizzato da una più forte presenza di imprenditori locali, talvolta organizzati in forma distrettuale. E' su questa seconda realtà produttiva che si è concentrata la ricerca, circoscrivendo l'analisi ai casi delle conserve alimentari dell'Agro-nocerino e della concia di Solfora.*

*Tra i risultati emersi va evidenziato che ciò che differenzia in negativo lo scenario campano e meridionale è l'accentuazione del problema dell'isolamento degli imprenditori, la scarsa diffusione della cultura d'impresa, che ostacola l'introduzione di innovazioni profonde nelle strategie e nei processi produttivi, oltre che il ricorso a forme più evolute di internazionalizzazione. Ne deriva anche la forte debolezza competitiva delle fasi a monte (innovazione) e a valle (commercializzazione) delle attività produttive.*

*Ciò richiama l'importanza di promuovere uno sviluppo qualitativo delle attività manifatturiere regionali attraverso la valorizzazione del terziario avanzato, l'innalzamento delle competenze professionali delle imprese e dei contenuti innovativi delle loro produzioni attraverso investimenti sul capitale umano, la crescita dimensionale, l'accumulazione di conoscenze e saperi collettivi connessi allo sviluppo di reti interne ed internazionali informative, distributive, logistiche.*

*Si ritiene altresì di grande rilevanza promuovere le convenienze insediative presenti nel tessuto regionale, favorendo l'afflusso di qualificate imprese estere ed incentivare i sistemi territoriali ad internazionalizzarsi. In tale ottica va salutata con favore l'introduzione di una premialità connessa al volume di scambi con l'estero nell'ambito della L. 488/92, la principale legge di agevolazione alle imprese.*

*Va dunque mantenuta un'attenzione prioritaria al tema dell'internazionalizzazione anche nel periodo successivo al 2006, quando la Regione perderà con tutta probabilità parte dei fondi comunitari e dovrà rivedere i suoi obiettivi di spesa.*

*Il presente lavoro costituisce in definitiva un ulteriore passo, si spera proficuo, nell'ambito degli studi sull'economia delle imprese. Altri ne seguiranno, nella convinzione, insita nelle finalità dell'Associazione, che la conoscenza approfondita delle tendenze sociali ed economiche che attraversano il Mezzogiorno possa contribuire a creare più robusti e duraturi presupposti di crescita.*

FEDERICO PEPE

## SUMMARY

Italian economy has for many years been affected by substantial problems, namely the evident production slowdown, the decline in world export quotas and the constant inability to attract an adequate share of foreign investments. In Southern Italy, these problems can be associated to a local structural weakness, which reflects a slow development *vis-à-vis* the rest of the country, as well as a precarious integration process in international markets.

Southern economy generally presents divergent features: its advantages become mainly visible in two sector groups. A first group is represented by large enterprises, mainly externally managed on external-based level (transport, refined energy products, etc.), while a second one is characterised by the high participation of local entrepreneurs, sometimes organised on a district-based level, operating in the field of food processing, household and consumer products. Thanks to this second production sector, the South was able to narrow its gap with the rest of Italy and set about a reassuring process of international integration.

However, the increasing international competition and the advent of new fast-developing economies have highlighted elements of structural weakness in Southern Italy. Unlike the rest of the country, the *Mezzogiorno* is still oriented towards intermediate types of production, and is therefore more vulnerable to the competition of those developing countries still lacking an instrumental approach. In addition, the lack of advanced strategies of internationalization prevents Southern enterprises from defending the competitiveness of their exports through different actions, such as strengthening their market power in relation to distributors, or moving their production abroad.

Campania is lagging behind in terms of internationalization and this negatively affects the enterprises' productivity and innovation ability, aggravating the development gap with other regions. However, Campania offers some interesting data too.

Although growth rates for Campania products exported in the 90's exceeded national average, these figures have plummeted since 2002.

Exports of Campania products seem mainly limited to some externally-managed sectors (car industry, aeronautics, pharmaceuticals, electromechanics), as well as to some traditional sectors often concentrating in some specific production fields (preserved food, leather, clothing); one of these is the Nocera-Gragnano district, dominated by the presence of two big local operators ("Ar" and "Doria"), accompanied by a substantial group of medium enterprises open to international markets, often producing under their own trade mark, and numerous small operators trading niche products, whose labels are widely acknowledged.

Investments made by the tannery of Solofra have recently been addressed to reclaim the plants' technological equipment, in line with public measures of environmental protection. The district's production structure is characterised by a conspicuous presence of small and medium enterprises. Most of them derive from previously family-run business, though orientated towards a certain organizational and administrative consolidation.

A fragmented analysis concerning the competitiveness of regional specialized sectors shows the presence of important commodity groups, such as preserved food and pharmaceuticals, which have been quite successful over the recent years. However, these have not managed to offset the crisis that affected other sectors, namely leather and footwear production, the car industry, aeronautics and telecommunication equipments. These two groups are heterogeneous in nature, showing both production systems typical of locally-based SME and sectors where the presence of externally-managed big enterprises dominates. This clearly proves that success does not depend on belonging to one production system or the other. The district-based local production systems, whose crisis is symbolised by Solofra leather industry, are not necessarily doomed to decline, as shown by the case of the preserved food industry. On the other hand, the presence of big multinationals, which is crucial to motivate successful competitiveness in Campania, does not necessarily guarantee better results in other sectors, such as aeronautics and the car industry.

