

UN CASO MERIDIONALE DI DELOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA. FINALITÀ, STRATEGIE E IPOTESI*

di *Francesco Schiavone*

Il fenomeno della delocalizzazione produttiva rappresenta una delle strategie aziendali maggiormente sviluppate in questi ultimi anni dalle pmi italiane; diffusasi dapprima nei distretti industriali del Centro-Nord, questa si è poi successivamente estesa anche fra diverse imprese del Mezzogiorno.

Questo contributo presenta l'esperienza della strategia delocalizzativa del Gruppo AR, operante nel settore della trasformazione e conservazione di prodotti vegetali, con sede strategica nel distretto industriale campano di Nocera-Gragnano, specializzato nella produzione alimentare. Tale analisi empirica porta alla formulazione di alcune considerazioni sull'implementazione della delocalizzazione negli ambienti distrettuali meridionali e sul potenziale ruolo delle imprese leader del sistema locale in tali processi di internazionalizzazione.

Parole chiave: *imprese multinazionali, produzione e struttura di mercato, catene del valore, mercati e gerarchie, trasformazione dei prodotti dell'agricoltura*

The phenomenon of productive delocalization is one of the most highly developed company strategies which have been developed in the last few years by small and medium-sized Italian concerns. It first spread in the industrial districts of central and northern Italy, and then extended to several enterprises in the south.

This work presents the results of the delocalization strategy operated by the AR Group, working in the sector of the transformation and preservation of agricultural products, with its strategically located offices in the industrial district of Nocera-Gragnano (Campania), specializing in food production. This empirical analysis leads to some considerations on implementing delocalization in southern districts and on the potential role of important local companies in these processes of internationalization.

Keywords: *International Business, Production and Market Structure, Producers Value Chains, Markets vs. Hierarchies, Agricultural Products Transformation*

Jel Classification: F23, L11, L22, L67

* L'autore desidera ringraziare il dott. Luciano Ragazzi e il dott. Aldo Vastola (Patto dell'Agro S.p.A.) i cui commenti hanno proficuamente indirizzato la traccia interpretativa del fenomeno qui analizzato. Si vuole ricordare inoltre l'utilità dei commenti forniti dal prof. Giuseppe Tattara, dal prof. Giancarlo Corò e dal prof. Luca Dezi. Per tutti è inoltre sottintesa l'estraneità ad eventuali omissioni, incomprensioni e quant'altro, di cui l'autore si fa totalmente carico.

1. Introduzione

Quando si accosta il termine delocalizzazione al Mezzogiorno d'Italia, sembra si sottintende spesso il riferimento al trasferimento industriale, verificatosi insistentemente nel corso degli ultimi decenni, dalle imprese centro-settentrionali alle diverse aree meridionali economicamente depresse; meno sovente si pensa a un operare attivo delle imprese del Sud ed ai potenziali percorsi di internazionalizzazione da queste percorribili grazie alle nuove dinamiche competitive che caratterizzano l'economia globalizzata. Anche le imprese meridionali stanno scoprendo nell'apertura verso l'estero una importante leva competitiva da sfruttare al meglio; in tal senso, si registrano sempre più frequentemente casi di imprese con sede strategica a Lecce, Napoli o Catania che intraprendono nuovi percorsi "internazionali" di creazione del valore attraverso la riorganizzazione e la frammentazione geografica della propria filiera produttiva.

Questo tema, già di per sé di estrema attualità, si collega con il fenomeno dei distretti industriali e dei sistemi locali di specializzazione produttiva perché nell'esperienza settentrionale sono state proprio le aziende distrettuali che hanno maggiormente implementato la strategia della delocalizzazione, trovando in essa un mezzo di cruciale importanza per l'ottimizzazione delle performance organizzative. La delocalizzazione attuata dalle imprese distrettuali del sud non solo ridimensiona la sottostima delle capacità manageriali delle imprese meridionali, ma favorisce un'evoluzione del ruolo strategico dei distretti industriali e delle loro aziende. Si passa così da reti interaziendali, sorte per soddisfare la domanda industriale proveniente da investimenti esterni al sistema locale (si pensi ad esempio alle dinamiche che hanno recentemente generato il cosiddetto Etna Valley oppure in passato il *cluster* tessile di Lecce), a organismi industriali in grado di decidere con autonomia le proprie azioni strategiche in un orizzonte globalizzato.

