

CNEL
CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO

**NUOVE TECNOLOGIE NELLA COMUNICAZIONE
DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE**

Rapporto di Ricerca

20 novembre 2003

Premessa

Il rapporto di ricerca "Nuove tecnologie nella comunicazione delle PMI" è stato predisposto dal CNEL in collaborazione con la società ASCAI Servizi.

La Commissione Politica Economica (I) è l'Organo consiliare del CNEL che ne segue la realizzazione.

INDICE

Introduzione _____	pag. 4
Il distretto orafo di Vicenza _____	pag. 5
- Profilo del distretto _____	pag. 5
- Il distretto orafo vicentino: lo "zoccolo duro" dell'informalità _____	pag. 7
Il distretto tessile pratese _____	pag. 7
- Profilo del distretto _____	pag. 7
- In mezzo al guado tra spontaneismo e progetto: il caso di Prato _____	pag. 13
- Casi di eccellenza: Prato Expo _____	pag. 17
Il distretto calzaturiero di Fermo e Civitanova Marche _____	pag. 20
- Profilo del distretto _____	pag. 20
- Il distretto calzaturiero del Fermano: il futuro a un bivio _____	pag. 22
- Casi di eccellenza: Fornari S.p.A. – Tod's Group _____	pag. 24
Il distretto turistico di Capri, Ischia, Procida _____	pag. 27
- Profilo del distretto _____	pag. 27
- Capri – Ischia – Procida: le contraddizioni dello sviluppo _____	pag. 32
- Casi di eccellenza: Grand Hotel Quisisana _____	pag. 36
Il contratto d'area di Manfredonia _____	pag. 38
- Profilo del distretto _____	pag. 38
- Un sistema che si rigenera: il caso Manfredonia _____	pag. 40
- Casi di eccellenza: Manfredonia Vetro _____	pag. 43
Il distretto agro-alimentare di Vittoria _____	pag. 45
- Profilo del distretto _____	pag. 45
- Il difficile passaggio a sistema: l'ortofloricoltura del Ragusano _____	pag. 47
Considerazioni di sintesi _____	pag. 50

INTRODUZIONE

L'analisi del ruolo della comunicazione mediante l'impiego delle nuove tecnologie informatiche e telematiche viene condotta usualmente con riferimento alle singole specifiche realtà aziendali, anche quando si tratti di unità di piccole e piccolissime dimensioni.

Molto più rara è l'analisi condotta in ordine ai sistemi territoriali d'impresa, in prevalenza i distretti industriali, ma anche aree vocate all'agricoltura o ad altre attività nel settore dei servizi¹.

E' questa la finalità che si è intesa perseguire attraverso una serie di indagini sul campo, condotte su gruppi di interlocutori istituzionali, associativi e aziendali da considerarsi esponenti dei territori di riferimento.

Sono state prese in esame sei aree distinte, tre delle quali corrispondenti ad altrettanti distretti industriali di tradizione consolidata – il tessile di Prato, il calzaturiero del Fermano, l'orafo di Vicenza e Bassano, mentre le altre si riferiscono al settore turistico per quanto concerne le Isole del Golfo di Napoli (Capri, Ischia e Procida), all'agricoltura, per quanto concerne l'ortofloricoltura del Ragusano e a una particolare concentrazione territoriale di imprese industriali afferenti al Contratto d'Area di Manfredonia.

Più che alla comunicazione svolta dalle singole aziende, l'attenzione è stata rivolta alla comunicazione tanto tra le imprese del distretto quanto del distretto o dell'area in quanto tale nei confronti delle diverse categorie di soggetti esterni (fornitori, clienti, opinione pubblica, istituzioni, ecc.).

All'obiettivo di rappresentare, sia pure nei termini consentiti da un approccio di tipo qualitativo, lo stato dell'arte del comunicare in relazione al territorio complessivamente inteso, si è aggiunto quello di identificare gli eventuali nodi critici che ostacolano un ricorso più intenso e proficuo alle nuove risorse comunicazionali, nonché quello di formulare alcune proposte d'intervento idonee ad avviarne la soluzione, nella convinzione che il tradizionale punto di forza costituito dalla rete sociale di interrelazioni tra le imprese e il territorio possa recuperare un plus di capacità competitiva attraverso la mediazione della rete tecnologica dell'informazione e della comunicazione.

¹ Al riguardo un primo tentativo è presentato in: CENSIS Note e Commenti, Distretti e nuove tecnologie digitali: sospesi tra timori e prime opportunità, n. 4/5, 2001. Per una analisi di carattere essenzialmente teorico si veda invece di F. Butera, Il campanile e la rete, ed. Il Sole 24 Ore, in particolare il cap. 4 su Distretti e reti nel tempo di Internet.

IL DISTRETTO ORAFO DI VICENZA**Profilo del distretto****POPOLAZIONE**

Indicatore	Totale distretto	Totale 199 distretti	Totale Italia
Numero di comuni	23	2.473	8.101
Superficie territoriale (in kmq)	475,74	65.699,67	301.281,09
Popolazione Totale	244.774	14.152.945	56.305.568
-di cui Maschi	119.166	6.896.947	27.260.953
-di cui Femmine	125.608	7.255.998	29.044.615
Densità abitativa	514,51	215,42	186,89
Numero di famiglie	93.454	5.457.669	21.503.088
Numero medio di componenti per famiglia	2,62	2,59	2,62
Indice di dipendenza strutturale	43,41	46,25	47,46
Indice di dipendenza strutturale giovanile	20,05	19,26	21,31
Indice di dipendenza strutturale degli anziani	23,36	26,99	26,15
Indice di vecchiaia	116,52	140,09	122,75
Indice di struttura	86,61	91,56	88,48
Indice di ricambio	117,47	122,19	106,78

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

OCCUPAZIONE

Indicatore	Totale distretto	Totale 199 distretti	Totale Italia
Popolazione con meno di 15 anni di età	34.791	1.869.657	8.271.459
Occupati	109.041	6.012.698	21.079.777
Persone in cerca di occupazione	3.819	289.722	2.494.927
Totale forze di lavoro (Occupati + Persone in cerca di occupazione)	112.860	6.302.420	23.574.704
Non Forze di lavoro	95.717	5.914.388	25.342.722
Popolazione con più di 15 anni	208.577	12.216.808	48.917.426
Popolazione totale	243.368	14.086.465	57.188.885
Tasso di attività	54,11	51,59	48,19
Tasso di occupazione	52,28	49,22	43,09
Tasso di disoccupazione	3,38	4,60	10,58

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

TESSUTO IMPRENDITORIALE (Numero di unità locali)

Indicatore	Totale distretto	Totale 199 distretti	Totale Italia
A Agricoltura, caccia e silvicoltura	3.759	281.394	1.045.029
B Pesca, piscicoltura e servizi connessi	16	2.825	12.305
C Estrazione di minerali	24	2.011	9.778
D Attività manifatturiere	5.263	327.232	875.112
E Prod.e distrib.energ.eletr.,gas e acqua	20	1.617	6.078
F Costruzioni	3.150	210.087	724.103
G Comm.ingr.e dett.-rip.beni pers.e per la casa	7.533	419.319	1.797.360
H Alberghi e ristoranti	1.177	74.068	312.120
I Trasporti,magazzinaggio e comunicaz.	1.091	60.087	240.861
J Intermediaz.monetaria e finanziaria	843	41.755	147.689
K Attiv.immob.,noleggio,informat.,ricerca	3.891	165.844	600.810
L Pubbl.amm.e difesa;assic.sociale obbligatoria	2	133	949
M Istruzione	114	4.683	22.133
N Sanita' e altri servizi sociali	124	6.075	27.841
O Altri servizi pubblici,sociali e personali	1.107	64.892	252.462
P Serv.domestici presso famiglie e conv.	1	38	149
X Imprese non classificate	2.838	94.149	540.617
Totale	30.953	1.756.209	6.615.396

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

Il comparto orafa

La città di Vicenza, insieme a Valenza Po e Arezzo, costituisce il "triangolo dell'oro" del nostro Paese.

Nell'ambito del "triangolo" l'industria vicentina si pone in una condizione di competitività sia verso Arezzo, per le lavorazioni semplici dell'oro, sia verso Valenza, per il suo progressivo spostamento che tende a lavorazioni più elaborate di gioielleria.

Secondo i dati forniti dall'Associazione degli Industriali della Provincia di Vicenza la lavorazione dell'oro vede impegnate 1.180 tra piccole e medie imprese e un numero di addetti pari a 12.900 unità. La produzione orafa di Vicenza è pari al 35% di quella italiana e costituisce il 20% di quella mondiale.

L'area di specializzazione si concentra più sull'oreficeria che sulla gioielleria e il "catename" è il suo prodotto peculiare.

Il fatturato raggiunge i 4.271 milioni di Euro annui e significativa è la presenza di questo prodotto sui mercati esteri, in particolar modo in Medio Oriente, Stati Uniti e Giappone. All'export è dedicato circa il 60% della merce prodotta per un fatturato di 1.960 milioni di Euro.

Da qualche tempo l'oreficeria vicentina sta attraversando una fase di stallo sia perché le piccole e medie imprese non hanno strutture adeguate per affrontare la

globalizzazione dei mercati sia per la concorrenza sempre più incisiva di paesi come la Turchia e soprattutto l'Estremo Oriente che oppongono un prodotto di qualità discreta a costi decisamente inferiori.

Il distretto orafa vicentino: lo "zoccolo duro" dell'informalità

1. Il più importante al mondo per la lavorazione dell'oro, il distretto orafa vicentino (cui va aggiunta menzione esplicita di Bassano del Grappa per quanto attiene al catename) riassume tutte le ben note caratteristiche di un sistema distrettuale:
 - la prevalenza nettissima della piccola e piccolissima impresa correlata alla frammentazione di un modello produttivo organizzato sulle relazioni di committenza e di subfornitura;
 - la capacità di aggiungere valore a una materia prima per definizione assai pregiata attraverso un mix eccezionale di professionalità e tecnologia;
 - la fortissima proiezione verso l'estero in virtù di una capacità competitiva alla quale danno risalto le classiche risorse di un distretto italiano (qualità, design, intuizione delle tendenze del mercato, personalizzazione del prodotto, ecc.);
 - la flessibilità interna al modello produttivo, che lo rende adattabile alle trasformazioni del mercato, ai mutamenti della domanda e alla variabilità delle tendenze congiunturali;
 - l'individualismo spinto che caratterizza lo spirito imprenditoriale locale con i vantaggi conseguenti in termini di motivazione, creatività, capacità di sacrifici, ma anche con gli inevitabili limiti di una scarsa disponibilità alla cooperazione e di una propensione alla segretezza accentuata anche dalla particolarità della materia prima trattata.

Nel richiamare la notorietà di tali caratteristiche, è implicita l'affermazione che il distretto è organizzato secondo un modello a rete nel quale la comunicazione svolge un ruolo fondamentale:

- vuoi per quanto attiene alle relazioni all'interno del sistema di imprese e alla molteplicità dei rapporti che vi si costituiscono;
- vuoi in relazione al mondo esterno stante il riconoscimento indiscusso del legame tra Vicenza e l'oro.

Si tratta peraltro di modalità di comunicazione elaborate all'interno di una logica individualistica e fortemente competitiva, in nome di criteri di informalità consolidati e sperimentati, che nulla concedono a una cultura che esca dai binari segnati dai valori della fiducia, della priorità delle relazioni interpersonali, del controllo diretto dell'imprenditore in ordine agli effetti del rapporto che promuove e stabilisce.

2. In un sistema produttivo dove dominano le caratteristiche sopra descritte è facilmente intuibile che la valutazione delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie della comunicazione sia sottoposta in primo luogo a un filtro di convenienza:
 - ciò introduce una distinzione fra chi produce per il mercato finale e chi è collocato lungo la catena di lavorazioni intermedie;

- i primi sono ovviamente molto più interessati ad impostare una loro strategia di comunicazione verso il mercato anche con il ricorso a strumenti innovativi;
- ciò spiega, ad esempio, il ricorso alla rete per quanto concerne la proposta del catalogo, che sembra riscuotere un buon interesse;
- anche se, in generale, assai scarsi sono i risultati dell'e-commerce, per i problemi relativi ai pagamenti e alle consegne, oltre che per i motivi che in generale nel nostro Paese ne ritardano le capacità di ritagliarsi un ruolo significativo.

Da una ricerca promossa dall'Associazione Industriali di Vicenza emerge, ad esempio, che Internet è una potenzialità poco sfruttata dalle aziende orafe vicentine; sono ancora poche le imprese del settore che hanno studiato una precisa strategia nello sviluppo delle attività on line.

Se si escludono alcune rare punte spesso relative a imprese commerciali, le imprese orafe si limitano spesso a soluzioni di brochure elettronica, cioè alla presentazione, a volte neppure molto completa, della propria azienda e offerta di prodotto.

Un compito di supplenza e di anticipazione viene svolto da taluni dei soggetti associativi locali (API, CNA, Confartigianato, ecc.), nell'intento di promuovere una politica comunicazionale riferita all'intero comparto orafa. Anche se occorre fare i conti, oltre che con le resistenze culturali, con la bassa diffusione del ricorso alle nuove tecnologie sia per l'assenza di confidenza riconducibile alla scarsa alfabetizzazione informatica sia per il timore, vero o presunto, di un eccesso di costi da sostenere – il che spiega la fatica nel decollo di iniziative come il portale nazionale impostato dalle Associazioni artigiane.

In effetti, una strategia a livello distrettuale che ripensi l'intero sistema della comunicazione, interna ed esterna, in relazione alle nuove tecnologie non ha ancora preso piede nel distretto orafa. Anche se si rileva l'esistenza di una legge regionale che, invitando alla presentazione di progetti, appare suscettibile di valorizzare le propensioni che pure in tal senso esistono.

3. Per la verità Vicenza dispone di un significativo strumento di comunicazione a livello distrettuale, che è costituito dalla Fiera di Vicenza, nel cui ambito ben tre manifestazioni sono dedicate al settore orafa; una delle quali, quella di gennaio, di assoluto rilievo mondiale.

La Fiera, struttura di per sé alquanto tradizionale, diffonde comunicazione circa le iniziative poste in essere in tutto il mondo con gli strumenti disponibili – magazine, dépliant, brochures, ecc. – oltre che con il proprio sito.

Ma ad essa si deve, oltre alle manifestazioni dedicate, l'attivazione da un portale sul settore orafa, che in certo senso rappresenta la prosecuzione della Fiera a livello web, consentendo agli espositori di aprire un loro sito.

Va da sé che la comunicazione si effettua con strumenti differenziati a seconda che l'azienda si rivolga direttamente al consumatore finale oppure agli intermediari (grossisti).

Nell'ambito degli strumenti di comunicazione in senso lato a valenza distrettuale si può ricondurre altresì l'attività del Consorzio Vicenza Qualità, il quale elabora programmi promozionali non per iniziativa propria, bensì sulla base degli input provenienti dalle Associazioni partecipanti.

Per quanto concerne la rappresentanza del distretto orafa nei confronti dei diversi livelli istituzionali è inoltre in funzione un tavolo di discussione dei produttori orafi vicentini, il coordinamento del quale è assicurato mediante avvicendamenti annuali tra le categorie che ne fanno parte.

4. La tematica della comunicazione, anche sotto il profilo specifico delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, investe quindi il distretto orafa da molteplici angolature; e sarebbe quindi improprio ragionare in termini di insensibilità nei suoi confronti.

E' però vero che, mancando una più generale strategia comunicazionale a livello collettivo, si è in presenza di una situazione a elevato tasso di frammentarietà, nella quale molte opportunità non vengono colte per una sorta di resistenza culturale che non è solo dovuta a deficit di ordine formativo, ma anche, e soprattutto, a un individualismo fortemente autoreferenziale e condizionato dallo scenario altamente competitivo in cui l'azienda opera, oltre che da fattori collegati alle specificità professionali richieste dal settore (sul piano tecnologico, qualitativo, dell'innovazione del prodotto e di processo, della lettura delle tendenze della domanda, ecc.).