It is therefore important to investigate, for each specific sector, the causes leading to failure or success, in an attempt to identify the strategies to relaunch regional productions. This implies a redefinition of export strategies, also looking at new geographical destinations with potential for expansion (in this respect, the research work contains detailed quantitative data), and the development of enterprises' international activities, also involving production and distribution.

In other Italian regions, the decline that has affected exports over the last decade has been accompanied by cases of an increasingly dense international fragmentation of productive activities. In Campania, these processes are still in the embryonic stages, while the ability to attract the attention of foreign multinationals appears relatively stronger.

The research work tried to identify and evaluate the changes expressed by the data. However, official statistics were not able to adequately grasp the diversified forms taken by the processes of international integration of the markets. Consequently, the data had to be integrated with direct investigations carried out in enterprises and aimed at identifying the qualitative marks left by those changes

The on-site investigations concentrated on the two local systems of Nocera-Gragnano, which has recorded relatively good results over the recent years, and the Solofra district, which probably symbolises the most drastic example of decline in regional exports.

The strong points that emerged from the analysis of these two districts were:

- the competitiveness potential of local productions *vis-à-vis* the growing international competition, regardless of the negative results recently occurred in the tanning sector; this potential stems from: a medium-high productive quality, which is perceived as such also by buyers; a good reputation and reliability that trade marks enjoy, also in foreign distribution (large scale retail trade and wholesale markets), especially for the preserved food sector; high flexibility in terms of geographical orientation of exports and product differentiation on buyers' request (tanning industry); high versatility of the internal organisational strategies of businesses, so as to rapidly react to the fluctuations of demand through costs and flexible forms of supply organization;
- a high inclination for exports in district-based enterprises;
- the presence in both districts of some medium enterprises experimenting more developed organizational models (division into specialized stages of production, rationalization of supply systems, process innovation), though still lacking strategies of international reorganization of productive activities.

On the contrary, the main difficulties and weak points concerned:

- the absence of local actors who would lead, coordinate or spur change and development of competitiveness level. More generally, a weak territorial interaction emerged, as well as precarious and fragmented links between the enterprises (inadequate presence of business consortia, lack of common systems of service organization, etc.);
- the scarceness of entrepreneurial initiatives aimed at promoting innovation, strengthening market power and finding new markets, in line with more advanced and systematic models of international marketing (static nature of the district model). This lack of dynamism finds reflection in strategies of internationalization mainly limited to exports, with very few cases of outgoing and incoming international production;
- a high level of trade dependence on both national and foreign large scale retail trade and a weak structure of trade networks within different trade sectors;
- a predominantly family-run management of business activities and a medium-low corporate culture at district level;

- fragmentation of production activities (especially in the tanning industry) and a substantial lack of processes aimed at aggregating and concentrating business initiatives;
- enduring problems concerning environmental impact and sustainability of productive activities that compromise social conditions and the overall image of the district.

The negative feature distinguishing Southern Italy and Campania is the exacerbated problem of entrepreneurs' isolation and a scarce awareness of corporate culture, which hampers the deep innovation of strategies, production processes and the development of more advanced forms of internationalization. This results in weak competitive levels both at the initial (innovation) and the final (marketing) stages of production activities.

It is therefore crucial to promote a qualitative development of regional manufacturing by enhancing the potential of advanced services, the dimensional growth, the professional competence of businesses and the innovative nature of their products, building up knowledge and shared expertise related to the development of domestic and international networks in the fields of information, distribution and logistics.

This implies a progressive detachment from an approach exclusively based on competitive prices, and rather focusing on business strategies geared towards organizational and technological innovation. The presence of centres of excellence in the field of research can offer important opportunities to strengthen structured links with businesses.

The growing urge to become competitive, dictated by international markets, has to be metabolised by local systems and translated into opportunities to favour a gradual change in the relations between enterprises, promoting interaction in some key areas in order to safeguard and relaunch district-based production (design, process innovation, *brand marketing* etc.). The performed analysis also highlighted the need to increase entrepreneurial skills and modernise the current organization models, mainly focused on family-based and centralised management of corporate activities. This will also be possible through the involvement of qualified staff and investments in training.

From the point of view of internationalization of district businesses, it is paramount to rethink the value chain in different and broader terms, implementing effective measures aimed at integrating into processes of international reorganization/fragmentation of production.

These transformation processes might trigger substantial costs at socio-economic and territorial level. However, such consequences are inevitable if the aims are: regenerating the regional

economic and productive base; maintaining (before enhancing) the positions attained within the national and international arena.

These aims are to be supported, at local level, by specific policy measures and by strategies of differentiated service supply, according to the specific socio-economic needs of different local contexts. According to this approach, public intervention should pave the way to start up businesses offering specialized services, so as to qualify, enlarge and differentiate the existing offer while adjusting it to the enterprises' complex needs.

In order to favour the internationalization of regional districts' production, it could also be useful to introduce specific innovations in the framework of those organizational policies and structures that Campania has set up over the recent years. As far as planning is concerned, it is crucial to increase integration between local development strategies and actions implemented at national and European level, aiming at a progressive harmonization between context policies (actions of industrial and infrastructural policy) and strategies to improve the internationalization level of Campania's economic system. To this end, an important contribution can be represented by the consolidation of regional policy's institutional structure, planning more effective solutions to coordinate actions. This is necessary to avoid wasting effectiveness and resources. As for internationalization, which directly involves the competences of at least four Regional Councils and many Directorates General, the issues to be faced mainly concern the lack of a centralised decision-making nucleus, able to coordinate all different types of interventions.