Questo contributo intende documentare l'espansione del nuovo trend strategico fra le imprese del panorama distrettuale meridionale. Il lavoro sviluppa un'analisi di livello aziendale; la metodologia di ricerca adottata è, infatti, lo studio di caso ed è implementata per mezzo dell'esperienza di delocalizzazione della produzione recentemente intrapresa dal Gruppo AR, azienda partenopea leader del comparto delle conserve vegetali operante nel distretto industriale campano di Nocera Inferiore-Gragnano, che nel corso del 2004 ha aperto una nuova fabbrica nei pressi di Accra, capitale del Ghana, repubblica indipendente dell'Africa occidentale.

L'articolo è suddiviso in due parti: la prima, composta dai primi tre paragrafi, assume un taglio maggiormente teorico e fornisce le basi concettuali sulle principali tematiche qui oggetto di discussione, ovvero il modello di-

strettuale, il suo rapporto con la strategia della delocalizzazione produttiva e alcune note sull'implementazione di tali percorsi internazionali nel contesto economico meridionale. La seconda parte invece analizza empiricamente quanto argomentato studiando le condizioni esterne (settoriali e distrettuali) in cui si trova ad operare l'impresa di conserve vegetali oggetto di studio. Se ne analizza la strategia delocalizzativa e si sottolineano le diverse condizioni e modalità operative alla base di tale strategia. Si suggeriscono infine alcune ipotesi interpretative del fenomeno nel contesto della distrettualizzazione meridionale.

2. Distretti industriali e delocalizzazione della produzione: un binomio consolidato

Un'utile e ben nota interpretazione definisce il distretto industriale come "un'entità socio territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali" (Becattini, 1991). In altri termini, questa è una forma di organizzazione della produzione a base territoriale, poggiata su una rete di imprese, nella quale le aziende si specializzano in una singola fase del processo produttivo e sfruttano al massimo i vantaggi organizzativi derivanti dalla prossimità geografica dei propri interlocutori aziendali e della profonda conoscenza specifica detenuta nel proprio segmento di filiera produttiva (Piore e Sabel, 1984).

Sebbene la definitiva consacrazione ed affermazione del modello distrettuale sia relativamente recente, la sua concettualizzazione è ultracentenaria; fu, infatti, Alfred Marshall a parlare per primo di distretti industriali e di economie esterne, analizzando il caso dell'agglomerazione delle imprese cotoniere del Lancashire (Marshall, 1920). I meccanismi essenziali di funzionamento su cui la formula distrettuale basa la propria competitività sono sinteticamente riconducibili alla divisione del lavoro che avviene tra le imprese, alla loro specializzazione produttiva in una determinata fase del processo di produzione, all'ambiente culturale che costituisce un humus comune per le imprese di distretto e all'esistenza di forti e stabili connessioni commerciali con il mercato esterno (Becattini, 1987; Tattara, 2001).

L'impresa di distretto è così in tutto e per tutto una pmi, ma differisce dagli altri soggetti economici appartenenti a questa macro-categoria per una caratteristica fondamentale; il fatto di essere nata, di operare e di intrattenere le maggior parte delle sue relazioni all'interno di tale rete a base territoriale, i cui nodi si vanno a intersecare e ad immettere in un sistema locale nel quale le imprese interagiscono con gli altri soggetti (anche non meramente economici) lì posizionati, andando così a costruire quel milieu che rappresenta

un cruciale fattore distintivo del distretto rispetto alle altre forme di organizzazione territoriale della produzione¹.