Nondimeno, si intravedono alcuni punti sui quali fare leva in funzione non tanto di una rincorsa fine a se stessa ai nuovi strumenti di comunicazione, quanto della capacità di coglierne le opportunità proprio ai fini del consolidamento e dello sviluppo del sistema delle imprese:

- necessario, ancorché, come si è più volte sottolineato, non sufficiente è il compito dello strumento formativo al fine di porre le basi sulle quali impostare un cambiamento culturale condiviso e appropriato alle esigenze del sistema produttivo;
- nella stessa ottica si collocano gli strumenti di incentivazione economica, al fine di ridurre i costi conseguenti all'immissione delle nuove tecnologie;
- contemporaneamente occorre dare credibilità a un progetto complessivo di nuova strategia comunicazionale affidandolo a un soggetto capace di elaborare proposte efficaci e di dialogare al tempo stesso con le imprese;
- va da sé che tutto ciò suppone una dotazione adeguata sul piano delle infrastrutture di comunicazione.

A queste condizioni lo zoccolo duro dell'informalità troverà occasioni di ulteriore valorizzazione delle risorse che lo contraddistinguono, sfuggendo ai rischi di sterilità di una chiusura meramente difensiva in una competizione globale i cui contenuti si stanno modificando profondamente.

Le sinergie che il distretto orafa ha saputo elaborare nel tempo saranno così declinate a un livello più appropriato senza per questo perdere nulla della loro forza originaria.

Che il nuovo modo di comunicare comunque comporti maggiore apertura per le imprese è un dato innegabile e ciò può rappresentare un problema laddove esiste piuttosto una diffusa tradizione di chiusura.

Ma perdere l'occasione significherebbe vanificare gli splendidi risultati ottenuti finora.

I distretti, anche quello orafa, hanno generato e sono vissuti di risorse comunicazionali.

Se le modalità di circolazione e di elaborazione sono ora cambiate dalle tecnologie di rete, non si può che farne il motivo di una ripartenza all'altezza degli slanci vitali espressi nel passato.

IL DISTRETTO TESSILE PRATESE**Profilo del distretto****POPOLAZIONE**

Indicatore	Totale distretto	Totale 199 distretti	Totale Italia
Numero di comuni	9	2.473	8.101
Superficie territoriale (in kmq)	409,02	65.699,67	301.281,09
Popolazione Totale	250.419	14.152.945	56.305.568
-di cui Maschi	121.969	6.896.947	27.260.953
-di cui Femmine	128.450	7.255.998	29.044.615
Densità abitativa	612,24	215,42	186,89
Numero di famiglie	91.384	5.457.669	21.503.088
Numero medio di componenti per famiglia	2,74	2,59	2,62
Indice di dipendenza strutturale	44,41	46,25	47,46
Indice di dipendenza strutturale giovanile	18,30	19,26	21,31
Indice di dipendenza strutturale degli anziani	26,10	26,99	26,15
Indice di vecchiaia	142,60	140,09	122,75
Indice di struttura	94,63	91,56	88,48
Indice di ricambio	123,06	122,19	106,78

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

OCCUPAZIONE

Indicatore	Totale distretto	Totale 199 distretti	Totale Italia
Popolazione con meno di 15 anni di età	32.146	1.869.657	8.271.459
Occupati	115.135	6.012.698	21.079.777
Persone in cerca di occupazione	6.653	289.722	2.494.927
Totale forze di lavoro (Occupati + Persone in cerca di occupazione)	121.788	6.302.420	23.574.704
Non Forze di lavoro	98.716	5.914.388	25.342.722
Popolazione con più di 15 anni	220.504	12.216.808	48.917.426
Popolazione totale	252.650	14.086.465	57.188.885
Tasso di attività	55,23	51,59	48,19
Tasso di occupazione	52,21	49,22	43,09
Tasso di disoccupazione	5,46	4,60	10,58

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

TESSUTO IMPRENDITORIALE (Numero di unità locali)

Indicatore	Totale distretto	Totale 199 distretti	Totale Italia
A Agricoltura, caccia e silvicoltura	816	281.394	1.045.029
B Pesca, piscicoltura e servizi connessi	1	2.825	12.305
C Estrazione di minerali	11	2.011	9.778
D Attività manifatturiere	13.390	327.232	875.112
E Prod. e distrib. energ. elettr., gas e acqua	30	1.617	6.078
F Costruzioni	4.499	210.087	724.103
G Comm. ingr. e dett.-rip. beni pers. e per la casa	9.244	419.319	1.797.360
H Alberghi e ristoranti	1.064	74.068	312.120
I Trasporti, magazzinaggio e comunicaz.	1.230	60.087	240.861
J Intermediaz. monetaria e finanziaria	893	41.755	147.689
K Attiv. immob., noleggio, informat., ricerca	4.724	165.844	600.810
L Pubbl. amm. e difesa; assic. sociale obbligatoria	1	133	949
M Istruzione	113	4.683	22.133
N Sanità e altri servizi sociali	148	6.075	27.841
O Altri servizi pubblici, sociali e personali	1.260	64.892	252.462
P Serv. domestici presso famiglie e conv.		38	149
X Imprese non classificate	1.172	94.149	540.617
Totale	38.596	1.756.209	6.615.396

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

Il comparto tessile

L'attività tessile di questa zona è tra le maggiori d'Europa e tra le più antiche con una tradizione che risale infatti al XII secolo. Il distretto è favorito della presenza di una falda idrica a cui tutte le aziende attingono per lo svolgimento delle proprie attività produttive.

La aziende di Prato sono specializzate nella produzione di filati per maglieria, tessuti per abbigliamento, altri articoli tessili destinati all'industria delle calzature, dell'arredamento e per impieghi tecnici.

Il tessile pratese coinvolge tre province e dodici comuni; è un'area di 700 km quadrati all'interno delle province di Prato, Firenze e Pistoia.

Le imprese del settore tessile e abbigliamento sono 6.700. Gli addetti al settore tessile sono 42.800. I dati sulla produzione 2002, per ora si tratta di stime, indicano per i tessuti un fatturato di 2.470 milioni di Euro e un export di 1.590 milioni di Euro. Per tessuti speciali e altri tessili, invece, il fatturato è di 725 milioni di Euro e l'export di 250 milioni di Euro. I filati per maglieria sono "responsabili" di un fatturato di 760 milioni di Euro e di un export di 285 milioni

di Euro mentre l'abbigliamento di un fatturato di 1.210 milioni di Euro e un export di 710 milioni di Euro.

In mezzo al guado tra spontaneismo e progetto: il caso di Prato

1. Pur nelle alterne vicende della congiuntura economica, che all'inizio del 2003 non appare certo ricca di segnali positivi, il distretto tessile laniero di Prato conferma anche oggi la sua chiara propensione a rispondere in primo luogo con l'innovazione - tecnologica e organizzativa, di prodotto e di processo – alle sfide che si propongono in uno scenario sempre più globalizzato.

Se peraltro ci si interroga su quale ruolo rivestano in questa complessa fase evolutiva le risorse connesse a uno sviluppo espansivo dei processi e delle politiche di comunicazione, la risposta non può sottrarsi a un tasso di elevata problematicità che la rende necessariamente articolata:

- perché è vero che il tema della comunicazione, con specifico riferimento alle nuove tecnologie informatiche e telematiche, appare una questione ampiamente sentita e dibattuta tra gli attori sociali presenti sul territorio, tanto che già da qualche anno opera su questa materia presso la locale Camera di Commercio un apposito gruppo di lavoro;
- né si può dimenticare che proprio a Prato venti anni fa era stato lanciato un pionieristico progetto di comunicazione telematica fra tutti gli attori del distretto, noto come Progetto SPRINT, la cui mancata implementazione, dovuta a una serie di cause tanto tecniche quanto culturali, non impedisce di sottolineare la capacità del sistema pratese di antivedere con largo anticipo i nodi e le condizioni della sua ulteriore evoluzione;
- tuttavia intelligenza e sensibilità non hanno a tutt'oggi consentito di pervenire all'elaborazione d una strategia condivisa di comunicazione a livello distrettuale, tanto è vero che il tentativo di creare una piattaforma di proiezione unitaria di comunicazione non ha raggiunto il traguardo;
- di modo che, come taluno ha acutamente osservato, resta tutt'ora irrisolta la contrapposizione fra la logica chiusa del "business model" aziendale e l'apertura implicita in ogni modello comunicazionale.

Una notazione quest'ultima, che meglio non poteva far risaltare la difficoltà di mettere in parallelo la cultura fortemente individualistica che caratterizza il sistema delle imprese con l'imprinting collettivo derivante dall'accettazione di una logica distrettuale sul piano della comunicazione.

2. Sarebbe peraltro riduttivo fermarsi a questo stadio dell'analisi, apparentemente senza sbocco, e ciò per una molteplice serie di ragioni:

- la prima, e la più importante, risiede nella dimostrata e consolidata capacità di Prato di affermarsi e di farsi riconoscere come un soggetto distrettuale, che è infinitamente più di un territorio meramente contenitore di imprese fra loro interconnesse;
- ciò è avvenuto e presuppone nell'ambito di un sistema fortemente interrelato un'accumulazione di conoscenze e una circolazione di informazioni che in qualche modo corrisponde al dispiegamento d una strategia di comunicazione collettiva in virtù di meccanismi prevalentemente connessi allo spontaneismo vitalistico del distretto, al di là di una esplicita e deliberata intenzionalità;

- se è ovvio che questo stadio di comunicazione appare insufficiente e genera svantaggi sul piano competitivo, è anche vero che la forte sensibilità del distretto all'innovazione tecnologica nel campo della comunicazione ha attivato piattaforme di proiezione collettiva da parte di specifici agglomerati di imprese vuoi per effetto di iniziative private vuoi per iniziative assunte dalle diverse Associazioni imprenditoriali (Unione Industriali, Confartigianato, ecc.), oltre che dalla Camera di Commercio.

In particolare, si possono ricondurre alla prima categoria gli investimenti di alcune aziende sulla comunicazione di prodotto, anche con buoni budget in compartecipazione (ad es. marchi di abbigliamento, ecc.).

Alla seconda categoria appartengono, ad esempio:

- il progetto "Unione digitale" dell'Unione Industriali, corrispondente all'evoluzione del modo di comunicare dell'Unione verso le aziende associate sfruttando le opportunità del web e della posta elettronica e indirizzando in tal senso appropriati interventi formativi;
- il "progetto standardizzazione" promosso dalla CCIAA di Prato, volto ad agevolare la comunicazione tra le imprese all'interno della filiera, salvaguardando al contempo la "personalità" di ciascuna di esse e il loro modello di business (tenuto conto che i rapporti tra le imprese di subfornitura e le imprese committenti sono ancora oggi in larga misura basati sull'informalità e sull'adozione di procedure non standardizzate).

A tutto ciò va aggiunto che il processo di informatizzazione nelle piccole imprese viene portato comunque avanti in rapporto alle loro specifiche esigenze (in genere per porzioni di attività, ad esempio contabilità, amministrazione, ecc.)

Meno significativo è il processo di e business nei confronti del cliente finale (se mai, viene utilizzato come supporto per la forza di vendita).

Si deve annoverare fra gli strumenti di comunicazione in senso lato anche l'attività di Prato = trade, che promuove la partecipazione degli operatori pratesi alle più importanti manifestazioni fieristiche europee e mondiali, tra cui importantissima la Première vision di Parigi, oltre che programmare le edizioni Primavera/Estate e Autunno/Inverno di Prato Expo a Firenze.

3. Questa variegata fenomenologia è indicativa di un dinamismo dell'area riguardo all'utilizzo delle nuove tecnologie, nei cui confronti non si possono che manifestare positivi apprezzamenti.

Al tempo stesso, tuttavia, si debbono sottolineare i molti punti di riserva sottesi alle modalità da cui questo rapporto con la dimensione della comunicazione è contraddistinto;

- la forte connotazione di marca spontaneistica, che, se da un lato è in linea con la tradizione dello sviluppo pratese, dall'altro risente di un eccesso di casualità che alla lunga finisce per essere una vera e propria limitazione rispetto alle potenzialità utilizzabili;
- la mancanza di una regia, che ispiri e coordini le diverse iniziative, dando senso strategico e sistematicità sul piano operativo ai singoli progetti di comunicazione;
- la persistenza di riserve mentali dovute al forte individualismo imprenditoriale e a un conseguente malinteso sentimento della propria

autonomia, che accentua la diffidenza verso ipotesi di cooperazione fondata su qualcosa di più e di diverso rispetto al classico rapporto di scambio tra committente e fornitore;

- la ridotta disponibilità, anche per motivi oggettivi riconducibili alle note caratteristiche delle imprese sul piano dimensionale, a investire risorse in questa direzione sul piano tanto finanziario quanto professionale.

Si possono così comprendere, ad esempio, i risultati di una ricerca condotta dalla Facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Firenze, volta ad indagare l'utilizzo di Internet da parte delle aziende del distretto lano – tessile. Dalla ricerca è emerso che soltanto 25 aziende su 67 hanno un proprio sito. Tra le restanti, il 66.6% non ha intenzione di crearne uno dal momento che non lo ritiene importante come strumento di gestione aziendale, perché, come emerge dalle risposte ricevute, le aziende preferiscono "clientela mirata", "non producono tessuti di moda, ma tipici", si ritiene che internet abbia "una scarsa utilità per il cliente" e inoltre le imprese dichiarano di "avere già una valida rete di vendita".

I siti della filiera tessile mostrano di avere strutture semplificate (mancano tutti quegli strumenti quali FAQs, Forum, News group, che in un'ottica di Customer Relationship Management permettono un feedback con il mondo esterno, in grado di accogliere le esigenze delle aziende clienti e di conoscere le tendenze provenienti dal contesto mondiale). Dalla verifica on line, in sostanza, è emerso che i siti ad oggi svolgono esclusivamente funzioni di vetrina aziendale e rimangono sostanzialmente una fonte inesplorata di potenzialità.

Queste sottolineature attestano le difficoltà del sistema pratese a costruire un rapporto con il mondo della comunicazione che corrisponda pienamente alle esigenze delle imprese, in relazione a quelle che sono le loro specificità. Ma non è detto che il deficit culturale sia solo dal lato della domanda; anche l'offerta è chiamata a verificare l'appropriatezza dei propri prodotti/servizi, ritagliandoli a misura del cliente.

4. In un contesto siffatto sono evidenti i nodi e le priorità alla cui soluzione debbono dedicarsi le politiche:
 - in primo luogo il nodo culturale non solo della logica dell'alfabetizzazione informatica, ma anche nella promozione di una vera e propria cultura della comunicazione come risorsa per il sistema nel suo insieme;
 - l'abbattimento dei costi dovuti all'inadeguatezza delle infrastrutture, realizzando gli interventi necessari (sul piano delle autostrade telematiche, delle reti digitali, ecc.);
 - l'introduzione di incentivi che però tengano conto delle caratteristiche del sistema, condizione basilare per renderli fruibili;
 - il sostegno della messa in atto di supporti collettivi capaci di pensare e di orientare in un'ottica che vada oltre la logica di breve periodo, dando sostanza a una strategia della comunicazione capace di toccare in modo virtuoso tutti i tasti di una realtà al tempo stesso complessa e delicata come quella distrettuale.

Casi di eccellenza: Prato Expo

Dal 1979 il cuore della Toscana è illuminato da una manifestazione di rilevante interesse locale ma, soprattutto, nazionale e internazionale. Si tratta di Prato Expo, uno dei capisaldi del panorama fieristico internazionale dove, due volte l'anno, ottomila operatori del settore moda selezionano le collezioni dei migliori produttori di tessuti per abbigliamento. La manifestazione, che è nata a Prato e successivamente è stata spostata a Montecatini, ora si svolge a Firenze, che oltre ad essere una storica città d'arte è anche il luogo d'origine della moda italiana, e più esattamente nella Fortezza del Basso, nel centro della città. L'organizzazione del tutto spetta a Pratotrade, il Consorzio degli industriali tessili pratesi. Pratotrade nasce nel 1979, su iniziativa dell'Unione Industriale Pratese, è un Consorzio tra 150 aziende tessili selezionate e ha diversi scopi: organizzare e gestire Prato Expo, promuovere la commercializzazione dei prodotti tessili dei soci, fornire assistenza tecnica alle consociate, compiere studi e ricerche e favorire l'espansione all'estero. Presidente è Franco Bini, Direttore Vincenzo Pagano.