With reference to the content of planning activities, a detailed analysis of the Regional Programme for Campania's internationalization and international cooperation ("Print") clearly shows the need to update the list of objectives – dating back to 2000 – and reconsider the analysis of the geo-economic areas having prior importance in the development of Campania's production systems abroad, adjusting the resources, the incentives and the services to be employed accordingly. Against this background, it is important to channel the measures undertaken towards objectives that are more diversified and less based upon the mere support of trade activities, encouraging the creation of international networks. In addition, support measures should be designed in favour of those SME that, within the regional production system, present the highest levels of dynamism and internationalization and that are able to initiate systemic mechanisms of international expansion.

It is likewise important to promote the local installation of qualified foreign enterprises. To this aim, it is useful to speed up the establishment of the Regional Agency for Territorial Marketing, which is specifically entrusted with the achievement of these aims, also introducing mechanisms that guarantee its effective and efficient operation. It is also worth mentioning the Regional Bureau for

Internationalization of Campania (“Sprint”), which contributed to bring some of the services previously supplied at national level closer to the local community. Its contribution produced some tangible results, as shown by the growing (though still limited) number of contacts and initiatives implemented. However, it still hasn’t managed to either stimulate internationalization processes or differentiate and focus its offer towards businesses and local contexts that need higher support and assistance to set up gradual paths of international development. In order to reinforce the role played by “Sprint” it is necessary to: (i) intensify activities of self- promotion and diffusion of its programmes; (ii) develop activities that monitor and stimulate the different types of service demands expressed by enterprises; (iii) plan systems to assess the effectiveness of promotional activities and actions in support of internationalisation carried out by regional institutions; (iv) increase the presence of “Sprint” in Campania’s productive contexts, through a network of local offices/branches to be set up at district and/or production sector level and/or through the operational development of its provincial offices.

*Obviously, the overall number of actions suggested above requires a set of stable and reliable resources in the long-term. Internationalization therefore has to remain a key issue also after 2006, when the Campania region will probably be granted part of EU funds and will be asked to revise its expenditure targets.*

## CONSIDERAZIONI DI SINTESI

### 1. Il Mezzogiorno nell'economia internazionale

In uno scenario globale caratterizzato da una forte intensificazione dei processi di integrazione dei mercati e di frammentazione internazionale delle attività produttive, l'economia italiana manifesta da diversi anni problemi rilevanti, sintetizzati dal marcato rallentamento dell'attività produttiva, dal declino di quota sulle esportazioni mondiali e dalla persistente incapacità di attrarre investimenti dall'estero in misura adeguata al potenziale e alle necessità del sistema economico.

Il Mezzogiorno associa alle debolezze dell'economia italiana una propria fragilità strutturale, che si riflette non solo in un ritardo di sviluppo rispetto al resto del paese, ma anche in una scarsa integrazione nei mercati internazionali. Qualunque sia la forma di internazionalizzazione considerata, il peso del Mezzogiorno sul totale nazionale appare inferiore all'importanza economica della ripartizione, e ancor più al suo peso demografico, segno che il ritardo di apertura internazionale resta più forte del divario di sviluppo e probabilmente contribuisce ad alimentarlo.

L'economia meridionale appare nel suo insieme come un'economia duale: i suoi vantaggi comparati emergono in due gruppi di settori, uno in cui operano grandi imprese a controllo prevalentemente esterno alla ripartizione (mezzi di trasporto, prodotti energetici raffinati, ecc.), l'altro caratterizzato da una più forte presenza di imprenditori locali, talvolta organizzati in forma distrettuale nei beni di consumo per la persona e per la casa e nell'agro-alimentare. Questa seconda realtà produttiva è stata in grado per alcuni anni di sfruttare le proprie specificità produttive, riducendo così il divario rispetto al resto del paese e avviando un processo di integrazione internazionale che lasciava ben sperare.

Tuttavia il modello di sviluppo del Mezzogiorno scontava elementi di debolezza strutturale, che si sono manifestati con evidenza negli ultimi anni, di fronte all'intensificarsi della concorrenza internazionale e all'emergere di nuove potenze economiche. Diversamente da alcuni distretti industriali del Centro-Nord, in cui la specializzazione tradizionale nei beni di consumo per la persona e per la casa si è attenuata, si è concentrata nei segmenti di mercato più remunerativi, o si è spostata verso la meccanica strumentale, che rappresenta ormai da tempo il punto di forza principale del modello italiano, i sistemi locali del Mezzogiorno appaiono ancora orientati verso produzioni di fascia intermedia e quindi più vulnerabili alla concorrenza dei paesi emergenti. Inoltre

la relativa immaturità delle strategie di internazionalizzazione delle imprese meridionali le rende spesso incapaci di difendere la competitività delle proprie esportazioni con interventi volti ad accrescerne il potere di mercato rispetto ai distributori, o con lo spostamento di attività produttive all'estero. In altri termini, le nuove condizioni della concorrenza internazionale sembrano aver spento sul nascere la forza espansiva che i sistemi produttivi meridionali avevano manifestato negli anni novanta, cogliendoli ancora impreparati alla sfida. Le chiavi dello sviluppo del Mezzogiorno paiono quindi tornate in gran parte nelle mani delle grandi imprese a controllo esterno.