Tale aspetto è la base per la costituzione di un altro tassello fondamentale del modello distrettuale; questo, infatti, fonda gran parte della propria competitività sulle economie esterne all'impresa ma interne al distretto, che apportano concretamente alle aziende lì operanti dei vantaggi di natura economica identificabili nella riduzione dei costi di transazione, grazie all'implementazione di relazioni industriali basate su rapporti di fiducia tra i soggetti economici distrettuali, nella riduzione dei costi di produzione, di trasporto e nella genesi di dinamiche innovative di tipo incrementale (Ferrucci, 1999)².

Come anticipato, il fenomeno della delocalizzazione ha visto come protagoniste essenzialmente le imprese operanti nel cosiddetto settore del "Made in Italy"³, che nel contesto italiano poggia essenzialmente sui sistemi locali distrettuali e che, per la propria conformazione, si presta a proficue analisi in termini di delocalizzazione (Grandinetti e Rullani, 1996; Schiattarella, 2003). Consolidatosi verso fine del secolo scorso principalmente in seno all'imprenditoria distrettuale veneta ed emiliana (attente ed interessate alle consistenti economie che questa comporta), tale strategia, raccogliendo quasi in ogni dove larghi consensi, oggi ricopre indubbiamente un ruolo di primo piano all'interno dell'attuale dibattito economico e aziendale italiano.

La delocalizzazione produttiva rientra nel novero delle strategie di internazionalizzazione a disposizione dei sistemi locali e delle pmi per poter competere sui mercati globali ed è concettualmente definibile come "lo spostamento della produzione da imprese poste sul territorio nazionale ad altre localizzate in paesi stranieri" (Schiattarella, 1999). Se fino allo scorso decennio per internazionalizzazione si intendeva l'esportazione di merci al di fuori dei confini nazionali, oggi il termine non si limita a questa interpreta-

¹ Nel corso di questo lavoro, potrebbe sembrare al lettore un utilizzo indistinto dei termini rete e sistema in riferimento al tema del distretto industriale. Si vorrebbe invece proporre una impostazione che si incentri sulle prime due interpretazioni, secondo la quale l'utilizzo del termine rete sarebbe più pertinente per il riferimento alla dimensione industriale del distretto (reti d'impresa), mentre il termine sistema andrebbe ad identificare il distretto industriale globalmente inteso, ovvero comprensivo delle altre tipologie di attori che lo animano (istituzioni, banche, associazioni ecc.) e che lo tramutano, appunto, in un sistema locale.

² Esse si contrappongono alle economie interne «che appartengono ad una singola azienda ben organizzata» in quanto le economie esterne «nascono dall'organizzazione collettiva della regione considerata nel suo complesso» (Marshall, 1920).

³ Giacomo Becattini e Marco Bellandi asseriscono che "i beni che costituiscono il cuore del *made in Italy* sono beni di consumo per la persona e per la casa, dotati di un alto contenuto culturale: la cultura del vivere italiano (l'arte, la storia, il sole, la dieta mediterranea ecc.) in cui realtà e miti del nostro paese si mescolano intimamente" (Becattini e Bellandi 2002).

zione ma comprende anche l'allocazione di fasi produttive e di capitali per investimenti all'estero (Chiarvesio et al., 2002).

Nella letteratura corrente si possono intravedere una visione ristretta ed una allargata del concetto di delocalizzazione. La prima corrisponde alla tipologia produttiva che si avvicina al concetto di frammentazione internazionale della produzione (Jones e Kierzkowsky, 1997; Corò e Volpe, 2003; Schiattarella, 2003), secondo cui la delocalizzazione non sarebbe altro che lo spostamento all'estero, da parte di imprese di un determinato paese, di linee o fasi di produzione. Un'idea allargata, invece, del concetto di delocalizzazione andrebbe ad assorbire anche altre attività, quali ad esempio la creazione di nuove imprese, la stipula di accordi di partnership o di *joint-ventures*, accordi commerciali e via discorrendo, venendo così a creare una forte consonanza con il preesistente concetto di internazionalizzazione. Vi sono tre modalità operative principali attraverso cui si può sviluppare una strategia di internazionalizzazione della produzione:

1. alleanze strategiche attraverso la stipula di *joint-ventures*, oppure con cessioni di licenze o brevetti;
2. ricorso a subfornitori indipendenti per la realizzazione di prodotti disegnati dall'impresa committente;
3. investimenti diretti all'estero dell'impresa italiana tramite l'acquisizione o la creazione di imprese nel paese ospitante.