La qualità dei prodotti, tengono a precisare gli organizzatori, è la carta d'identità necessaria per partecipare a Prato Expo, In particolare la ricerca e l'innovazione dei tessuti giocano un ruolo chiave nell'efficacia e nella notorietà della manifestazione. Missione della fiera è cercare, tramite l'esposizione dei vari tessuti, di raccontare le intuizioni e le tendenze che animeranno le future collezioni d'abbigliamento. Ma Prato Expo è anche business. Scopo delle varie manifestazioni, infatti, è rafforzare la competitività delle aziende coinvolte e mettere in contatto con proficui risultati i vari protagonisti. Naturalmente la situazione generale è influenzata dalle preoccupazioni per il sistema moda Italia che attraversa uno dei momenti più delicati degli ultimi quindici anni. Tra gennaio e giugno 2002 gli indici Istat della produzione e delle esportazioni hanno registrato flessioni, rispettivamente, del 6,8 e del 6,5%. Non occorrerà aspettare i bilanci delle aziende per convincersi che il 2002 è stato un anno difficile, certamente più problematico di quello precedente che già si era chiuso in flessione. In valore, la produzione complessiva dei settori tessili, della maglieria e dell'abbigliamento è scesa a 5,17 miliardi di euro rispetto ai 5,46 miliardi del 2001. La variazione, in percentuale, è stata del -5,4%. Un elemento che caratterizza la congiuntura del sistema industriale pratese nell'anno 2002 riguarda l'erosione delle quote sui mercati internazionali dove l'offerta locale ha incontrato più difficoltà rispetto a quanto è successo in quelli domestici; la contrazione delle esportazioni (in valori) è stata, infatti, più marcata (-8,0%) di quella del totale delle vendite. La scomposizione dei dati aggregati mostra una caduta dei livelli di attività praticamente in tutti i settori, con qualche segno di difficoltà in più per i filati (fatturato: -7,3%) e per i tessuti (export: - 8,6%). Su questa deludente performance (che segue quella del 2001) hanno pesato fattori di natura strutturale e congiunturale. Tra i primi, la concentrazione delle reti distributive e la globalizzazione delle arene competitive, dove continua a crescere la pressione dei paesi asiatici, hanno continuato a scompaginare i mercati a vantaggio dei new comers, con Cina e Paesi dell'Est Europa in testa. Nel secondo caso, nei magri bilanci delle imprese pratesi (come di una fetta consistente del sistema moda italiano) sta diventando insostenibile il vuoto provocato dalla crisi economica in cui versa la Germania, da sempre il nostro principale partner commerciale; nel 2002 le esportazioni tessili italiane verso questo paese sono

crollate di circa il 17%.

La scommessa dei nuovi campionari si gioca sicuramente sul terreno delle condizioni generali del sistema economico internazionale, ma anche sul ritorno di fiducia e di entusiasmo del mondo della moda e su una buona attività di comunicazione. Per ogni edizione il Centro Studi Tendenze di Prato Trade, per esempio, elabora un libro di tendenze che è dato in esclusiva agli espositori.

Gli invitati, tutti selezionatissimi, sono i più svariati rappresentanti di quell'universo variopinto che è il settore moda: si va da aziende, ad esperti di vario genere ma anche ai più affermati stilisti. Per i padiglioni di Prato Expo, nel corso degli anni, sono passati Armani, Versace, Valentino, Ferrè, Donna Karan e molti altri.

La penultima edizione di Prato Expo, quella per intenderci relativa all'autunno inverno 2003-2004, si è chiusa facendo registrare risultati positivi in termini di affluenza e qualità dei visitatori. Il che, considerando il clima d'incertezza segnato dai mercati internazionali, ha portato tra i partecipanti una ventata di cauto ottimismo. Le aziende presenti hanno registrato un aumento del 5,19% rispetto alla precedente edizione autunno inverno e, in particolare, un aumento del 7,94% per i visitatori nazionali e dell'1,78% per quelli esteri. Si è registrata un'aumentata presenza di operatori qualificati provenienti, oltre che ovviamente dal distretto pratese, da altri distretti tessili del nord Italia. Le aziende totali erano 4.219 di cui 2.392 italiane e 1.827 estere. Tra i paesi presenti Austria (42), Canada (13), Cina (12), Corea (36), Scandinavia (121), Usa, Germania (381) e Europa dell'Est (144).

Per l'ultima nonché quarantunesima edizione, quella per la primavera estate 2004, si è preferito spostare la data dal tradizionale mese di febbraio a quello di marzo. Perché? La risposta degli organizzatori è che i tempi sono più favorevoli per completare ricerca, proposta, campionatura e consegna.

E non è la sola novità. I segni di una nuova stagione dell'esposizione si vedono nella razionalità estetico-organizzativa e nella insistente ricerca di modi e disponibilità verso gli operatori. Come sempre la mostra è disposta per stand modulari ed ha un aspetto globale molto professional. È fornita dei servizi essenziali migliorati da quei ritocchi, anche inavvertibili però funzionali, che i nuovi criteri organizzativi hanno realizzato per una fiera in fase di espansione. Sono coraggiose le nuove proposte volte ai nuovi mercati. A questa 49^a edizione è invitata una delegazione di confezionisti cinesi, potenziali acquirenti. L'iniziativa è realizzata in collaborazione con China Garment Association e China Fashion Design Association con il contributo di Toscana Promozione, l'agenzia di promozione economica della Toscana.

Asset dell'area pratese è la ricerca: allo studio di innovazioni sono dedicati molti degli investimenti creativi, tecnologici ed economici. Per i giovani allievi del Polimoda Prato Expo/49 allestisce al Padiglione Cavaniglia, subito dopo la Sala Tendenze, e in altre parti della rassegna, più spazi nei quali i ragazzi realizzano "dal vivo" su manichini, modelli di loro creazione con tessuti offerti dagli espositori.

Altro punto focale dell'organizzazione, naturalmente, è quello della comunicazione. Non è facile far arrivare tempestivamente notizie a un parterre così eterogeneo e sparso ovunque nel mondo. Ovviamente l'avvento di internet facilita le cose. Cliccando su www.pratoexpo.com si possono trovare tutte le informazioni necessarie. Il sito, disponibile sia in lingua italiana sia in lingua

inglese, si suddivide tra le informazioni relative a Prato Expo e quelle inerenti Pratotrade. C'è una rassegna di comunicati stampa aggiornata e completa, un profilo storico, l'indicazione degli associati, con indirizzi e numero di telefono di tutte le aziende, e delle attività all'estero. In più sono riportate le ultime tendenze moda e c'è la possibilità di entrare in contatto, tramite posta elettronica, con l'ufficio stampa che segue l'esposizione e che fornisce ulteriori notizie aggiuntive. Proprio l'ufficio stampa si è giovato molto delle nuove tecnologie che permettendo d'inviare in tempo reale testi, notizie e soprattutto immagini, a giornalisti e periodici. Per contattare gli operatori economici interessati, gli stilisti e i confezionisti gli strumenti favoriti sono una efficace campagna pubblicitaria su riviste del settore tessile e abbigliamento, delle brochure rinnovate frequentemente, delle newsletter e un servizio stampa destinato ai giornalisti ma anche a una selezione di buyer prestigiosi.

Insomma, la comunicazione avviene certo tramite un cospicuo materiale cartaceo e comprendente anche la realizzazione e spedizione d'inviti più una serie di comunicazioni da Pratotrade agli espositori e ai clienti della fiera, ma si avvale in modo crescentemente rilevante degli strumenti elettronici e telematici. I risultati di tutta quest'attività di pubbliche relazioni, assicurano gli organizzatori, sono un immediato ritorno di immagine ed economico.

In ogni edizione, ovviamente, si lavora per aggiungere novità in grado di rinnovare l'interesse dei partecipanti abituali e di catturare quello di nuovi. Le novità dell'edizione del marzo 2003 sono relative allo spostamento della data, voluto appunto per proporre ai clienti collezioni più complete perché più vicine alle scelte stilistiche. All'interno dell'area tendenze, poi, è stata esposta una Ferrari 360 Modena Challenge berlina da competizione simbolo, con la sua firma, della più alta affermazione del made in Italy nel mondo.

Ma i presidenti dei distretti tessili hanno anche alcune richieste da fare, in particolare alle autorità e al governo. Nell'ultima brochure sono indicate molto chiaramente: migliorare l'accesso dei prodotti comunitari ai mercati terzi, contrastare il dumping sociale, ecologico e sanitario dei Paesi terzi, combattere le importazioni illegali, le frodi e la contraffazione, sostenere l'innovazione e la ricerca, favorire il rafforzamento della filiera produttiva, destinare risorse aggiuntive e attivare iniziative promozionali, diminuire la pressione fiscale e ridurre gli oneri per l'approvvigionamento energetico.

Il Consorzio pratese coordina anche la partecipazione delle aziende a una serie d'importanti manifestazioni fieristiche internazionali: quella di New York ITEX style organizzata dall'Ice, la Federal Fair for Textile and light industry a Mosca e la manifestazione internazionale Intertextile Shanghai, una delle maggiori vetrine per i produttori tessili del mercato asiatico. Anche in questo caso l'utilizzo della comunicazione in rete rende più fluidi i rapporti e accelera i tempi tra domande e risposte.

Prato Expo rappresenta in conclusione una iniziativa che coniuga gli obiettivi promozionali dell'immagine del Distretto con quelli di rendere sempre più funzionali le reti e i rapporti fra le Imprese produttrici sostenendole nel loro sforzo di miglioramento qualitativo attraverso la incentivazione alle attività di ricerca, allo scambio delle informazioni, alla sperimentazione di nuove forme di produzione e di commercializzazione dei prodotti.

E' un esempio di come il locale riesca a ridefinirsi diventando globale, attraverso una pratica comunicativa che allaccia ciascun luogo ad altri luoghi. Di conseguenza il territorio che ha vissuto in passato all'interno di significati locali

contrassegnati dalla separatezza rielabora nella globalità il senso della propria
esistenza.

IL DISTRETTO CALZATURIERO DI FERMO**Il profilo del distretto.****POPOLAZIONE**

Indicatore	Totale distretto	Totale 199 distretti	Totale Italia
Numero di comuni	7	2.473	8.101
Superficie territoriale (in kmq)	192,98	65.699,67	301.281,09
Popolazione Totale	66.230	14.152.945	56.305.568
-di cui Maschi	32.174	6.896.947	27.260.953
-di cui Femmine	34.056	7.255.998	29.044.615
Densità abitativa	343,20	215,42	186,89
Numero di famiglie	24.460	5.457.669	21.503.088
Numero medio di componenti per famiglia	2,71	2,59	2,62
Indice di dipendenza strutturale	51,26	46,25	47,46
Indice di dipendenza strutturale giovanile	19,21	19,26	21,31
Indice di dipendenza strutturale degli anziani	32,05	26,99	26,15
Indice di vecchiaia	166,86	140,09	122,75
Indice di struttura	96,75	91,56	88,48
Indice di ricambio	127,78	122,19	106,78

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

OCCUPAZIONE

Indicatore	Totale distretto	Totale 199 distretti	Totale Italia
Popolazione con meno di 15 anni di età	8.411	1.869.657	8.271.459
Occupati	26.556	6.012.698	21.079.777
Persone in cerca di occupazione	1.492	289.722	2.494.927
Totale forze di lavoro (Occupati + Persone in cerca di occupazione)	28.048	6.302.420	23.574.704
Non Forze di lavoro	29.227	5.914.388	25.342.722
Popolazione con più di 15 anni	57.275	12.216.808	48.917.426
Popolazione totale	65.686	14.086.465	57.188.885
Tasso di attività	48,97	51,59	48,19
Tasso di occupazione	46,37	49,22	43,09
Tasso di disoccupazione	5,32	4,60	10,58

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

TESSUTO IMPRENDITORIALE (Numero di unità locali)

Indicatore	Totale distretto	Totale 199 distretti	Totale Italia
A Agricoltura, caccia e silvicoltura	1.605	281.394	1.045.029
B Pesca, piscicoltura e servizi connessi	73	2.825	12.305
C Estrazione di minerali	8	2.011	9.778
D Attività manifatturiere	1.724	327.232	875.112
E Prod. e distrib. energ. elettr., gas e acqua	2	1.617	6.078
F Costruzioni	857	210.087	724.103
G Comm. ingr. e dett.-rip. beni pers. e per la casa	2.508	419.319	1.797.360
H Alberghi e ristoranti	446	74.068	312.120
I Trasporti, magazzinaggio e comunicaz.	193	60.087	240.861
J Intermediaz. monetaria e finanziaria	225	41.755	147.689
K Attiv. immob., noleggio, informat., ricerca	614	165.844	600.810
L Pubbl. amm. e difesa; assic. sociale obbligatoria		133	949
M Istruzione	29	4.683	22.133
N Sanità e altri servizi sociali	22	6.075	27.841
O Altri servizi pubblici, sociali e personali	415	64.892	252.462
P Serv. domestici presso famiglie e conv.		38	149
X Imprese non classificate	798	94.149	540.617
Totale	9.519	1.756.209	6.615.396

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

Il comparto calzaturiero

Nella produzione di calzature le Marche detengono la leadership a livello nazionale. In particolare il 31% dei calzaturifici nazionali, quindi 1/3 del totale è ubicato in questa regione.

I distretti calzaturieri sono 2: quello del Fermano in provincia di Ascoli Piceno e quello del Maceratese.

L'area del Fermano, situata nella parte nord della provincia di Ascoli Piceno al confine con quella di Macerata, conta 3.087 imprese e 20.920 addetti alla produzione.

A livello provinciale la zona conta 3.329 aziende per un totale di 24.146 addetti.

Il fatturato del distretto di Fermo e Civitanova Marche è pari a 3.040 milioni di Euro e circa il 60% della produzione è destinata all'export.

L'80% delle imprese ha meno di 10 addetti e solo 1% ne ha più di 50. L'81% delle imprese ha forma artigiana.

L'attività produttiva si orienta verso un prodotto che si colloca nella fascia di mercato medio-alta e l'utente finale è principalmente la donna.

Il distretto calzaturiero del Fermano: il futuro a un bivio

“Il paese della calzatura, il comprensorio della calzatura, il polo di sviluppo artigiano-industriale del fermano, il distretto industriale calzaturiero”. Sono tali e tante le denominazioni, assunte negli anni da una vasta area delle Marche comprendente 40 comuni confinanti a Nord con la Provincia di Macerata e ad est con il mare Adriatico.

Il distretto affonda le sue radici storiche nella evoluzione della calzatura dai secoli trascorsi ai nostri giorni passando attraverso guerre e crisi economiche, aumentando progressivamente la produzione, mutando radicalmente la qualità, raffinando il gusto, la linea, conquistando continui mercati nel mondo.

Anche in questo caso, ci troviamo di fronte a una realtà che non è il risultato di un progetto industriale pensato e voluto da una qualsiasi autorità di governo, né tanto meno il risultato di progetti e studi di economisti e/o professori delle varie università marchigiane. Stato, Governo, Regione, Provincia, Comuni, economisti regionali e nazionali si sono trovati a parlare del “fenomeno distretto” nel momento in cui gli imprenditori calzaturieri e i paesi del Fermano erano più noti in Germania che in Italia. E il segreto del “modello produttivo marchigiano” è stato più volte riferito non tanto ai tre o quattro grandi complessi marchigiani ma alle tremiladuecento imprese del territorio che in alcuni decenni hanno conquistato il primato della produzione calzaturiera in Italia, conquistando i mercati Europei, gli Stati Uniti, l'Oriente, costituendo, di fatto, uno straordinario fenomeno produttivo.