Naturalmente non tutta la realtà meridionale può essere racchiusa in queste generalizzazioni. Benché i dati aggregati mostrino con chiarezza l'arresto del processo di convergenza rispetto alle altre regioni del paese e le difficoltà emerse sui mercati internazionali, essi sono come sempre la media di tendenze diverse presenti nelle articolazioni locali del tessuto economico. Anche nel Mezzogiorno, come nel resto del paese, alle aree in crisi profonda si contrappongono sistemi locali nei quali le piccole e medie imprese cercano di individuare vie nuove per rafforzare la propria capacità competitiva, articolando le proprie strategie di presenza sui mercati. Ai casi in cui le multinazionali lasciano il territorio meridionale alla ricerca di localizzazioni più convenienti fanno da contrappeso i poli industriali nei quali si sviluppano relazioni stabili tra le imprese locali e le grandi aziende a controllo esterno, che fungono da veicolo di apertura internazionale per tutto il sistema, interagendo positivamente anche con le istituzioni.

Questo rapporto documenta i primi risultati di un programma di ricerche volto a studiare approfonditamente le caratteristiche di questi sistemi produttivi. Come punto di partenza è stata scelta la Campania, non soltanto per il ruolo dominante che essa svolge nell'economia del Mezzogiorno, ma anche perché in questa regione i problemi del modello di sviluppo duale emerso negli anni novanta si sono manifestati recentemente con particolare intensità.

Rispetto ad altre aree del paese, la Campania è ancora una regione relativamente poco integrata nei mercati internazionali, sia in termini di partecipazione agli scambi di beni e servizi, sia – ancor di più – in termini di coinvolgimento nelle reti produttive internazionali. Questo ritardo di apertura condiziona negativamente la produttività e la capacità innovativa delle imprese, contribuendo ad alimentare il divario di sviluppo rispetto ad altre regioni. Eppure, anche in Campania sono presenti fenomeni interessanti, che sembrano suggerire possibili vie d'uscita dalle attuali difficoltà.

## **2. Le esportazioni della Campania**

Le esportazioni di merci della Campania, che negli anni novanta avevano conseguito tassi di crescita superiori alla media nazionale, recuperando quasi completamente la perdita di quota del decennio precedente, sono entrate in crisi. A partire dal 2002 la quota della Campania si è rapidamente ridotta, il che appare ancora più grave se si considera che nello stesso periodo anche le esportazioni italiane hanno avuto un andamento sfavorevole.

La flessione si è manifestata in modo diffuso in quasi tutte le aree geografiche e ha coinvolto la maggior parte dei settori. Negli ultimi anni essa è stata aggravata dai cambiamenti intervenuti nel modello di specializzazione delle esportazioni campane, che si è orientato in senso opposto rispetto alle tendenze della domanda estera, perdendo il vantaggio di efficienza dinamica che lo aveva caratterizzato nella seconda metà degli anni novanta.

Il modello campano resta comunque anomalo rispetto alla media nazionale, essendo relativamente meno debole proprio nei settori ad alta intensità di ricerca e a forti economie di scala (a elevato contenuto tecnologico), che rappresentano i principali punti di svantaggio comparato delle esportazioni italiane. In compenso la Campania condivide solo in misura limitata la specializzazione delle altre regioni nei settori tradizionali e manifesta un forte svantaggio proprio in quei settori a offerta specializzata (macchine agricole e industriali), che si vanno configurando sempre più come il principale bastione del modello italiano, data la crisi che ha colpito i beni di consumo per la persona e per la casa.

Più in dettaglio, le esportazioni campane appaiono concentrate in alcuni settori atipici per il modello italiano, come l'automobilistico, l'aeronautico, il farmaceutico e l'elettromeccanico, governati in prevalenza da logiche gestionali e di mercato connesse a contesti imprenditoriali esterni: il settore automobilistico è dominato dalla presenza di tre insediamenti del gruppo Fiat Auto (in un caso con partecipazione Renault); l'industria aeronautica è accentrata intorno al gruppo Alenia-Finmeccanica, con un piccolo indotto industriale e di servizi che costituisce un'esperienza maturata ormai da oltre mezzo secolo; l'industria farmaceutica si è localizzata nell'area regionale in relazione a preesistenti convenienze finanziarie, che hanno attratto diversi gruppi multinazionali europei, cui si affianca un numero ormai esiguo di operatori locali; il comparto elettromeccanico (e più specificamente quello delle lavorazioni di semilavorati di trasmissione per telefonia) è particolarmente concentrato nell'area casertana (anche in questo caso con un radicamento alquanto lontano nel tempo) e accoglie oggi alcuni operatori multinazionali insieme a nuclei di subfornitori locali.

I settori trainanti tradizionali sono caratterizzati da localizzazioni industriali concentrate e spesso a carattere distrettuale (conserven alimentari, cuoio); al settore conserviero si affianca una intensa presenza di altre produzioni alimentari (alimenti freschi e lavorazioni industriali come pasta, dolci, caffè). Le localizzazioni privilegiate del settore conserviero sono nell'area salernitana (Nocerino-Sarnese), dove si è sviluppato il distretto industriale di Nocera-Gragnano (riconosciuto dalla Regione), dominato dalla presenza di due grandi operatori di origine locale (Ar e Doria), a cui si affianca una schiera consistente di medie aziende molto aperte ai mercati internazionali, che producono spesso con marchio proprio, e numerosi piccoli operatori che, soprattutto con prodotti di nicchia, vantano marchi di una certa notorietà.

L'industria conciaria è specializzata nella lavorazione delle pelli per calzature, prodotti di abbigliamento e accessori ed è localizzata nel distretto industriale di Solofra, area in cui gli investimenti degli operatori sono stati recentemente diretti alla riqualificazione tecnologica degli stabilimenti, anche in linea con le iniziative pubbliche di salvaguardia ambientale. La struttura produttiva del distretto è caratterizzata da una presenza diffusa di piccole e medie aziende, gran parte delle quali espressione di un antico tessuto imprenditoriale a carattere familiare, ma orientato a un certo consolidamento organizzativo e gestionale.