Il tratto comune che contraddistingue le diverse implementazioni di tale strategia risiede nel fatto che il progetto e la marca degli output restano di proprietà dell'impresa italiana (la quale oltretutto detiene un forte controllo nel governo della relazione con il partner straniero), sebbene poi le fasi produttive siano espletate da imprese totalmente straniere oppure con organo di governo italiano ma comunque poste al di fuori dei confini nazionali (Schiattarella, 1999).

All'interno di un sistema locale è stato osservato come la diffusione di tali strategie di internazionalizzazione avvenga grazie all'azione di diverse tipologie di attori, i quali fungono da veri e propri stimolatori del processo di delocalizzazione e possono essere (Corò e Grandinetti, 1999): imprese leader del distretto, gruppi multinazionali che investono nel distretto, pmi attive nel mercato finale ed intenzionate a sviluppare strategie di nicchie per target esteri, pmi attive nelle fasi intermedie della filiera produttiva, pmi operanti in settori di supporto o correlati all'attività distrettuale e, infine, strutture di servizi preposte a raggiungere tale obiettivo di internazionalizzazione.

In questa sede risulta utile volgere l'attenzione verso la prima tipologia di attori, ovvero quelle imprese leader di distretto che svolgono un ruolo di battistrada nella diffusione a livello distrettuale delle dinamiche di internaziona-

lizzazione. Tali organizzazioni influenzano l'operato strategico delle altre aziende del distretto poiché innescano all'interno della propria rete industriale innovazioni complesse (o di sistema). In tale processo, riveste un ruolo chiave il concetto di "proiezione extradistrettuale" delle catene del valore detenute dall'impresa leader che delocalizza, la quale incide profondamente sulla scelta della strategia di entrata di quest'ultima⁴ (Corò e Grandinetti, 1999; Federico, 2003).

Sembrano, infine, esservi a tutt'oggi essenzialmente due strategie delocalizzative di base. La prima orientata all'offerta, dove il paese di destinazione delle relazioni con l'impresa distrettuale è a basso salario, in modo tale da perseguire principalmente un risparmio sui costi di lavoro ed un abbattimento, sotto vari aspetti, della complessità ambientale (mercato del lavoro, materie prime, vincoli istituzionali e via discorrendo). La seconda volta all'implementazione di una strategia focalizzata sul mercato, la quale si concretizza nell'indirizzare la scelta di internazionalizzazione verso paesi ad alto consumo, i quali possano fungere da nuovi mercati di sbocco per le produzioni d'impresa (Crestanello e Dalla Libera, 2003).

3. Delocalizzazione, distretti e "Mezzogiorno": alcune considerazioni introduttive

Il termine "internazionalizzazione" per le imprese meridionali spesse volte coincide con la loro attività di exportazione che, nel corso della seconda metà dello scorso decennio, ha registrato una forte crescita. I dati disponibili sottolineano la crescente propensione all'esportazione delle imprese meridionali, anche se i livelli sono ancora decisamente inferiore a quelli delle aziende centrosettentrionali; se, infatti, nei primi anni novanta appena il 27% delle imprese nel Mezzogiorno esportava, tale percentuale è salita nella seconda metà del decennio al 40%, facendo registrare nel 2000 addirittura un tasso di crescita quasi doppio (27% contro 15%) rispetto a quello delle esportazioni effettuate da aziende situate nelle regioni del Centro e del Nord Italia (Svimez, 2001).