Dagli atti di seminari, convegni e studi organizzativi nel territorio, aventi come tema lo sviluppo del distretto industriale, è legittimo e doveroso dare atto al Comune di Fermo di aver svolto un ruolo di spinta e persuasione in tal senso. Dopo una lunga gestazione, finalmente il 20/12/99 la Giunta Regionale ha deliberato le direttive per l'istituzione dei comitati di indirizzo e di coordinamento (COICO) e del Comitato Esecutivo (CE).²

L'interrogativo che ora anima il dibattito attorno al “Distretto calzaturiero Fermano” è quello di sapere se vi sarà una ulteriore evoluzione quantitativa e qualitativa e se, in particolare, aumenteranno ancora i casi *Della Valle, Pizzuti, Gironacci, Botticelli, Andrea Montelpare* ed altri, che per la loro grande crescita esulano dalla prima fase distrettuale per inserirsi in una dimensione produttiva ed organizzativa di sufficiente autonomia nel rapporto con il mercato globale.

Il distretto, infatti, sta attraversando un momento difficile. Ciò che è profondamente cambiato è *l'ambito di riferimento geografico nella competizione* con il quale devono confrontarsi le imprese.

I fattori che hanno influito sull'attuale momento di crisi corrispondono alle nuove dinamiche del mercato, verificatesi a partire dagli anni '90, trainate dalla globalizzazione.

² Va ricordato che ancor prima di nascere istituzionalmente, il Comune di Fermo, l'U.I.F. e la CC.I.AA di Ascoli Piceno hanno comunque garantito la rappresentanza del distretto all'interno dell'Organizzazione nazionale del “Club dei Distretti” con impegno e continuità durante tutto il lungo periodo dai primi anni '90 sino ad oggi, svolgendo un ruolo determinante nei rapporti con il Governo nazionale e quello regionale per arrivare infine alla delega alle stesse regioni per la costituzione dei distretti industriali.

L'attuale fase di transizione verso il mercato globale ha visto l'ingresso sui mercati internazionali dei Paesi emergenti e questo nuovo quadro di riferimento ha affievolito i tradizionali *vantaggi competitivi* del distretto, come la qualità del prodotto e delle materie prime, le capacità tecnico-produttive, ponendo in risalto gli attuali *punti di debolezza*, che riguardano:

- il costo della manodopera (che sta portando al decentramento produttivo)
- il costo della formazione
- i costi delle materie prime
- la carenza di informazioni
- la difficoltà a promuoversi sui mercati esteri
- la scarsa collaborazione tra le imprese

A ciò si aggiunga che il mercato della moda si sta trasformando sempre più in un mercato di prodotti-servizi, cioè in un mercato *consumer oriented*, e dunque è mutato il rapporto consumatore-azienda. Quest'ultima ha dovuto cambiare radicalmente il proprio patrimonio di conoscenze, o meglio, cercare di integrare il sapere industriale con il *know-how* stilistico, distributivo e di comunicazione-marketing. Di fatto, un modo per rispondere alla concorrenza proveniente dai paesi emergenti è attraverso interventi sui cosiddetti "elementi intangibili", come la creatività, la varietà, la rapidità di adeguamento all'elemento moda. All'interno del distretto, tuttavia, si fatica a spostare l'attenzione dall'abilità squisitamente produttiva alla *filiera di produzione immateriale*, cioè alla capacità di investire in formazione, immagine, marchio, strategie di vendita, comunicazione, promozione.

Il rischio, inoltre, è che il decentramento produttivo possa causare nel lungo periodo quello che viene definito dagli imprenditori della zona, uno "sbandieramento" del distretto e il venire meno dell'integrità stessa della filiera produttiva. D'altro canto, un'ottima calzatura supportata da una scarsa valorizzazione a livello di immagine e promozione, non favorisce la diffusione commerciale e soprattutto non agevola la penetrazione del prodotto nei mercati esteri.

L'altro nodo critico riguarda la tecnologia. La piccola e media impresa del sistema locale sembra aver sottostimato l'importanza delle reti tecnologiche, potendo contare su potenti reti di tipo sociale.

Ciò che si rende necessaria - e sui cui pare esserci un accordo pressoché unanime - è una politica progettuale tesa alla continua innovazione informatica, tecnologica e alla realizzazione della rete infrastrutturale che, nel fenomeno in particolare, costituisce ancora un vero e proprio imbuto, un ostacolo non secondario allo sviluppo industriale in genere.

Alcuni progetti si spingono in questa direzione, come quello relativo al "Portale della calzatura", promosso da SCAM³ in collaborazione con IBM e l'appoggio di circa 120 imprese locali, per la realizzazione di un punto di incontro, una "piazza affari" delle aziende calzaturiere, delle società import/export, dei negozi di calzature e di società di trasporti, banche, istituti di credito ed assicurazioni, di concerie, enti governativi interessati all'evoluzione del settore, centro di

³ SCAM è un consorzio formato prevalentemente da Associazioni di categoria, che offre servizi al settore calzaturiero. Opera nel settore della ricerca applicata su progetti sperimentali di automazione del processo produttivo, nel settore della qualità e in quello della formazione. Inoltre, offre alle imprese servizi per accedere più facilmente ai mercati internazionali

formazione ecc. Il progetto è stato appena avviato e si propone di creare sinergie e nuove possibilità di scambi per gli operatori dei vari comparti. L'obiettivo è quello di riuscire a coinvolgere, nell'arco dei prossimi due anni, 500 aziende del distretto.

Attraverso una piattaforma informatica il portale dovrà diventare strumento di raccordo, di organizzazione, gestione e comunicazione sia tra le aziende aderenti che verso il mondo esterno, permettendo una maggiore valorizzazione del distretto e un miglioramento degli scambi e della logistica dello stesso.

Da segnalare anche il "Progetto Sprint Maceratese", promosso dalla Fondazione Censis in collaborazione con la provincia di Macerata, con l'obiettivo di dar vita nel territorio maceratese ad un sistema di relazioni (tra enti locali, camera di commercio, università, parti sociali, associazioni datoriali, organismi rappresentativi dei distretti ecc) *rafforzate dall'uso effettivo dei sistemi telematici*. Molto concretamente, attraverso il progetto si intende sperimentare l'impiego di un servizio on line per gli imprenditori delle PMI e dotare l'Amministrazione provinciale di un piano di fattibilità per il mantenimento del servizio stesso.

Si tratta di iniziative importanti, che cercano di coniugare aspetti di rete con le potenzialità del territorio, ma i cui risultati, allo stato attuale, sembrano essere ancora troppo modesti e troppo incerti.

Casi di eccellenza: Fornari S.p.A.- Tod's Group

Fornari S.p.A. – www.fornari.com

La *Fornari S.p.A.* nasce ufficialmente nel 1994, ma affonda le sue radici nella più autentica tradizione calzaturiera italiana.

Grazie ad una forte evoluzione nel corso degli anni, rappresenta oggi una delle aziende leader nella *young fashion* internazionale ed è attiva sui mercati mondiali con i marchi *Fornarina, Nose, Barleycorn e Brain, Fornarina Kid e Nose Kid*.

Il sito web realizzato dalla *Fornari S.p.A.* accessibile dall'indirizzo www.fornari.com presenta:

- o una velocità di accesso all'*home page* elevata;
- o una struttura dell'*home page* (www.fornari.com) che si presenta come copertina e che include un indice suddiviso in cinque voci;
- o la possibilità di disporre delle informazioni anche in lingua inglese oltre che in italiano;
- o la navigabilità del sito assistita da un indice suddiviso in cinque voci:
 - o *company profile*: storia, struttura e *mission* dell'azienda;
 - o *brands*: link ai siti esterni dedicati ai singoli *brands*;
 - o *job opportunities & stage*: dedicato alla ricerca e alla selezione delle risorse umane;
 - o *web store*: e' un sito *business to business*, creato per promuovere e facilitare la relazione con i clienti. Il suo utilizzo risulta estremamente semplice, grazie alla veste grafica intuitiva e ricca di immagini. Andando nello specifico, il *Webstore* è accessibile attraverso una password

intelligente che collega esclusivamente chi è già cliente Fornari offrendo la possibilità di gestire i riordini direttamente *on-line*. Al suo interno il cliente può prendere visione della merce disponibile, prelevarla attraverso un semplice click sull'icona di un carrello e decidere di confermare l'acquisto ed inviare l'ordine all'azienda;

- *contact us: indirizzo postale, recapiti telefonici;*
- immagini fotografiche, animazioni, effetti sonori, link a siti esterni dedicati ai diversi brands del gruppo (Fornarina, Nose, Barleycorn, Brain);
- informazioni approfondite riguardanti l'impresa, i suoi prodotti (raccolti in un dettagliato catalogo online, che può anche essere richiesto in forma cartacea) e ad altri aspetti della propria attività come le novità sull'impresa o i suoi prodotti, le iniziative promosse (contest, community); vi è anche da rilevare la possibilità offerta di scaricare file relativi all'approfondimento delle informazioni, ai cataloghi;
- forme di interattività quali recapiti telefonici e indirizzi postali delle diverse sedi anche estere, possibilità di inserire i curriculum, creazione di community interne ai siti dedicati ai brand alle quali si accede previa registrazione.

La *Fornari S.p.A.* sembra attribuire all'impiego del sito il ruolo centrale di integratore nei processi aziendali e impiegare l'ambiente web sia per sostenere la competizione sul mercato globale, sia per promuovere la diffusione e l'integrazione delle informazioni con i partner nella gestione di tutte le fasi della *supply chain* e nella gestione delle relazioni con fornitori e clienti.

L'impresa risulterebbe, dunque, orientata verso l'adozione di una vera e propria *Web-based strategy* attraverso l'integrazione nell'ambiente web di gran parte degli aspetti della strategia aziendale, dalla comunicazione al marketing, dalla gestione delle relazioni interattive con i clienti al coordinamento delle fasi della *supply chain* all'interno della filiera produttiva.

Per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi relativi all'impiego del sito web il bilancio del periodo di attività viene ritenuto dalla stessa impresa molto positivo: oggi gli utenti collegati dall'Italia sono il 75 % mentre l'estero è costituito dal 50% dell'intero parco clienti. Attualmente l'80% sul totale dei riordini che l'azienda riceve è gestito tramite *Webstore*.

Tod's Group – www.todsgroup.com

Tod's S.p.A. è la holding operativa di un Gruppo quotato in Borsa, che si colloca tra i principali *players* nella produzione e commercializzazione di calzature e pelletteria di lusso, con i marchi *Tod's* e *Hogan*, attivo anche nell'abbigliamento con il marchio *Fay*.

Il sito web realizzato dal gruppo *Tod's* è accessibile dall'indirizzo www.todsgroup.com e presenta le seguenti caratteristiche:

- una velocità di accesso all'home page elevata;
- la struttura della *home page* del sito *corporate* (www.todsgroup.com) suddivisa in 14 voci componenti il menù laterale. Al centro della pagina sono evidenti informazioni di tipo finanziario riferite al gruppo;
- la possibilità di disporre delle informazioni anche in lingua inglese oltre che in italiano;

- la navigabilità del sito assistita da un indice suddiviso in ben 14 voci che riguardano:
 - *gruppo: storia, filosofia e dati essenziali dell'azienda;*
 - *marchi: descrizione dei brands e link ai siti esterni dedicati;*
 - *dati di sintesi: documenti in formato PDF che riportano i fatturati trimestrali consolidati;*
 - *rete distributiva: indicazioni, mappe e immagini riferite agli ambienti diversi riservati alla distribuzione in Italia, Europa, USA, Asia;*
 - *comunicati stampa: comunicati stampa in ordine cronologico disponibili in formato PDF;*
 - *bilanci di gruppo: relazioni trimestrali, semestrali e bilanci riferiti agli ultimi tre anni disponibili in formati PDF e ZIP;*
 - *organi esecutivi: membri del CDA, Comitato Esecutivo, Comitato di remunerazione, Comitato di controllo e per la Corporate Governance, Collegio sindacale e Società di revisione;*
 - *corporate governance: Statuto, regolamento assembleare, Codice di comportamento sull'Internal dealing e regolamento per l'informazione price sensitive disponibili in formato PDF;*
 - *andamento titoli, copertura analisti, calendario finanziario: giornaliero e andamento del titolo illustrati da grafici personalizzabili (dati Borsa Italia), riferimenti degli analisti, date riferite al calendario finanziario;*
 - *risorse umane: ricerca del personale e modulo on-line per l'inserimento del curriculum vitae;*
 - *contatti: suddivisi per aree di interesse (investor relators, clienti Tod's, Hogan, Fay, ufficio stampa, web master);*
 - *note legali: limitazione e esclusione di responsabilità, limitazione di garanzia, diritto d'autore, ecc.;*
- immagini fotografiche, animazioni, link a siti esterni dedicati ai diversi brands del gruppo (Tod's, Hogan, Fay) che al momento risultano in fase di restyling;
- informazioni approfondite riguardanti l'impresa, lo stile dei diversi brands, i prodotti e soprattutto la comunicazione finanziaria rivolta agli investors;
- forme di interattività quali indirizzi riferiti alle diverse aree di interesse del pubblico (Investor relator, brands, ufficio stampa, web master), singoli riferimenti della rete distributiva (Europa, USA, Asia), alla possibilità di inserire i curriculum.

Il gruppo *Tod's* coltiva le potenzialità offerte da internet, curando in modo particolare la comunicazione economico-finanziaria attraverso il sito web *corporate* e la comunicazione commerciale relativa ai *brands* nei siti dedicati ad ognuno accessibili dallo stesso.

L'ambiente web non solo viene utilizzato per sostenere e consolidare l'immagine aziendale e di marca e affrontare la competizione del mercato globale, ma anche per diffondere e condividere le informazioni utili con gli *stakeholder* assegnando così all'impiego del sito web un ruolo determinante nell'ambito delle relazioni con gli interlocutori esterni e i portatori di capitale.