La gravità della crisi che ha colpito le esportazioni campane negli ultimi anni è confermata dal fatto che la regione ha perso quota anche in termini di numero delle imprese esportatrici, interrompendo quella tendenza all'allargamento della base imprenditoriale delle esportazioni che aveva caratterizzato il decennio precedente. Rispetto a una media nazionale già fortemente connotata dalla prevalenza delle piccole e medie imprese, la Campania si distingue per una struttura delle esportazioni ancora più polverizzata verso le imprese di dimensioni minori.

Le esportazioni di servizi della Campania hanno fatto registrare un andamento più favorevole rispetto a quelle di merci, con una tendenza all'ampliamento della loro quota sul totale nazionale. Si tratta però di flussi fortemente dominati (per oltre l'80 per cento) dal settore turistico, mentre il peso della regione appare trascurabile in tutti i servizi per le imprese e per le persone. Va tuttavia ricordato che le forniture internazionali di servizi assumono spesso modalità diverse da quella degli scambi trans-frontalieri e non facilmente misurabili. Una realtà importante e dinamica come l'Interporto campano di Nola produce servizi internazionali di logistica e trasporto che non vengono registrati nelle statistiche regionali di commercio estero.

Anche per quanto riguarda le esportazioni di merci, un'analisi disaggregata della posizione competitiva dei settori di specializzazione della Campania mette in evidenza che esistono importanti gruppi merceologici, come le conserve alimentari e i prodotti farmaceutici, che hanno avuto negli

ultimi anni risultati abbastanza positivi, pur non riuscendo a compensare la crisi che ha colpito altri comparti, come il cuoio-calzature, gli autoveicoli, l'aeronautica e gli apparecchi per telecomunicazioni. In entrambi i casi si tratta di insiemi eterogenei, nei quali compaiono sia sistemi produttivi di piccole e medie imprese a radicamento locale, sia settori dominati dalla presenza di grandi imprese a controllo esterno. Ciò rivela con chiarezza che l'appartenere all'uno o all'altro tipo di sistema produttivo non è discriminante per il successo nella competizione internazionale. I sistemi produttivi locali a carattere distrettuale, la cui crisi è esemplificata dal cuoio di Solofra, non sono necessariamente condannati al declino, come mostra il caso delle conserve alimentari. D'altro canto, la presenza di grandi multinazionali, che nel caso dei prodotti farmaceutici appare decisiva per spiegare il successo competitivo della Campania, in altri casi non garantisce risultati migliori di altre aree, come si vede negli autoveicoli e nel polo aeronautico.

Occorre dunque cercare all'interno di ciascun territorio e settore le radici specifiche dei successi e dei cedimenti, al fine di individuare le vie per rilanciare le produzioni regionali. Ciò implica sia un riaggiustamento delle strategie di mercato delle esportazioni, anche alla ricerca di destinazioni geografiche nuove, nelle quali esista un potenziale di espansione non utilizzato (la ricerca offre dettagliate indicazioni quantitative a questo proposito), sia e soprattutto una maturazione delle forme di attività internazionale delle imprese, che si estenda anche alle attività produttive e distributive.

### **3. L'internazionalizzazione produttiva dell'economia campana**

In altre regioni italiane il declino che ha colpito le esportazioni nell'ultimo decennio è stato accompagnato da fenomeni sempre più intensi di frammentazione internazionale delle attività produttive, che hanno coinvolto un numero crescente di piccole e medie imprese. In una misura difficile da determinare, le produzioni ricollocate in paesi a più bassi costi di produzione possono aver sostituito esportazioni italiane dirette verso altri mercati. In generale si ritiene però che la riorganizzazione della distribuzione geografica delle attività produttive abbia generato benefici anche per la competitività delle produzioni rimaste in Italia, attivando inoltre flussi complementari di esportazioni di beni intermedi e d'investimento.

In Campania questi processi appaiono ancora a uno stadio embrionale. La quota della regione sul numero, sul fatturato e sugli addetti delle imprese estere partecipate da imprese italiane è rimasta estremamente bassa e anche le forme meno impegnative di internazionalizzazione

produttiva, basate su accordi di cooperazione che non implicano mutamenti negli assetti proprietari delle imprese, appaiono poco sviluppate.

Nel tentativo di cogliere indirettamente qualche traccia di queste forme poco visibili di produzione internazionale, sono stati elaborati in questa ricerca dati provinciali di commercio estero al massimo livello di disaggregazione consentito dalle statistiche. Ne è emerso che alcune reti produttive trans-nazionali cominciano a svilupparsi nel settore dell'abbigliamento, coinvolgendo i distretti specializzati della provincia di Napoli e alcuni paesi mediterranei (Marocco, Tunisia, Albania). Si tratta certamente di indizi interessanti di un fenomeno recente, affiorato soltanto a partire dalla metà degli anni novanta, ma il loro rilievo quantitativo è ancora molto modesto.

La Campania appare invece relativamente meno debole come capacità di attrarre l'interesse delle multinazionali straniere. La sua quota sulle partecipazioni estere in imprese italiane (soprattutto in termini di numero degli stabilimenti) non è trascurabile, anche se resta inferiore a quanto sarebbe auspicabile, dato il potenziale della regione, ed è aumentata negli ultimi anni. La presenza delle multinazionali si concentra in tutti i settori di vantaggio comparato della regione, incluso l'alimentare, e soprattutto nei servizi (logistica e trasporti).

Una conferma ulteriore dell'importanza della regione come localizzazione di attività produttive controllate dall'estero è offerta dal grande sviluppo dei traffici di perfezionamento attivo, riconducibili principalmente alle reti produttive delle multinazionali farmaceutiche (con la Svizzera) e dei mezzi di trasporto (con gli Stati Uniti). Tali traffici hanno un peso notevole anche nel settore delle conserve alimentari, dove flussi di importazioni temporanee dalla Cina danno luogo a riesportazioni verso l'Africa sub-sahariana.

Nel complesso però il quadro delle attività internazionali dei sistemi produttivi campani appare ancora molto limitato. Colpite da una grave crisi delle esportazioni, non sembra che le imprese locali abbiano ancora individuato strategie di internazionalizzazione più mature, capaci di potenziare i propri vantaggi comparati in un contesto competitivo diverso. L'economia della regione appare sempre più dipendente dalle alterne fortune dei grandi gruppi esterni presenti in alcune aree. I sistemi locali di piccola impresa, che tanto avevano contribuito al successo delle esportazioni campane negli anni novanta, mostrano crescenti segni di cedimento alla concorrenza di altri paesi.

La ricerca presentata in questo rapporto ha cercato di individuare e valorizzare i segni di cambiamento che comunque emergono dai dati. Ma le statistiche ufficiali non sono in grado di cogliere compiutamente le forme diversificate che vanno assumendo i processi di integrazione internazionale dei mercati, soprattutto nelle fasi di transizione da vecchi a nuovi assetti produttivi.

Occorre integrarle con indagini dirette presso le imprese, volte a rilevare i segni qualitativi dei cambiamenti di strategia internazionale delle imprese e dei sistemi locali.

Solo combinando insieme i messaggi estratti dalle statistiche con quelli emersi dal colloquio con le imprese, si può cercare di delineare le prospettive future dell'economia campana, viste nella giuntura essenziale che lega l'integrazione internazionale del sistema produttivo alla sua capacità di sviluppo.

#### **4. I distretti industriali delle conserve alimentari (Nocera-Gragnano) e della concia (Solofra): un'indagine diretta presso le imprese - risultati e implicazioni strategiche**

Le indagini sul campo realizzate in questa ricerca si sono concentrate sui due principali sistemi locali di piccole e medie imprese della regione, già più volte menzionati nelle pagine precedenti. Si tratta del distretto delle conserve alimentari di Nocera-Gragnano, che negli ultimi anni ha fatto registrare risultati commerciali abbastanza positivi, sottraendosi almeno in parte alla crisi che ha colpito le esportazioni regionali, e del distretto delle concerie di Solofra, che di tale crisi rappresenta forse il punto più acuto.

Dalle indagini sul campo emergono alcuni punti di forza e di debolezza dei due sistemi territoriali che, ad un confronto con la letteratura in materia, sembrano in gran parte accomunare le imprese di Solofra e Nocera-Gragnano a quelle di altre aree e distretti meridionali.

Con riguardo ai punti di forza si evidenziano:

- il potenziale competitivo delle produzioni locali nei confronti della crescente concorrenza internazionale, nonostante i risultati negativi recenti nel distretto della concia; tale potenziale risiede in una qualità produttiva medio-alta, percepita come tale anche dagli acquirenti; in una buona reputazione e affidabilità dei marchi di produzione anche nei confronti della distribuzione estera (grandi distributori e mercati all'ingrosso), in particolare nel distretto conserviero; in elevate capacità di adattamento per quanto attiene all'orientamento geografico delle esportazioni e alla differenziazione del prodotto in funzione della domanda espressa dai committenti (settore conciario); in una estrema versatilità delle strategie organizzative interne alle imprese, che consente di reagire in tempi rapidi alle fluttuazioni della domanda attraverso la leva dei costi e il ricorso a forme flessibili di organizzazione della fornitura;

- un'elevata propensione all'esportazione delle imprese distrettuali;

- la presenza nei due distretti di alcune medie imprese che evidenziano la sperimentazione di modelli organizzativi più evoluti (articolazione per fasi specialistiche di filiera, razionalizzazione dei sistemi di fornitura, innovazioni di processo) che non includono però alcuna strategia di riorganizzazione internazionale delle attività produttive.

I principali fattori di difficoltà e debolezza riguardano invece:

- l'assenza di soggetti distrettuali in grado di svolgere una funzione di guida, di coordinamento e di stimolo al cambiamento e al rafforzamento competitivo. Più in generale si ravvisa una scarsa interazione territoriale e legami flebili e poco strutturati tra le imprese (scarsissima presenza di consorzi commerciali, inesistenza di sistemi comuni di organizzazione dei servizi, ecc.);

- la scarsità di iniziative imprenditoriali volte all'innovazione, al rafforzamento del potere di mercato e alla ricerca di mercati nuovi, secondo modelli più evoluti e sistematici di marketing internazionale (staticità del modello distrettuale). Il basso dinamismo distrettuale si riflette in strategie di proiezione internazionale che in prevalenza si limitano all'export, con poche forme di produzione internazionale in uscita e in entrata;

- la forte dipendenza commerciale dalla grande distribuzione nazionale ed estera e una debole strutturazione di reti commerciali di filiera;

- il controllo prevalentemente familiare delle attività d'impresa e una medio-bassa cultura imprenditoriale a livello di distretto;

- la frammentazione del tessuto produttivo (assai pronunciata nel caso del conciario) con una sostanziale assenza di processi di aggregazione e concentrazione;

- la persistenza di problemi di impatto e sostenibilità ambientale delle attività produttive, che ledono le condizioni sociali e l'immagine complessiva del distretto.