IL SISTEMA LOCALE DEL LAVORO DI CAPRI, ISCHIA, PROCIDA**Profilo del distretto****Capri****POPOLAZIONE**

Indicatore	Totale SLL	Totale Italia
Numero di comuni	2	8.101
Superficie territoriale (in kmq)	10,36	301.281,09
Popolazione Totale	12.902	56.305.568
-di cui Maschi	6.282	27.260.953
-di cui Femmine	6.620	29.044.615
Densità abitativa	1245,40	186,89
Numero di famiglie	4.810	21.503.088
Numero medio di componenti per famiglia	2,68	2,62
Indice di dipendenza strutturale	44,97	47,46
Indice di dipendenza strutturale giovanile	21,08	21,31
Indice di dipendenza strutturale degli anziani	23,89	26,15
Indice di vecchiaia	113,33	122,75
Indice di struttura	88,65	88,48
Indice di ricambio	123,10	106,78

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

OCCUPAZIONE

Indicatore	Totale SLL	Totale Italia
Popolazione con meno di 15 anni di età	1.933	8.271.459
Occupati	3.987	21.079.777
Persone in cerca di occupazione	957	2.494.927
Totale forze di lavoro (Occupati + Persone in cerca di occupazione)	4.944	23.574.704
Non Forze di lavoro	6.209	25.342.722
Popolazione con più di 15 anni	11.153	48.917.426
Popolazione totale	13.086	57.188.885
Tasso di attività	44,33	48,19
Tasso di occupazione	35,75	43,09
Tasso di disoccupazione	19,36	10,58

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

TESSUTO IMPRENDITORIALE (Numero di unità locali)

Indicatore	Totale SLL	Totale Italia
A Agricoltura, caccia e silvicoltura	15	1.045.029
B Pesca, piscicoltura e servizi connessi	10	12.305
C Estrazione di minerali		9.778
D Attivita' manifatturiere	118	875.112
E Prod.e distrib.energ.eletr.,gas e acqua	1	6.078
F Costruzioni	203	724.103
G Comm.ingr.e dett.-rip.beni pers.e per la casa	586	1.797.360
H Alberghi e ristoranti	245	312.120
I Trasporti,magazzinaggio e comunicaz.	83	240.861
J Intermediaz.monetaria e finanziaria	21	147.689
K Attiv.immob.,noleggio,informat.,ricerca	124	600.810
L Pubbl.amm.e difesa;assic.sociale obbligatoria		949
M Istruzione	1	22.133
N Sanita' e altri servizi sociali	6	27.841
O Altri servizi pubblici,sociali e personali	79	252.462
P Serv.domestici presso famiglie e conv.		149
X Imprese non classificate	133	540.617
Totale	1.625	6.615.396

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

Ischia

POPOLAZIONE

Indicatore	Totale SLL	Totale Italia
Numero di comuni	4	8.101
Superficie territoriale (in kmq)	26,79	301.281,09
Popolazione Totale	38.309	56.305.568
-di cui Maschi	18.889	27.260.953
-di cui Femmine	19.420	29.044.615
Densità abitativa	1429,99	186,89
Numero di famiglie	14.633	21.503.088
Numero medio di componenti per famiglia	2,62	2,62
Indice di dipendenza strutturale	48,49	47,46
Indice di dipendenza strutturale giovanile	27,57	21,31
Indice di dipendenza strutturale degli anziani	20,92	26,15
Indice di vecchiaia	75,87	122,75
Indice di struttura	79,03	88,48
Indice di ricambio	80,49	106,78

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

TESSUTO IMPRENDITORIALE (Numero di unità locali)

Indicatore	Totale SLL	Totale Italia
A Agricoltura, caccia e silvicoltura	59	1.045.029
B Pesca,piscicoltura e servizi connessi	9	12.305
C Estrazione di minerali		9.778
D Attivita' manifatturiere	274	875.112
E Prod.e distrib.energ.elettr.,gas e acqua	2	6.078
F Costruzioni	319	724.103
G Comm.ingr.e dett.-rip.beni pers.e per la casa	1.401	1.797.360
H Alberghi e ristoranti	582	312.120
I Trasporti,magazzinaggio e comunicaz.	193	240.861
J Intermediaz.monetaria e finanziaria	67	147.689
K Attiv.immob.,noleggio,informat.,ricerca	196	600.810
L Pubbl.amm.e difesa;assic.sociale obbligatoria	1	949
M Istruzione	7	22.133
N Sanita' e altri servizi sociali	31	27.841
O Altri servizi pubblici,sociali e personali	194	252.462
P Serv.domestici presso famiglie e conv.		149
X Imprese non classificate	255	540.617
Totale	3.590	6.615.396

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

OCCUPAZIONE

Indicatore	Totale SLL	Totale Italia
Popolazione con meno di 15 anni di età	7.257	8.271.459
Occupati	11.478	21.079.777
Persone in cerca di occupazione	2.790	2.494.927
Totale forze di lavoro (Occupati + Persone in cerca di occupazione)	14.268	23.574.704
Non Forze di lavoro	17.505	25.342.722
Popolazione con più di 15 anni	31.773	48.917.426
Popolazione totale	39.030	57.188.885
Tasso di attività	44,91	48,19
Tasso di occupazione	36,13	43,09
Tasso di disoccupazione	19,55	10,58

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

Il comparto turistico

	CAPRI	ISCHIA	PROCIDA
Estensione	10.4 Km ²	47 Km ²	3.75 Km²
Abitanti stabili	12.902	50.000	12.000
Popolazione in alta stagione	40.000	300.000	/
Hotel di vario ordine e grado	51	71	6
Pensioni	8	/	/
Camping	/	3	6
Ristoranti/Pizzerie	103	165	16
Bar/Snack	58	61	7
Bar/Pub			
Discoteche e piani bar	11	10	4
Stabilimenti balneari	13	/	7
Stazioni termali	/	35	/

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

Nessuno è in grado di confermare o smentire la tabella sopra riportata che riassume con qualche lacuna i principali riferimenti e dati relativi al profilo strutturale, dal punto di vista turistico, delle Isole dell'arcipelago partenopeo.

Questa incertezza è l'indice di una cultura programmatoria, non soltanto da un punto di vista istituzionale, ancora estremamente debole visto che non riesce a dotarsi neanche degli strumenti più elementari di conoscenza e di monitoraggio della propria realtà economico – imprenditoriale.

Siamo in presenza di sintomi che se potevano avere un valore relativo alcuni decenni fa, oggi a fronte di una società e di una economia sempre più inserita nei processi di globalizzazione generano perplessità preoccupanti sull'avvenire a medio e lungo periodo del sistema campano.

Eppure Capri, Ischia e Procida presentano tali appeal e tali valenze che soltanto la miopia politico – istituzionale e imprenditoriale non riesce a canalizzare lungo percorsi di crescita che abbiano di mira soprattutto la dimensione qualitativa.

Pochi comprensori (o distretti, anche se nella fattispecie l'espressione sembra impropria) turistici presentano caratteristiche altrettanto attrattive quanto le Isole del Golfo partenopeo.

Capri non è soltanto incommensurabili bellezze naturali; è storia, cultura, mito appunto. Il suo limite più evidente risiede nella ormai endemica mancanza di collegamento tra le due amministrazioni comunali che non riescono a progettare e ad affrontare in consonanza alcuni importanti nodi strutturali (disciplina dei flussi turistici, servizi reali alla popolazione e alle imprese, gestione delle infrastrutture, ecc.).

L'Isola d'Ischia è stazione balneare e di cure termali, fra le più importanti d'Italia ed è indiscusso leader del mercato europeo del termalismo.

In ragione della sua complessa origine vulcanica, ha un patrimonio idro-termale fra i più ricchi ed interessanti del mondo: ben 69 gruppi (campi) fumarolici e 29 bacini idrotermali da cui scaturiscono 103 "emergenze sorgive" sparse nei circa 42kmq del territorio isolano. Questa ricchezza l'ha resa famosa sin dall'antichità: Stradone e Plinio hanno spesso accennato nei loro scritti del potere terapeutico delle acque dell'isola. La rinomanza delle terme ha subito nei secoli vicende alterne: conosciute all'epoca della Magna Grecia, esse vennero riscoperte dai romani all'epoca imperiale e, dopo secoli di oblio, vennero studiate dal medico Jasolino alla fine del '600. Da allora la popolarità delle acque termali dell'isola si è accresciuta, sostenuta da ricerche sempre più rigorose effettuate nel tempo da studiosi di indubbio valore.

Dal punto di vista balneare alcune località raggiungono l'eccellenza. La spiaggia Maroniti, lunga ed arcuata, che guida i bagnanti alla meravigliosa Sant'Angelo, che, a sua volta, ospita una caratteristica spiaggetta che con una lunga striscia di sabbia tra mare e mare unisce all'isola lo scoglio tondeggiante. Il comune di Forio Citara, rinomata per la bellezza e per le sue virtù terapeutiche e San Francesco.

La baia di San Montano, ha caratteristiche particolari: raccolta e ben protetta dai venti offre un'acqua limpida e mediamente più calda della media, con fondali estesi e sicuri. Lacco Ameno ha visto sorgere negli anni '60 le più moderne strutture che si possono immaginare per una stazione balneare.

Appartate e suggestive sono le spiagge di Cafiero (o "degli Inglesi") e del "Bagnitello", a Casamicciola. Ischia Porto offre la spiaggia "dei pescatori" e quella di Cartaromana, che affaccia sulla baia che ospita il famoso Castello Aragonese.

E ancora la baia di Sorgeto, San Pancrazio e la "Scarrupata".

Procida è l'Isola del Mediterraneo con la più alta densità di popolazione: 12.000 abitanti su solo poco meno di 4 Kmq. Forse non ci sarebbe nemmeno lo spazio per accogliere un turismo di massa, eppure è singolare la modesta frequentazione turistica in un luogo che ha mantenuto intatte le sue caratteristiche naturali, probabilmente proprio grazie al suo essere emarginato dai grandi flussi turistici italiani e stranieri. Il porticciolo della Corricella – dal greco antico Chora kalè, bella terra (si dice che ogni singola casa abbia colori diversi dalle altre proprio per renderne possibile il riconoscimento a distanza, dal mare).

Nella parte più alta di Procida si trova l'insediamento più antico, chiamato "Terra Murata". Si tratta della roccia in cui gli abitanti si rifugiavano per difendersi dai Saraceni che li attaccavano dal mare. Sulla Terra Murata si trova la suggestiva abbazia di San Michele, risalente al XVII secolo, che cela nei sotterranei un dedalo di cunicoli e le catacombe.

Poco distante l'enorme edificio del carcere, oggi abbandonato per il quale non si riesce ancora ad immaginare un diverso utilizzo.

Nell'altro lato dell'isola, di fronte alla contrada della Chiaolella, si trova l'isolotto di Vivara, collegato con un ponte alla terra ferma. Una volta riserva di caccia dei Borboni, oggi Vivara è un parco naturale di notevole pregio.

Capri – Ischia – Procida: le contraddizioni dello sviluppo

1. Capri, Ischia, Procida e il contiguo isolotto di Vivara formano un piccolo arcipelago che col Golfo partenopeo in cui sono inserite costituiscono, dal punto di vista ambientale e storico – artistico, uno dei luoghi di eccellenza dell'intero Mediterraneo.

Si tratta di caratteristiche che nel loro combinarsi hanno generato un mito dal fascino singolare che prende origine dalla suggestione poetica degli autori dell'età classica, che si è alimentato dalla esaltazione ammirata che ne hanno fatto artisti dei più svariati Paesi, soprattutto europei, che ha generato, a partire dagli anni Trenta, un progressivo intensificarsi dei flussi turistici che negli ultimi cinquant'anni, con il diffondersi del benessere economico, sono diventati crescentemente di massa.

La storia è quella di tre isole che pur contigue presentano identità nettamente distinte, tanto che le problematiche del loro sviluppo futuro richiedono di essere affrontate in modo non univoco.

A ben osservare le loro caratteristiche emerge che l'insularità è stata da queste tre realtà diversamente vissuta ed ha contribuito in modo rilevante a produrre esiti diversi sia dal punto di vista antropologico che dello sviluppo socio-economico.

Per lunghi secoli fino al determinarsi del cosiddetto "boom economico" gli abitanti di Ischia e Capri hanno tratto le risorse vitali, peraltro assai modeste, dall'agricoltura e dalla pesca. Procida dedita prevalentemente alle attività marinesche ha goduto nello stesso periodo condizioni economiche meno grame.

E' a partire dalla fine degli anni Cinquanta che si è venuto registrando un radicale mutamento della struttura economica delle due Isole maggiori con l'affermarsi del fenomeno turistico che ha interessato fasce crescentemente ampie di popolazione sia nazionale che estera, un turismo ben diverso da quello elitario che aveva caratterizzato la seconda metà dell'Ottocento.

L'analisi della struttura occupazionale rispecchia pienamente le mutazioni avvenute nelle attività economiche.

Gli addetti all'agricoltura si sono progressivamente ridotti mentre di pari passo è cresciuto il tasso di occupazione nel settore terziario e in modo più contenuto, nell'edilizia e nelle attività manifatturiere.

Capri prima di tutte si è aperta all'esperienza turistica intravedendone le eccezionali potenzialità come fonte di ricchezza.

Gli agenti di promozione dell'isola sono stati, oltre alla tradizionale colonia artistica, i più svariati personaggi del mondo dello spettacolo, politico, economico-finanziario. Già a partire dagli anni Cinquanta i rotocalchi dedicavano ai loro soggiorni ed escursioni nell'isola interi servizi alimentando nell'opinione pubblica il desiderio di poter respirare quell'aria fiabesca ed essere partecipe, sia pure con brevi o brevissime permanenze, di una vicenda mondana senza confronti.

Se si considera poi l'azione svolta dai *tour operator* e dalle pubblicazioni espressamente dedicate al turismo che si sono venute moltiplicando sarà agevole capire i motivi dello straripante successo di Capri.

Ischia ha avuto un percorso in parte analogo a quello caprese e si è avvalsa anche di una rilevante iniziativa imprenditoriale esogena che ne ha esaltato le valenze soprattutto termali facendone apprezzare i benefici dal punto di vista della salute, attraverso una serie di campagne pubblicitarie che hanno prodotti indubbi e positivi risultati.

Procida si presenta invece in modo di diverso.

E' solo relativamente recente l'interesse verso l'economia turistica a lungo quasi sopito da un forte senso della propria *privacy* e più ancora disincentivato dall'attività prevalentemente marinaresca dei suoi uomini costretti a lunghe assenze in ragione di una navigazione commerciale che li portava a frequentare Paesi lontani.

Tale lontananza creava sentimenti di gelosia per le proprie donne che consigliavano pertanto di non aprirsi ad una "pericolosa" ospitalità nei confronti di persone sconosciute.

Per questi atteggiamenti e motivi Procida è delle tre isole quella che meno ha subito una spesso opprimente pressione antropica sul proprio territorio e conserva caratteristiche ambientali solo limitatamente intaccate da investimenti nell'edilizia residenziale che invece hanno prodotto esiti negativi sulle due isole maggiori.

2. L'osservazione del comparto turistico dell'arcipelago campano condotta attraverso l'ascolto di soggetti istituzionali, imprenditoriali e sindacali mette in tutta evidenza che proprio coloro che sono o dovrebbero essere i protagonisti ed avere la responsabilità di programmare, indirizzare e sostenere lo sviluppo non posseggono l'elemento fondamentale che possa consentire il corretto esercizio di tale ruolo: cioè difettano di strumenti e metodi di conoscenza della realtà e di come essa si è venuta determinando.

Manca in sostanza un quadro organico ed attendibile del comparto turistico regionale con le opportune disaggregazioni territoriali.

La bibliografia che riguarda le tre isole è assai vasta, specie quella su Capri o da Capri ispirata, ma le pubblicazioni frutto di ricerche e di studi sistematici sotto il profilo socio-economico ed imprenditoriale sono poche e lacunose.

E pensare che all'inizio degli anni Ottanta si verificò un evento che aprì la prospettiva di un radicale cambiamento di rotta rispetto alla esigenza di conoscenza approfondita della realtà turistica campana.

Le Amministrazioni Comunali di Capri e Anacapri e quasi contemporaneamente quella di Procida commissionarono al Censis una approfondita ricerca sul turismo nelle due Isole. Sulla scia di Capri e Procida tentò di mettersi anche Ischia. Ma l'operazione di ricerca e di approfondimento delle problematiche turistiche locali non riuscì a concretizzarsi considerato che le sei amministrazioni comunali non riuscirono a trovare un minimo accordo per realizzare l'iniziativa.

Sulla base di questi studi pubblicati rispettivamente col titolo "Alla ricerca di una nuova identità: realtà e problemi dell'Isola di Capri con particolare riferimento al turismo" e "Ipotesi per Procida; la situazione ambientale e socio-economica dell'Isola e le prospettive di sviluppo del settore turistico" si attivò una riflessione e un dibattito che coinvolse per la prima volta tutti i

principali soggetti politici, istituzionali, economici ed imprenditoriali, locali, provinciali e regionali.

Sembrava finalmente che stesse maturando la consapevolezza che solo una forte cultura programmatoria potesse consentire di affrontare i problemi messi in luce da tali ricerche.

L'illusione svanì presto e dopo vent'anni da quegli eventi oggi, da parte degli stessi operatori economici, si segnala con sconforto come gli Enti preposti allo sviluppo *seguano logiche squisitamente politiche, che le direttive di sviluppo generale del territorio e del settore non ci sono e ogni imprenditore deve organizzarsi per conto suo.*

Il marketing turistico territoriale anziché essere pianificato attraverso progetti e ruoli definiti e concordati tra Regione, Province, Comuni, Associazioni imprenditoriali e le Istituzioni deputate al settore, ha perso consistenza attraverso iniziative frammentate e di oggettivamente di scarso valore.

Per lungo tempo non sono state prese in seria considerazione le voci di coloro che sollecitavano a prendere consapevolezza che lo sviluppo turistico non possa essere illimitato e basato sulle sfruttamento intensivo delle risorse ambientali trascurandone la tutela e la conservazione.