Dal quadro appena delineato emergono alcuni significativi tratti di convergenza con la situazione che caratterizza l'insieme del sistema produttivo italiano. Ciò che differenzia in negativo lo scenario campano e meridionale rispetto ad altre realtà produttive del nostro paese è l'accentuazione del problema dell'isolamento degli imprenditori, la scarsa diffusione della cultura d'impresa nelle comunità locali, che ostacola l'introduzione di innovazioni profonde nelle strategie e nei processi produttivi, oltre che il ricorso a forme più evolute di internazionalizzazione. Ne deriva anche la forte debolezza competitiva delle fasi a monte (innovazione) e a valle (commercializzazione) delle attività produttive.

Ciò richiama l'importanza di promuovere uno sviluppo qualitativo delle attività manifatturiere regionali attraverso la valorizzazione del terziario avanzato, l'innalzamento delle competenze professionali delle imprese e dei contenuti innovativi delle loro produzioni, l'accumulazione di conoscenze e saperi collettivi connesse allo sviluppo di reti interne ed internazionali informative, distributive, logistiche. Uno sviluppo qualitativo che deve trovare i suoi riferimenti negli attuali punti di forza – appena indicati – dei sistemi produttivi della Campania, ma deve sapersi misurare allo stesso tempo con i rilevanti cambiamenti in atto nei modi di produrre e lavorare che contraddistinguono lo scenario economico internazionale.

Un obiettivo simile necessita, oltre che di un adeguato contesto di politiche e incentivi a livello locale e nazionale, di un vero e proprio salto culturale da parte delle imprese campane, che le spinga a superare la logica prevalente della mera sopravvivenza e a trovare nelle imprese maggiori dei sistemi locali una guida per il loro riposizionamento competitivo.

Ciò implica un progressivo abbandono di logiche fondate esclusivamente sulla competitività di prezzo, puntando a strategie aziendali volte all'innovazione organizzativa e tecnologica. La presenza nel contesto regionale campano di poli di eccellenza nel campo della ricerca può offrire in questa direzione opportunità importanti per il rafforzamento di forme di collegamento strutturato tra le imprese distrettuali e i centri di ricerca campani. Lo sviluppo di strategie coalizionali su base distrettuale è ostacolato da uno specifico problema di coesione dei sistemi locali, che preclude di fatto la possibilità per le imprese distrettuali di sopperire ai propri limiti dimensionali, organizzativi e finanziari attraverso percorsi cooperativi di innovazione e sviluppo.

Le crescenti sollecitazioni competitive provenienti dai mercati internazionali vanno metabolizzate nei sistemi locali e tradotte in opportunità per favorire un graduale cambiamento delle relazioni tra le imprese, promuovendo interazioni in aree cruciali per la difesa e il rilancio delle produzioni distrettuali (progettazione, design, innovazioni di processo, *brand marketing* etc.). Le analisi effettuate hanno inoltre evidenziato la necessità per le aziende campane di innalzare le proprie capacità manageriali e di innovare gli attuali modelli organizzativi, prevalentemente incentrati sulla gestione familiare e monocentrica delle attività aziendali, anche attraverso il ricorso a qualificate figure professionali ed investimenti dedicati alla formazione del capitale umano.

Sul piano della proiezione internazionale delle imprese distrettuali, va ribadita l'importanza di ripensare la catena del valore su basi diverse e più ampie, realizzando efficaci azioni di inserimento nei processi di riorganizzazione/frammentazione internazionale della produzione.

In quest'ottica, le strategie di delocalizzazione (peraltro ancora assai poco utilizzate dagli imprenditori campani) volte ad abbassare i costi di singole fasi produttive vanno sviluppate in

parallelo ad attività e competenze a più alto valore aggiunto, da consolidare in una logica di rete e di interscambio tra luoghi e attori economici. I primi (deboli) segnali di formazione di reti internazionali della produzione e del commercio, rilevati dalle analisi effettuate nel contesto campano, vanno dunque fortemente sostenuti e sviluppati nel tempo.

Non è escluso che lo sviluppo di questi processi di trasformazione comporti anche costi rilevanti sul piano socio-economico e territoriale, ma essi sono inevitabili se si vuole rigenerare la base economica e produttiva regionale e mantenere (ancor prima di sviluppare) le posizioni raggiunte nell'ambito nazionale ed internazionale.

Questi obiettivi vanno sostenuti da specifiche misure di *policy* a livello locale e da strategie di erogazione di servizi reali di natura differenziata da territorio a territorio, in funzione delle diverse peculiarità socio-economiche in essi presenti. L'esigenza è quella di definire politiche di contesto in grado di qualificare le condizioni strutturali delle attività economiche e di innalzare l'efficienza della catena del valore territoriale, intervenendo in un'ottica integrata sui principali vincoli allo sviluppo evidenziati in questo Rapporto, connessi alle peculiari caratteristiche delle specializzazioni produttive campane, alla scarsa dimensione media delle imprese locali e alla loro debole capacità innovativa.