Negli ultimi tre decenni invece le politiche turistiche si sono indirizzate al perseguimento di vantaggi economici a breve termine, non accorgendosi che nel lungo periodo le conseguenze di tali scelte si sarebbero rivelate disastrosamente gravi, anche sotto il profilo puramente economico.

Gli imprenditori turistici si sono cimentati in una gara solipsistica che ha privilegiato gli aspetti quantitativi a quelli qualitativi senza mai prendere in considerazione la necessità di riflettere unitamente sulle prospettive a medio e lungo termine e impegnarsi, assieme alle autorità locali, comunali, regionali e nazionali, a delineare un approccio al settore turistico che fosse rispettoso dell'ambiente, della storia e della cultura locali.

In buona sostanza è mancata la capacità di cogliere in anticipo i sintomi di un cambiamento della domanda crescentemente attenta alla qualità ambientale e alla fruizione culturale.

3. Il lavoro di approfondimento condotto, come si è detto, prevalentemente attraverso l'ascolto dei diversi soggetti operanti sul territorio delle tre Isole e su coloro che nella più vasta area provinciale e regionale ricoprono responsabilità di indirizzo politico e amministrativo ha condotto ad appurare una ulteriore serie di elementi che meritano di essere sottolineati:

- non esiste, se non in vaghi propositi le cui linee guida peraltro non sono allo stato attuale rese esplicite, una strategia di comunicazione condivisa e tanto meno formalizzata riferita non soltanto alle isole ma all'intero settore turistico campano.

Se ne avverte la necessità, se ne auspica la formulazione, si paventano i rischi di continuare a produrre azioni e comportamenti disomogenei e sconsiderati, ma si coglie anche una sorta di rassegnazione a che si possano finalmente assumere linee di comportamento improntate alla razionalità e capaci di vivificare una cultura imprenditoriale che, nonostante alcuni esempi di notevole qualità, sembra incapace di slanci innovatori;

- si intravedono le grandi potenzialità delle nuove tecnologie, ma la loro diffusione e soprattutto il loro utilizzo non riesce a produrre effetti pienamente persuasivi.
- Si riconosce che le carenze sono da ascrivere in particolare ad un basso livello di competenza da parte degli addetti. Peraltro vengono segnalate le carenze di un sistema di formazione continua che non riesce a delineare percorsi di acculturazione tecnologica capaci di colmare le lacune che vengono segnalate.
- Da parte della Regione Campania è in atto uno sforzo di promuovere lo sviluppo attraverso progetti territoriali integrati. Si è pervenuti all'elaborazione di 51 progetti, molti dei quali a vocazione turistica, che saranno il banco di prova della capacità di promuovere nuove iniziative aziendali e il territorio nel suo complesso, recuperando un ritardo che è anche da ascrivere alla difficoltà di dar vita, così come avvenuto in altre Regioni, alle APT (Aziende di Promozione Turistica) che in Campania hanno avuto finora una debole sperimentazione.

Sul versante delle imprese c'è da segnalare la creazione del Consorzio "Bagnoli Com" che si propone di agevolare la creazione di servizi turistici e terziari nell'area di Bagnoli con la partecipazione di PMI e il progetto "Campania mare" orientato allo sviluppo del turismo balneare.

C'è la consapevolezza che il sistema delle imprese minori non possa ormai prescindere dalla disponibilità di un sistema informatico e telematico che consenta la loro promozione sul territorio con una forte attenzione e adeguati investimenti nelle Reti con la creazione di Portali di buon livello qualitativo.

Entro la fine di quest'anno l'Amministrazione regionale ha in programma la creazione di un Portale espressamente dedicato al comparto turistico. Iniziativa senza dubbio encomiabile, ma che richiede di essere collocata in un quadro di interventi idonei a far crescere quelle valenze culturali che la ricerca dell'82 svolta a Capri individuò in almeno tre grandi direzioni che vale la pena riproporre visto che la loro validità non è stata scalfita, ma addirittura enfatizzata dai due decenni trascorsi:

- **una cultura programmatica.** L'economia caprese non può più tollerare di fare a meno di precise linee-guida. Quest'opera di razionalizzazione e di indirizzo deve vedere in primo piano le due Amministrazioni locali che sono chiamate ad operare in consonanza di intenti esprimendo anche la capacità di dialogare e di impegnare i superiori livelli di governo territoriali, quali la Provincia e la Regione. Una seria ed efficace programmazione deve inoltre essere capace di suscitare e coinvolgere tutte le migliori energie locali: operatori economici, forze sindacali, politiche culturali;
- **una cultura imprenditoriale e gestionale.** Le imprese turistiche sono ormai aziende che esigono un alto tasso di tecnicità. Le figure professionali che in esse operano, dai dirigenti agli addetti alle più svariate mansioni, devono essere dotate di qualità professionali particolarmente raffinate. Sono tutte cose che non si inventano: di qui l'opportunità di dotare l'Isola di strutture educative ad hoc per la formazione di nuove leve e per il continuo aggiornamento del personale che già lavora. Gli imprenditori in particolare devono aprirsi al nuovo che avanza: informatica, rapporti con l'estero, nuove

alleanza, ecc. e devono rendersi conto che l'investimento negli uomini è a lungo andare quello più redditizio;

- **una cultura dell'ambiente e del territorio.** Si è detto da più parti che Capri è qualcosa di irripetibile. Però Capri rischia anche di essere irrimediabilmente intaccata nelle sue più esclusive prerogative. La salvaguardia di tali caratteristiche non può essere demandata esclusivamente all'esterno: le leggi, le decisioni dei governi nazionali e regionali. Essa compete soprattutto agli abitanti dell'isola che la devono gelosamente custodire e difendere da chi, senza magari rendersene conto, attenta alla sua integrità e bellezza. Ed è ad ogni modo certo che talune insensibilità, inerzie, imprevidenze, incapacità imputabili a responsabilità esterne (piani urbanistici, parchi marini, assetti portuali, ecc.) debbono trovare nelle popolazioni locali e in chi le rappresenta le energie per contrastare guasti che alla fine potrebbero risultare irreparabili.

Si vuole segnalare, fra i tanti possibili, l'esempio di degrado conseguente all'abbandono di molte terre coltivate. Insensibilmente sta verificandosi uno stravolgimento estremamente negativo.

Si tratta di obiettivi che se erano e sono tuttora validi per Capri, sono altrettanto importanti per tutto il sistema turistico campano e nazionale che per riprendere una riflessione compiuta dal Presidente di Federturismo, Giancarlo Abete *deve saper affrontare la sfida della competizione da sistema maturo con gli strumenti dell'innovazione e della qualità, supportate da processi di formazione appropriati che devono accompagnare le risorse umane in tutto il loro iter di lavoro; processi che si pongono l'obiettivo della soddisfazione del cliente e la ricerca di nuovi clienti attratti dalle peculiarità della nostra offerta turistica, che deve saper sempre meglio valorizzare a fini turistici il patrimonio ambientale e culturale del Paese.*

Casi di eccellenza: Grand Hotel Quisisana

Il Grand Hotel Quisisana di Capri è il caso di una realtà alberghiera che vanta un'antica tradizione che ha saputo interpretare una domanda di fruizione turistica di elevato livello, aggiornando con continuità la propria struttura e organizzazione, la professionalità dei suoi addetti, i servizi e la dotazione strumentale sempre in coerenza con uno stile e una concezione di ospitalità che ha fatto tendenza a Capri e nel mondo.

Il Quisisana che significa *dove ti restituiamo la salute* è sorto per iniziativa del medico scozzese George Sidney Clark. Successivamente alla sua morte i familiari lo cedettero al loro intraprendente maggiordomo, Federico Serena, che più tardi diventò Sindaco di Capri.

Nel 1918 la mano passò alla SIA, una Società gestita da non Capresi e negli anni '50 l'Albergo fu acquistato da un finanziere messicano, Felix MacLoulan che, attraverso sostanziali migliorie, dette inizio al suo periodo aureo.

Il magnate tedesco Max Grendig fu il successivo proprietario e dopo vent'anni di gestione lo cedette alla famiglia Morgano, imprenditori capresi che si sono sempre attenuti al precetto del capostipite Mario Morgano che è *difficile salire, molto duro mantenere il livello raggiunto, facile cadere e assolutamente impossibile rialzarsi.*

Il Grand Hotel si è venuto dotando negli anni più recenti di un notevole apparato tecnologico per favorire la comunicazione sia interna che esterna.

Oltre a possedere un sito web dispone sia di una intranet che di una extranet. Si avvale dell'ADSL della Interbusiness per sviluppare rapporti con gli operatori che sta dando risultati apprezzabili, mentre è poco attivo nei confronti delle aziende fornitrici che *pur avvertendo la necessità di dotarsi di strumenti avanzati, all'atto pratico non li sanno utilizzare e gestire in modo positivo.*

In buona sostanza tarda ad affermarsi una interoperatività di rete che a parere dei responsabili della struttura alberghiera segnala un ritardo culturale ancora molto diffuso.

Se ne imputano le maggiori responsabilità al sistema istituzionale che non si impegna a far apprezzare in modo diffuso il significato e il valore della informatizzazione a promuovere azioni idonee ad individuare e far comprendere quale sia la strada da percorrere per sostenere i processi di sviluppo e realizzare economie di scala sostanziali.

Il Quisisana è la dimostrazione che la cultura e l'uso delle nuove tecnologie di informazione e comunicazione o si generalizza e apporta benefici diffusi oppure i pochi soggetti che lo praticano ne traggono vantaggi solo parziali. A soffrire di queste generalizzate carenze che si riscontrano nel triangolo Capri – Ischia – Procida e si estendono peraltro alla stragrande maggioranza degli operatori partenopei non sono soltanto le aziende che, come il Quisisana, hanno investito nella comunicazione e nei nuovi strumenti tecnologicamente più avanzati, ma l'intero comparto turistico regionale.

Gli esempi positivi, rappresentati da strutture alberghiere quali il Quisisana potrebbero diventare oggetto di studio e di diffusione generalizzata da parte delle aziende turistiche di cura e di soggiorno che denunciano un generalizzato ritardo nell'espletamento del proprio ruolo anche in relazione al fatto che sono in regime commissariale in tutta la regione dal 1993.

Anche attraverso questa collaborazione potrebbe essere combattuto quell'atteggiamento di solipsismo imprenditoriale che fa perdere all'Italia terreno rispetto a quei Paesi dell'area mediterranea che invece hanno saputo coltivare la strada della collaborazione reticolare fra imprese e operatori turistici facendo loro raggiungere posizioni di primazia che fino a qualche anno fa nessuno immaginava potessero sfuggire di mano alla nostra Nazione.

IL SISTEMA LOCALE DEL LAVORO DI MANFREDONIA**Profilo del distretto****POPOLAZIONE**

Indicatore	Totale SLL	Totale Italia
Numero di comuni	5	8.101
Superficie territoriale (in kmq)	710,71	301.281,09
Popolazione Totale	80.342	56.305.568
-di cui Maschi	39.825	27.260.953
-di cui Femmine	40.517	29.044.615
Densità abitativa	113,05	186,89
Numero di famiglie	26.086	21.503.088
Numero medio di componenti per famiglia	3,08	2,62
Indice di dipendenza strutturale	49,41	47,46
Indice di dipendenza strutturale giovanile	28,40	21,31
Indice di dipendenza strutturale degli anziani	21,01	26,15
Indice di vecchiaia	73,96	122,75
Indice di struttura	70,22	88,48
Indice di ricambio	60,10	106,78

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

OCCUPAZIONE

Indicatore	Totale SLL	Totale Italia
Popolazione con meno di 15 anni di età	15.216	8.271.459
Occupati	22.506	21.079.777
Persone in cerca di occupazione	5.445	2.494.927
Totale forze di lavoro (Occupati + Persone in cerca di occupazione)	27.951	23.574.704
Non Forze di lavoro	38.369	25.342.722
Popolazione con più di 15 anni	66.320	48.917.426
Popolazione totale	81.536	57.188.885
Tasso di attività	42,15	48,19
Tasso di occupazione	33,94	43,09
Tasso di disoccupazione	19,48	10,58

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

TESSUTO IMPRENDITORIALE (Numero di unità locali)

Indicatore	Totale SLL	Totale Italia
A Agricoltura, caccia e silvicoltura	1.824	1.045.029
B Pesca, piscicoltura e servizi connessi	39	12.305
C Estrazione di minerali	6	9.778
D Attività manifatturiere	477	875.112
E Prod. e distrib. energ. elettr., gas e acqua	3	6.078
F Costruzioni	571	724.103
G Comm. ingr. e dett.-rip. beni pers. e per la casa	1.833	1.797.360
H Alberghi e ristoranti	365	312.120
I Trasporti, magazzinaggio e comunicaz.	240	240.861
J Intermediaz. monetaria e finanziaria	95	147.689
K Attiv. immob., noleggio, informat., ricerca	202	600.810
L Pubbl. amm. e difesa; assic. sociale obbligatoria		949
M Istruzione	40	22.133
N Sanità e altri servizi sociali	10	27.841
O Altri servizi pubblici, sociali e personali	196	252.462
P Serv. domestici presso famiglie e conv.		149
X Imprese non classificate	623	540.617
Totale	6.524	6.615.396

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

II Contratto d'area

Il Contratto per l'area di Manfredonia, che riguarda i comuni di Manfredonia, Mattinata e Monte S. Angelo, è stato avviato il 31 luglio 1997, con la sottoscrizione, presso il Comitato, di un precontratto che è stato trasmesso al Ministero del Tesoro, bilancio e Programmazione Economica per l'istruttoria di competenza.

Il Contratto d'Area, sottoscritto il 5 marzo 1998 a Palazzo Chigi, prevede 7 iniziative industriali per un investimento di 62 miliardi di lire ed una occupazione stimata in 370 unità. Tali iniziative risultano finanziate con fondi della legge 488/92 e della Sovvenzione globale dell'U.E.

Fanno parte del Contratto l'Accordo tra le Amministrazioni per la semplificazione delle procedure, l'Intesa tra le parti sociali per la realizzazione di condizioni di maggiore flessibilità del lavoro ed un Protocollo sulla sicurezza.

L'attività di promozione svolta da Manfredonia Sviluppo ha portato inoltre all'individuazione di una serie di iniziative che, unite a quelle derivanti dal "gemellaggio" tra l'Associazione Industriali della Capitanata e quelle di Vicenza e Treviso, fanno parte di Protocolli aggiuntivi, firmati, il primo il 12/11/1998 e il secondo il 19/03/1999.

Nel complesso le iniziative ammesse sono 74 per un totale di investimenti agevolati di circa 670 miliardi e un incremento occupazionale previsto a regime in 3.596 unità (l'incremento effettivo si aggira a tutt'oggi sulle 1000 unità).

Un sistema che si rigenera: il caso Manfredonia

1. Tra le esperienze della programmazione negoziata quella del Contratto d'Area di Manfredonia è senza dubbio una delle più conosciute e costantemente all'attenzione dell'opinione pubblica, non solo locale, ma anche nazionale:
 - perché essa interessa un'area già sottoposta a un processo di pesante industrializzazione per iniziativa diretta della mano pubblica attraverso l'ENI;
 - perché questo processo, che aveva visto l'Enichem –Agricoltura realizzare attività di produzione di fertilizzanti e di fibre dando occupazione a oltre 2000 addetti, lungi dal consolidarsi e generare effetti diffusivi, si è concluso con un disastro produttivo e aziendale senza precedenti, anche se, purtroppo per il nostro Paese, destinato a ripetersi in altre aree dell'industria chimica;
 - perché, peraltro, si è voluto reagire alla crisi senza cedere alle tradizionali logiche assistenziali, bensì attivando un meccanismo di reindustrializzazione basato, da un lato, sull'incentivazione e sull'attrazione di nuove iniziative imprenditoriali provenienti dall'esterno, in particolare sulla base di un protocollo d'intesa per lo sviluppo di partenariato d'impresa tra le aree di Treviso e di Vicenza e l'area di Foggia, e, dall'altro lato, ispirato a obiettivi di riqualificazione e valorizzazione del territorio, vuoi per le aree dismesse dall'Enichem vuoi per quelle non ancora utilizzate e finalizzato alla reimmissione nel circuito produttivo delle risorse umane e professionali dell'area, ivi comprese le potenziali risorse imprenditoriali.

Il Contratto d'Area è lo strumento cui si è fatto ricorso per conseguire in modo integrato gli obiettivi soprarichiamati.

Firmato presso la presidenza del Consiglio dei Ministri il 4 marzo 1998, esso vede la partecipazione delle Amministrazioni statali, centrali e periferiche, regionali, provinciali e locali, in particolare i Comuni di Manfredonia, Mattinata e Monte S. Angelo e delle principali forze sociali – CGIL, CISL e UIL nazionali e provinciali, Confindustria e Associazione degli Industriali di Capitanata – oltre che di Manfredonia Sviluppo, Enisud, Enel, ASL FG/2, Ente Acquedotto Pugliese, Vigili del Fuoco, Sovrintendenza Archeologica della Puglia e delle imprese interessate.

Il Contratto d'Area dispone di un Responsabile Unico, nella persona del Sindaco pro tempore di Manfredonia, che ha la funzione di referente unitario per le imprese relativamente agli adempimenti amministrativi e tecnici e che, tra l'altro, produce una Relazione semestrale sullo stato di attuazione del Contratto stesso, evidenziando le azioni di verifica e di monitoraggio svolte.

Fanno parte integrante del Contratto d'Area:

- l'intesa tra le parti sociali, finalizzata a creare meccanismi contrattuali flessibili al fine di assicurare e migliorare le condizioni di sviluppo dell'economia e dell'apparato produttivo e la realizzazione di un corretto sistema di relazioni industriali;

- l'Accordo fra le Amministrazioni, finalizzato alla riduzione dei tempi per la realizzazione delle iniziative inserite nel Contratto;
- il Protocollo di Legalità nel quale sono definiti gli interventi tesi ad assicurare il rafforzamento del controllo del territorio e le condizioni di sicurezza per l'operatività delle imprese.

Al Contratto d'Area iniziale hanno fatto seguito un primo Protocollo aggiuntivo, firmato il 12 novembre 1998, e un secondo Protocollo aggiuntivo firmato il 19 marzo 1999, per un totale di 74 iniziative ammesse con un investimento complessivo di oltre 670 miliardi di lire e un'occupazione prevista a regime di circa 3.600 unità.

Le iniziative realizzate corrispondono attualmente a circa 1.000 unità occupate, mentre si sono create, a causa di rinunce variamente motivate, le condizioni per un prossimo terzo Protocollo aggiuntivo, con un ulteriore incremento di occupazione: un Protocollo indirizzato anche al turismo, in specie alla portualità turistica, e ispirato a rigidi criteri di sostenibilità ambientale.

2. Richiamati gli aspetti essenziali, non è questa la sede per monitorare la complessa problematica attuativa del Contratto d'Area, i cui elementi sono stati più volte, anche recentemente, portati all'attenzione dell'opinione pubblica, non senza suscitare vivaci reazioni, tanto con riferimento alle problematiche di ordine ambientale, il che è più che comprensibile date le penalizzazioni che il territorio aveva subito a seguito dell'attività dell'Enichem, quanto riguardo alle problematiche attinenti alla realizzazione delle infrastrutture, un tema tradizionale delle polemiche sull'efficienza degli operatori pubblici.

Non è peraltro inopportuno sottolineare come il Contratto d'Area:

- occasionato dalla necessità di far fronte alla situazione di crisi occupazionale determinata dalla chiusura delle attività Enichem – Agricoltura, è diventato uno strumento di crescita integrata del territorio attraverso la creazione e la promozione di attività non soltanto sostitutive, ma capaci di attivare processi di sviluppo endogeno;
- non a caso, se le prime iniziative hanno carattere prevalentemente esogeno, collegato al rapporto con le aree del Nord Est di Vicenza e Treviso, le successive vedono una significativa partecipazione di imprenditorialità locale;
- tra l'altro sotto il profilo occupazionale, più che ricollocare gli addetti ex Enichem, le iniziative avviate hanno generato occupazione nuova, attraverso addetti anche al di fuori del comprensorio di Manfredonia.

Si è quindi verificata una sorta di eterogenesi dei fini nell'ambito della finalità precipua di contribuire all'attivazione di un processo di crescita territoriale endogena complessiva.

Ed è stato questo il risultato di quella che nella Relazione semestrale del Responsabile Unico al 30 settembre 1999 veniva definita una "intensa attività di promozione del Contratto d'Area" mediante la stretta collaborazione tra i vari soggetti firmatari.

3. Il richiamo all'attività di promozione introduce la tematica della comunicazione con riferimento al Contratto d'Area.

Pur mancando uno specifico progetto comunicazionale verso l'esterno con una precisa imputazione di responsabilità, è un fatto che l'azione di marketing si è ripartita tra il Responsabile Unico e i diversi soggetti imprenditoriali e sindacali con una sinergia risultata particolarmente efficace.

Infatti le intenzioni di investimento sono allo stato attuale superiori alle disponibilità di finanziamenti agevolati.

In specie per la prima fase è risultata particolarmente incisiva l'azione comunicazionale delle Associazioni imprenditoriali coinvolte di Vicenza e di Treviso, un'azione che prosegue anche riguardo alle problematiche attuative.

In ogni caso non è mai mancata la comunicazione interistituzionale tra i diversi soggetti firmatari del Contratto, mentre l'opinione pubblica è stata ripetutamente coinvolta sulle diverse tematiche afferenti al Contratto, con la prevalenza, peraltro, della tematica a carattere ambientale, rispetto alla quale si sono già richiamate le motivazioni alla base di una sensibilità particolarmente acuta.

Tutto ciò vale per quanto attiene alla comunicazione relativa alle varie connotazioni del Contratto d'Area.

Per quanto, invece, attiene al ricorso alle risorse della comunicazione all'interno dell'area, le singole aziende attivano iniziative specifiche sulla base della loro dimensione e del loro business, ma si tratta di iniziative relativamente isolate.

Va considerato, peraltro, che ci si confronta con un'area a vocazione multisetoriale che per la gran parte si trova ancora nella fase del cantiere.

Il ricorso alle nuove tecnologie è ovviamente funzionale alle specifiche esigenze delle aziende, che di per sé presentano un buon livello tecnologico in genere, ottimale in qualche caso.

Ciò comporta un ulteriore impatto innovativo sulle attività di servizio connesse all'innovazione tecnologica.

Si dà, inoltre, una attività di promozione nello sfruttamento delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie di cui si fanno carico soggetti associativi locali (ad es. l'Associazione Industriali per quanto concerne l'e-business).

In tale contesto si inseriscono anche i diversi progetti in tema di servizi alle imprese portati avanti dalla Camera di Commercio di Foggia, con particolare riguardo all'innovazione tecnologica.

Resta peraltro allo stato potenziale l'ipotesi di realizzare una rete tra le diverse imprese operanti o destinate ad operare nelle zone interessate dal contratto d'Area.

4. In questa situazione, nella quale il ruolo della comunicazione si colloca più che altro in una logica di potenzialità, non si possono non rilevare alcuni nodi che condizionano i possibili futuri sviluppi positivi:
 - il nodo infrastrutturale perché, se è vero che restano da completare, specialmente nelle aree non ex Enichem, interventi infrastrutturali importanti nel campo delle reti primarie (energia, acqua, telecomunicazioni, viabilità interna, ecc.), tutto ciò condiziona pesantemente l'attivazione delle reti successive, in particolare quelle comunicazionali;
 - il nodo formativo, perché c'è un problema di sostegno alla creazione di una cultura industriale che offra opportunità valide di crescita alle risorse di cui il territorio dispone;

- il nodo culturale, la cui soluzione in una prospettiva di rete condiziona gli obiettivi condivisi da tutti i soggetti di un processo di industrializzazione integrata in modo sistemico con il territorio.

Si configura, peraltro, come una risorsa assai preziosa, anche in funzione della soluzione di tali problemi, la stretta collaborazione partecipativa che caratterizza tutti i diversi soggetti - istituzionali, associativi e imprenditoriali – che danno sostanza e vitalità al Contratto d'Area.

E' questa l'indispensabile e significativa premessa per la doverosa coerente azione di verifica dei risultati con gli obiettivi e della conseguente attivazione degli interventi necessari per mettere in linea gli uni con gli altri.

Casi di eccellenza: Manfredonia Vetro

La *Manfredonia Vetro* produce vetro *float* (piano) nel moderno stabilimento insediato nell'area di Manfredonia.

L'investimento complessivo realizzato è stato di 107 milioni di Euro. Attualmente l'azienda ha 200 unità occupate e un fatturato di 65 milioni di Euro. Il mercato di riferimento è principalmente nazionale.

E' partecipata al 100% dalla *Sangalli Vetro S.p.A.* di Vittorio Veneto (TV), che si conferma così uno dei principali operatori europei del settore.

Nell'ambito del Contratto d'area la *Manfredonia Vetro* rappresenta sicuramente una realtà imprenditoriale rilevante.

L'azienda ha da circa un anno avviato la sua attività e raggiungerà il regime entro i prossimi sei mesi.

Non è ancora stato formalizzato di un piano organico di comunicazione d'impresa, ma nell'attività svolta sono già chiaramente delineati elementi di una specifica strategia in materia.

In questa fase di *start-up* il management ha dedicato molta attenzione alla comunicazione sia interna che esterna, raggiungendo apprezzabili risultati.

L'attività di comunicazione attualmente è svolta da uno staff interno coadiuvato da consulenti esterni locali.

In particolare la comunicazione esterna è stata indirizzata su due direttrici.

In primo luogo è stata sviluppata la promozione del proprio marchio e della propria immagine nei confronti del mercato di riferimento, che si caratterizza per essere maturo e oligopolistico. Obiettivo portato avanti con una comunicazione istituzionale molto accurata: brochure aziendale, audiovisivo, catalogo, listino, ecc. Inoltre sono state realizzate attività di comunicazione diretta, mirate a consolidare le relazioni informali con i potenziali clienti, anche attraverso la partecipazione a fiere specializzate internazionali, organizzazioni di convention, ecc.

Dall'altra parte l'attività di comunicazione ha puntato a sviluppare rapporti positivi con l'opinione pubblica e gli enti locali, instaurando ottime relazioni con l'ambiente esterno. L'obiettivo principale è stato quello di affrancare la propria immagine da quella dello stabilimento Enichem nella cui area l'azienda si è insediata. Infatti, nella progettazione dell'impianto si è tenuto in seria considerazione il rispetto per l'ambiente ed il rapporto con il territorio su cui sorge lo stabilimento. Soluzioni avanzate sono state adottate nell'intero ciclo produttivo: per la riduzione dei consumi energetici, l'abbattimento delle emissioni gassose e la riduzione dei consumi d'acqua.

Le relazioni più importanti da un punto di vista strategico si sono stabilite principalmente con le associazioni di categoria (Assindustria e Assovestro), le istituzioni finanziarie, i centri di ricerca, le società di consulenza, mentre è in programma lo sviluppo di rapporti con l'Università degli Studi e gli istituti di formazione professionale.

Per questa finalità "sociale" saranno realizzate a breve una serie di attività: la sponsorizzazione sportiva di una squadra locale, la fornitura gratuita di materiali per nuovi impianti sportivi cittadini, ecc.

Sul versante interno si sono realizzate attività, che hanno consentito di costruire delle positive relazioni con i dipendenti e consolidare un alto grado del valore di "appartenenza". Incontri, feste a tema, attività collaterali, colloqui informali e soprattutto un *house-organ*, ben curato nei contenuti e nella grafica, rappresentano le azioni di una chiara strategia di comunicazione molto attenta anche al feedback.

Il livello di utilizzo delle tecnologie di comunicazione è apprezzabile ed è buona la capacità di governare le nuove tecnologie di informazione e comunicazione.

La *Manfredonia Vetro* ha intenzione di sviluppare ulteriormente la propria attività in materia, affidandole un ruolo sempre più importante sia in termini commerciali che d'immagine.

Le nuove tecnologie informatiche e telematiche saranno maggiormente potenziate con l'istituzione del sito internet aziendale. Saranno inoltre promosse attività formative rivolte a tutto il personale. Anche l'organizzazione interna sarà potenziata con l'istituzione di un ufficio stampa e relazioni esterne.

Insomma *Manfredonia Vetro* si può considerare un caso esemplare di azienda consapevole dell'importanza della comunicazione e del ruolo che questa può svolgere per il successo dell'impresa, stimolando la partecipazione attiva dei dipendenti e contribuendo alla messa a punto di un sistema a rete capace di coinvolgere tutti i soggetti imprenditoriali e istituzionali che sono impegnati nella realizzazione del Contratto d'Area e nello sviluppo sociale ed economico del territorio.

IL SISTEMA LOCALE DEL LAVORO DI VITTORIA**Profilo del distretto****POPOLAZIONE**

Indicatore	Totale SLL	Totale Italia
Numero di comuni	3	8.101
Superficie territoriale (in kmq)	347,64	301.281,09
Popolazione Totale	90.689	56.305.568
-di cui Maschi	44.594	27.260.953
-di cui Femmine	46.095	29.044.615
Densità abitativa	260,87	186,89
Numero di famiglie	31.290	21.503.088
Numero medio di componenti per famiglia	2,90	2,62
Indice di dipendenza strutturale	51,60	47,46
Indice di dipendenza strutturale giovanile	29,61	21,31
Indice di dipendenza strutturale degli anziani	21,98	26,15
Indice di vecchiaia	74,23	122,75
Indice di struttura	72,48	88,48
Indice di ricambio	74,67	106,78

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

TESSUTO IMPRENDITORIALE (Numero di unità locali)

Indicatore	Totale SLL	Totale Italia
A Agricoltura, caccia e silvicoltura	4.231	1.045.029
B Pesca, piscicoltura e servizi connessi	114	12.305
C Estrazione di minerali	14	9.778
D Attività manifatturiere	787	875.112
E Prod. e distrib. energ. elettr., gas e acqua		6.078
F Costruzioni	833	724.103
G Comm. ingr. e dett.-rip. beni pers. e per la casa	3.051	1.797.360
H Alberghi e ristoranti	227	312.120
I Trasporti, magazzinaggio e comunicaz.	253	240.861
J Intermediaz. monetaria e finanziaria	124	147.689
K Attiv. immob., noleggio, informat., ricerca	337	600.810
L Pubbl. amm. e difesa; assic. sociale obbligatoria	1	949
M Istruzione	40	22.133
N Sanità e altri servizi sociali	40	27.841
O Altri servizi pubblici, sociali e personali	318	252.462
P Serv. domestici presso famiglie e conv.		149
X Imprese non classificate	658	540.617
Totale	11.028	6.615.396

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

OCCUPAZIONE

Indicatore	Totale SLL	Totale Italia
Popolazione con meno di 15 anni di età	18.789	8.271.459
Occupati	28.238	21.079.777
Persone in cerca di occupazione	7.059	2.494.927
Totale forze di lavoro (Occupati + Persone in cerca di occupazione)	35.297	23.574.704
Non Forze di lavoro	42.965	25.342.722
Popolazione con più di 15 anni	78.262	48.917.426
Popolazione totale	97.051	57.188.885
Tasso di attività	45,10	48,19
Tasso di occupazione	36,08	43,09
Tasso di disoccupazione	20,00	10,58

Fonte: Elaborazione CNEL su dati INFOCAMERE

Il comparto agroalimentare

Nella provincia di Ragusa esistono i due terzi della sericoltura siciliana e si producono un terzo di tutti i fiori italiani.

In particolare, nella zona di Vittoria, Comiso, Acate e Santa Croce Camerina predominano i comparti ortofrutticolo e floricolo in coltura protetta a serra, mentre la zona marina di Scicli, Pozzallo e Ispica è caratterizzata principalmente dagli ortaggi a pieno campo.