In questa prospettiva va inoltre potenziata l'offerta territoriale di servizi del terziario avanzato e le misure di sostegno alle funzioni d'impresa a più alto valore aggiunto, in un'ottica di crescita internazionale dei diversi sistemi produttivi regionali. Non è tuttavia immaginabile che il settore pubblico possa assolvere a tale compito in via esclusiva. Va invece stimolata la formazione di circoli virtuosi a livello distrettuale, che portino a un graduale innalzamento della componente terziaria delle attività di produzione manifatturiera attraverso lo sviluppo di un'offerta privata di servizi. Secondo tale approccio, l'intervento pubblico dovrebbe mirare a favorire le condizioni di base per lo *start up* di imprese di servizi specializzate, così da qualificare, allargare e differenziare l'offerta esistente e adeguarla alle articolate esigenze delle aziende distrettuali. Un'altra priorità strettamente correlata a quella appena indicata consiste nella necessità di acquisire una maggiore conoscenza delle qualità specifiche (imprenditoriali, settoriali e territoriali) della domanda di servizi che viene comunque espressa dalle imprese nei diversi sistemi produttivi campani. Ciò consentirebbe una segmentazione dell'offerta basata sulle caratteristiche del fabbisogno di servizi espressi da bacini più o meno ampi ed omogenei di imprese, che presentino anche comuni capacità e conoscenze manageriali.

Per favorire l'internazionalizzazione produttiva dei distretti campani si ravvisa inoltre l'utilità di introdurre alcune mirate innovazioni nel quadro di politiche e di strutture organizzative

di cui la Regione Campania si è dotata ormai da alcuni anni, mostrando una particolare attenzione alle prospettive di sviluppo legate ai processi di internazionalizzazione economica e dedicando a tale tema una specifica misura (6.5) del suo Programma Operativo Regionale.

Sul piano della programmazione, si ravvisa l'importanza di incrementare ulteriormente il grado di integrazione tra le strategie di sviluppo locale e quelle avviate a livello nazionale e comunitario, mirando a una progressiva saldatura tra le politiche di contesto (azioni di politica industriale ed infrastrutturale) e le strategie di rafforzamento del grado di internazionalizzazione del sistema economico campano. A questo fine un rilevante contributo può venire da un consolidamento dell'assetto istituzionale della politica regionale, disegnando più efficaci forme di coordinamento degli interventi, indispensabili per limitare inefficienze e dispersioni di risorse. Nello specifico ambito dell'internazionalizzazione, che chiama in causa le competenze di almeno quattro assessorati regionali, e di numerose direzioni generali, va affrontata in particolare la questione dell'assenza di un centro decisionale unitario, in grado di coordinare i diversi interventi.

Con riguardo ai contenuti delle attività programmatiche, da una disamina del Programma regionale per l'internazionalizzazione e la cooperazione internazionale della Campania (Print) risulta evidente la necessità non soltanto di aggiornare il quadro degli obiettivi – definito nel 2000 – ma anche di rivedere le analisi sulle aree geo-economiche di importanza prioritaria per lo sviluppo all'estero dei sistemi produttivi locali campani, adeguando a tali scelte le risorse, gli incentivi e i servizi da utilizzare. In questa prospettiva appare prioritario indirizzare gli interventi verso obiettivi maggiormente diversificati e meno rivolti al mero sostegno delle attività mercantili, incoraggiando i segnali di formazione di reti internazionali prima richiamati. Andrebbero inoltre studiate specifiche misure di sostegno verso quelle imprese di piccola e media dimensione che mostrano all'interno dei sistemi produttivi regionali segni di maggiore dinamismo, oltre che un più alto potenziale di internazionalizzazione, in grado di innescare dinamiche sistemiche di espansione internazionale.

Si ritiene altresì di grande rilevanza promuovere le convenienze insediative presenti nel tessuto regionale, favorendo l'afflusso di qualificate imprese estere. In questa prospettiva appare utile accelerare la costituzione della Agenzia Regionale di marketing territoriale specificamente preposta a tali obiettivi, introducendo anche meccanismi che ne impongano un funzionamento efficiente ed efficace. Un ultimo approfondimento merita lo Sportello regionale per l'internazionalizzazione della Campania (Sprint). La Campania è stata tra le prime regioni in Italia a dotarsi nel 2001 di questo importante strumento operativo. Sprint Campania ha consentito di avvicinare al territorio i servizi reali prima erogati esclusivamente su base nazionale e il suo operato ha ottenuto dei risultati, testimoniati dal numero crescente (ma ancora limitato) di contatti e

iniziative avviate. Non è però ancora riuscito a divenire uno stimolatore dei processi di internazionalizzazione, né a differenziare e focalizzare la sua offerta verso le imprese e i contesti territoriali che necessitano di maggior sostegno e assistenza per l'avvio di percorsi gradualmente di sviluppo internazionale. Per garantire un più incisivo ruolo dello Sportello, si ravvisa la necessità di: (i) impostare una più articolata attività di promozione e comunicazione dei suoi programmi; (ii) sviluppare attività di monitoraggio e stimolo delle diverse tipologie di domanda di servizi espresse dalle imprese; (iii) programmare sistemi di valutazione dell'efficacia delle attività promozionali e di sostegno all'internazionalizzazione svolte dalle istituzioni regionali; (iv) rafforzare la presenza dello Sportello nei contesti produttivi campani, attraverso appositi uffici/antenne da istituire a livello di distretto e/o filiera produttiva e/o attraverso un potenziamento operativo delle sue sedi provinciali.

È evidente infine che l'insieme degli interventi auspicati richiede un quadro di risorse certo e stabile nel tempo. Va dunque mantenuta un'attenzione prioritaria al tema dell'internazionalizzazione anche nel periodo successivo al 2006, quando la Regione perderà con tutta probabilità parte dei fondi comunitari e dovrà rivedere i suoi obiettivi di spesa.