L'ortofloricoltura è senza dubbio il volano di questo duraturo *boom* agro-industriale, poiché da sola rappresenta circa la metà della produzione lorda vendibile e colloca Ragusa al secondo posto nella graduatoria nazionale delle province orticole, tallonando da vicino il primato di Foggia.

L'estensione attuale degli ortaggi a pieno campo sfiora gli 8 mila ettari, con una prevalente destinazione produttiva a carote, patate e zucchine; quella degli ortaggi in ambiente protetto supera i 5 mila ettari, coltivati a peperoni, zucchine e melanzane, pomodoro.

Dalla fine del secolo scorso sono diventati trainanti per l'economia di Vittoria le colture terricole, gli agrumeti, gli ortaggi in pieno campo, l'uva da tavola e i frutteti. Grande sviluppo nell'area ha anche avuto la coltivazione di fiori.

Il Mercato Ortofrutticolo di Vittoria è stato ufficialmente inaugurato l'8 marzo 1986.

E' sorto per la valorizzazione dei prodotti orticoli in serra della zona trasformata, che va da Ispica a Licata e ha come baricentro Vittoria.

La struttura ha una superficie complessiva di 246.000 mq. e una superficie coperta di 16.500 mq.

Dispone di 46 Boxes con 58 Ditte concessionarie per un giro di affari che si aggira sui 320 miliardi l'anno.

E' un mercato tipicamente alla produzione; in esso affluiscono e vengono commercializzati, in totale, circa 2,5 milioni di quintali di prodotti l'anno.

In quanto alla destinazione dei prodotti, si rileva che il 70% di quelli commercializzati viene destinato ai grandi mercati europei di: Francia, Austria, Germania, Spagna, Inghilterra e Paesi dell'est Europa.

E' in fase di costituzione l'Azienda Speciale per la gestione dell'importante struttura mercantile – oggi gestita in economia dal Comune – con l'introduzione di nuovi servizi e di nuove regole.

Il mercato dei fiori è gestito da cooperative floricole, organizzate nel consorzio **GE.ME.FLO** (Gestione Mercati Florovivaistici), con il compito di promuovere, per conto delle cooperative associate, le operazioni di vendita secondo le modalità dell'asta con orologio.

E' un mercato alla produzione, inserito nel contesto del più grande insediamento di coltivazione in serre d'Italia.

Occupava una superficie di circa 10.000 mq., della quale circa 5.000 sono coperti.

Il difficile passaggio a sistema: l'ortofloricoltura del Ragusano

1. L'intera fascia litoranea della provincia di Ragusa, da Ispica a Vittoria con il relativo entroterra, costituisce ormai da svariati decenni una realtà di particolare eccellenza per la sua spiccata vocazione verso le produzioni orticole e floricole, tanto in coltura protetta (serricoltura) quanto a pieno campo.

Ma ciò che fa la singolarità di questa area, la quale si colloca ai vertici della produzione orticola e floricola nazionale, è la presenza di caratteristiche imprenditoriali e culturali tali da richiamare, pur nell'ambito delle specificità produttive, un'impressionante analogia con quanto è dato riscontrare nei più noti distretti di marca industriale:

- l'esistenza di un tessuto molto diffuso di piccole e piccolissime imprese, per una parte associate in cooperative, ma per molta parte allo stato di monadi costitutive di una rete produttiva, nell'ambito della quale alcune grandi aziende si fanno carico di compiti di avanguardia sul piano colturale, tecnologico e della commercializzazione;
- una fortissima capacità di adattamento e di innovazione rispetto alle tendenze della domanda con una abilità notevole di variare prodotti e mercati;
- un orientamento costante al mercato nazionale e internazionale, che ha dato luogo a organizzazioni complesse sul piano della distribuzione e della commercializzazione, per quanto intercettino ancora oggi solo una parte, e non quella maggioritaria, della produzione del territorio;
- una cultura imprenditoriale segnata da tratti individualistici che sono, al tempo stesso, punto di forza e limite di una realtà imprenditoriale che fa sistema, come si è da più parti osservato, solo in modo inconsapevole e non per una deliberata intenzionalità in tale direzione.

Come in molti distretti industriali, anche nella realtà dell'ortofloricoltura del Ragusano, alle caratteristiche di una indiscutibile eccellenza produttiva si associano aspetti assai più problematici per quanto attiene a quel contorno di attività terziarie - servizi, distribuzione, finanza, assicurazione, gestione e programmazione aziendale – dal cui possesso e dal cui controllo dipende la possibilità di trattenere a favore del sistema produttivo locale quote di valore

aggiunto più elevate, evitando che di esso si appropriino attori e soggetti esterni all'area.

Mentre, d'altra parte, l'accentuazione di scenari competitivi a livello globale, tanto più incisivi quando si tratta di produzioni dove non è nemmeno immaginabile un regime di monopolio, richiede un'attenzione continua alla salvaguardia di una capacità concorrenziale che sempre di più presuppone un mix virtuoso di *hardware* imprenditivo e *software* sistemico.

2. In un contesto così caratterizzato il ruolo della comunicazione attraverso le nuove tecnologie è potenzialmente assai rilevante, ma allo stato dei fatti esso versa in uno stadio del tutto iniziale di esplorazione e valutazione delle opportunità che vi si possono riconnettere.

Non che il ricorso alle nuove tecnologie non sia presente sul territorio: sarebbe strano se così non fosse in una realtà produttiva che dalle applicazioni tecnologiche più avanzate ha tratto motivo di perfezionamento dei processi culturali e di affinamento della qualità dei prodotti.

Occorre beninteso tener conto, ad esempio per quanto concerne il commercio elettronico, della particolarità dei prodotti che, come avviene per l'orticoltura, non consente lunghi tempi di attesa ed è soggetta ai vincoli della deperibilità e della qualità.

Ciò non toglie, comunque, che le grandi aziende, private e/o cooperative, facciano ricorso alla posta elettronica, dispongano di siti-vetrina dei prodotti, utilizzino la rete anche, nei casi che lo consentono, per l'*e-commerce* e, più in generale, ricorrano alle tecnologie informatiche per la gestione aziendale corrente e per le attività di supporto alla commercializzazione (documentazione, rintracciabilità del prodotto, ricostruzione della filiera produttiva, ecc.).

Manca, peraltro, una cultura di sistema che coinvolga sotto questo profilo la molteplicità delle piccole e piccolissime aziende, anche con il concorso di soggetti associativi in grado di supplire ai limiti oggettivi della piccola dimensione (organizzativi, finanziari, culturali, ecc.).

Lo zoccolo duro dell'individualismo e di un soggettivismo talvolta esasperato condiziona la possibilità di sfruttare al meglio le risorse comunicazionali che le nuove tecnologie sono in grado di generare, anche se vengono rilevati segnali di una maturazione culturale in grado di offrire un terreno più permeabile anche nei confronti di questo particolare genere di innovazione.

Non va dimenticato, come si è già avuto modo di osservare, che il sistema produttivo fa di per sé rete, sia pure con le modalità informali dell'imitazione, dell'apprendimento mediante i contatti di cui si dispone, dello scambio amicale di informazioni, ecc.

Il passaggio a una soglia di livello più alto per il tramite di una strategia formalizzata e condivisa, che valorizzi le opportunità delle nuove tecnologie, è un'operazione complessa sul piano culturale, che potrebbe tuttavia far leva su ragioni obiettive di convenienza reciproca, senza per questo pregiudicare o mettere in discussione il valore della maggiore competitività aziendale.

Una Intranet tra imprese, oggi inesistente, consentirebbe di far fronte a problematiche comuni (informazioni sulle tendenze della domanda, analisi dei mercati dei diversi prodotti e dei *competitors* che vi sono presenti, informazioni sulle normative in materia di igiene, qualità, certificazione, supporto alla contrattualistica, recupero crediti e contenzioso, ecc.); in tal

senso è peraltro evidente l'esigenza di soggetti capaci di stimolare la sensibilità dei singoli operatori e di offrire una appropriata capacità di progettazione.

3. Rispetto al ruolo della comunicazione per le imprese e tra le imprese quello della comunicazione territoriale è un piano da trattare distintamente, al di là del fatto che non ci sia attualmente una forma di comunicazione a livello distrettuale se non di tipo episodico e intermittente.

E' un fatto che la comunicazione del territorio suppone chiarezza nell'identificazione dei destinatari e degli obiettivi, evitando quel rischio di autoreferenzialità e di conseguente scarsa efficacia sotteso alla scelta di interlocutori, ad esempio di carattere istituzionale, poco idonei ad assicurare l'estensione dei messaggi trasmessi verso una platea più ampia e più significativa.

In realtà il ricorso alle risorse della rete informatica è potenzialmente in grado di raggiungere soggetti a loro volta interessati a far rimbalzare i messaggi quando li ritengano significativi e validi sotto il profilo della qualità. Ed è facile intendere quanto ciò sia importante in un settore sotto l'occhio di tutti come quello agroalimentare.

Da questo punto di vista le risorse di immagine che la comunicazione è in grado di fornire al distretto finiscono per assumere rilievo anche in ordine all'accrescimento della quota di valore aggiunto da trattenere a favore della produzione locale.

4. Si possono individuare le tappe principali di un possibile itinerario che contribuisca ad avvicinare il sistema delle imprese dell'ortofloricoltura del Ragusano allo sfruttamento proficuo delle risorse delle nuove tecnologie della comunicazione:

- un'azione di socializzazione delle conoscenze circa le opportunità che le nuove forme della comunicazione possono offrire tanto sotto il profilo dell'interesse aziendale – nella produzione, nella ricerca, nelle tecnologie, nell'accesso ai mercati, nell'immagine del prodotto, ecc. – quanto in ordine alla promozione del sistema nel suo insieme, accorciando la catena della distribuzione del valore aggiunto generato dentro il territorio;
- l'istituzione di modalità appropriate di progettazione degli interventi da porre in essere con il coinvolgimento e la partecipazione di tutti i soggetti interessati;
- l'avvio di un'attività di formazione a livello massivo, che favorisca la diffusione di un livello di cultura informatica adeguato all'utilizzo degli strumenti necessari.

In quest'ottica sarà importante utilizzare quelle risorse di soggettualità collettiva -associativa e cooperativistica – che il territorio ha saputo generare e il cui apporto sarà fondamentale anche per questa ulteriore fase di crescita del sistema delle imprese.

CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Dalle analisi sui sistemi produttivi locali sembra emergere senza ombra di dubbio un livello diffuso di consapevolezza e di sensibilità circa l'impatto che le nuove tecnologie della comunicazione stanno esercitando, e ancor più avranno, sui modi di fare impresa. Peraltro questo livello presenta gradazioni di intensità differenziate:

- assai elevate quando si considerano i cambiamenti sui modi di produrre – non importa se si tratta di manifatture, di prodotti agricoli o di servizi – i quali vengono rapidamente incorporati nel processo produttivo, in linea con quella cultura d'eccellenza e della specializzazione che da sempre caratterizza i distretti;
- di minor rilievo, ma comunque significative, quando se si utilizza l'apporto al miglioramento della cosiddetta filiera di produzione, immateriale (mercato, immagine, marchi e strategie di vendita, promozione, ecc.) nel senso che, dati certi requisiti minimali di capacità produttiva, di complessità organizzativa e di dimensioni finanziarie, vengono adottate le comunicazioni via e-mail e la ricerca e gli scambi di informazioni tramite Internet, fino, in casi per la verità rari, ai portali- vetrina e anche, talvolta, all'*e-commerce*;
- molto più esigue, quando dall'impatto sull'azienda singola si passa alla valutazione dell'impatto sul "collettivo" delle aziende, nel senso che non si danno intranet tra imprese, c'è solo qualche raro tentativo di creare portali in comune, al più c'è qualche sito web condiviso tra diverse aziende e c'è qualche associazione d'impresе che si fa carico di modi di comunicazione digitalizzati, in analogia con i progressi che sul versante dei rapporti con le amministrazioni sta avendo l'*e-government*;
- del tutto sporadiche quando si cerchi di individuare una qualche strategia di comunicazione esplicita e formalizzata a livello di sistema distrettuale, nel senso che solo faticosamente ci si possono ricondurre alcune iniziative assunte a livello istituzionale (Camere di Commercio, Fiere, ecc.) e/o associativo (Associazioni di categoria, Consorzi, Associazioni di cooperative, ecc.).

Le rilevazioni svolte hanno identificato una pluralità di ragioni che stanno a monte di questa oggettiva difficoltà dei distretti locali ad approfondire i vantaggi riconducibili al ricorso alle nuove tecnologie della comunicazione in un'ottica sistemica:

- sono ragioni di ordine antropologico-culturale, inerenti a un individualismo imprenditoriale profondamente radicato sui valori della fiducia, del controllo diretto ed esclusivo dell'imprenditore sulla propria azienda, della priorità delle relazioni interpersonali, di modo che riesce difficile risolvere la contrapposizione fra la logica chiusa del *business model* aziendale e l'apertura implicita in ogni modello comunicazionale;
- sono ragioni di ordine culturale formativo, nel senso che i cambiamenti di professionalità conseguenti all'applicazione delle nuove tecnologie in una diversa interpretazione del modo di comunicare non si possono ottenere per via di semplice evoluzione spontanea, ma esigono disponibilità a una vera e propria conversione sul piano della mentalità come su quello delle tecniche;
- sono ragioni di ordine finanziario e organizzativo, direttamente conseguenti alle ridotte dimensioni aziendali, che non consentono di liberare risorse

finanziarie e professionali in una direzione rispetto alla quale l'azienda è spesso inadeguata.

A monte di tutto vi è, infatti, la mancanza di una regia progettuale che dia senso strategico e operativo agli obiettivi di comunicazione tanto all'interno del distretto quanto del distretto verso l'esterno.

E' allora logico chiedersi quali interventi possano mettersi in atto per recuperare quello che rischia di divenire un oggettivo ritardo e un fattore di penalizzazione nella competizione globale. Così come le nuove tecnologie sono state incorporate con successo nei processi produttivi, esse debbono sostenere i distretti nella realizzazione delle combinazioni più appropriate con quei fattori di ordine immateriale che tanto peso hanno nella conquista dei mercati.

Ciò è ancor più vero in un contesto di crescente integrazione fra le economie globali nel quale i distretti usciranno necessariamente cambiati, cosa di cui già si registrano i sintomi al di là delle vicende congiunturali.

Le azioni che si possono immaginare vanno di pari passo con i nodi critici rilevati nel corso dell'indagine e si possono identificare in alcune linee prioritarie:

- quella della sensibilizzazione e dell'informazione circa le opportunità consentite dalle nuove tecnologie della comunicazione nel supportare l'attività aziendale e nel promuovere la crescita complessiva del sistema delle imprese sulla base di precisi interessi comuni;
- quella della formazione non solo nel senso di provvedere le indispensabili competenze di base, ma anche per assicurare i presupposti culturali di un adeguamento all'innovazione che sia coerente e appropriato con le caratteristiche delle aziende e del sistema nel suo insieme;
- quella dell'assistenza tecnica e progettuale, in modo da dare corpo a un utilizzo delle tecnologie non fine a se stesso, ma misurato su obiettivi definiti e concreti;
- quella dell'incentivazione sul piano finanziario per sovvenire ai limiti che spesso le imprese manifestano in questo campo;
- quella dell'intervento sulla realizzazione delle reti che in molti casi presentano evidenti carenze.

In quest'ottica appare decisivo il ruolo delle istituzioni di governo dell'economia locale e di quei soggetti associativi che sono portatori degli interessi della collettività delle imprese (Camere di Commercio, Associazioni di categoria, Confederazioni cooperative, Consorzi di imprese, ecc.).

Nella loro storia i distretti produttivi hanno generato e sono vissuti su una potente rete di comunicazione sociale.

Sarebbe impensabile ora non cogliere l'occasione del salto di qualità consentito dalle nuove tecnologie: anche perché l'alternativa è la certezza di una pesante emarginazione.