I dati forniti da una recente ricerca di Confindustria su un campione di 402 aziende campane, pugliesi e siciliane (Ferri e Inzerillo, 2002) denotano invece ancora una scarsa diffusione delle strategie di delocalizzazione della produzione.

⁴ Corò e Grandinetti (1999) distinguono tra strategie di presidio dei mercati di sbocco, presidio dei mercati delle materie prime, delocalizzazione delle subforniture, delocalizzazione della filiera ed il ricorso a prestazioni immateriali.

Tab. 1 – Internazionalizzazione: operazioni effettuate nel triennio 1998-2000 (in % del totale delle imprese campione)

Operazioni Effettuate	Addetti 20 - 50	Addetti 51 - 100	Addetti 101 - 300	
Accordi di collaborazione tecnico-produttiva con imprese straniere	5.1	4.7	7.4	10.0
Accordi di collaborazione commerciale con imprese estere	10.5	10.4	16.7	10.0
Investimenti diretti per la produzione all'estero	1.2	0.6	3.7	3.3
Non ha realizzato operazioni all'estero	83.2	86.8	77.8	86.7

Fonte: Ferri e Inzerillo (2002).

Nonostante lo scorso decennio si sia contraddistinto per una bassa tendenza ad investimenti o partnership internazionali, come evidenziato da questi risultati, almeno il 33% del campione di imprese intervistato ha tuttavia dichiarato di avere già in preventivo per il successivo triennio simili operazioni commerciali (con una punta del 40% per le aziende con più di 100 dipendenti); è questo dunque il preciso momento storico nel quale anche il capitalismo meridionale, ora anche attraverso gli strumenti tipici della delocalizzazione produttiva, sta per transitare da una condizione essenzialmente locale ad una dimensione operativa internazionale. In particolare, dalla *survey* di Confindustria emerge che la dimensione organizzativa ricopre un ruolo fondamentale nel processo di internazionalizzazione della produzione delle imprese meridionali in quanto proprio quelle con i confini aziendali più estesi hanno dimostrato essere le più sensibili ed attive nello sviluppare tale strategia.

Tali grandi imprese, quando sono attive all'interno di un distretto industriale, hanno tra l'altro svolto un cruciale ruolo di traino per le altre aziende distrettuali, come appunto già precedentemente affermato dalla teoria sulla delocalizzazione all'interno dei sistemi locali. In tal senso, caso esemplare viene inoltre dal distretto materano del salotto, nato e tuttora gravitante intorno al Gruppo Natuzzi; leader mondiale nella produzione di divani in pelle, dopo essere stata in passato l'impresa motrice della specializzazione produttiva e della clusterizzazione industriale nella propria area geografica (Matera-Bari), l'azienda lucana ha incrementato a tal punto nel corso degli ultimi anni i propri investimenti in paesi economicamente in via di sviluppo come la Cina, il Brasile o la Romania e le proprie partnership con subfornitori stranieri che queste attività transnazionali ormai sono divenute una routine strategica non soltanto per il gruppo lucano ma anche per le molte altre imprese di minori dimensioni che compongono il distretto del salotto della Murgia.

4. Un caso meridionale di delocalizzazione produttiva: alcune note di settore e di distretto

Lo studio di caso si basa sulla recente strategia di delocalizzazione produttiva del Gruppo AR (con organo di governo situato nel distretto industriale alimentare campano di Nocera-Gragnano) in Ghana, avvenuta nel corso del 2004. Lo sviluppo di tale analisi richiede un'introduzione preliminare sulle condizioni settoriali e di distretto in cui questa strategia è maturata.

L'azienda campana opera nel macro comparto dell'agroindustriale, nel settore dell'industria conserviera italiana⁵; questo settore riunisce le imprese che, a vari stadi della filiera produttiva, si occupano del processo di trasformazione e di conservazione degli alimenti vegetali, genericamente intesi. Il settore è a sua volta scomponibile in sub-segmenti: la linea rossa (essenzialmente lavorazione di pelati, passata e concentrato di pomodoro ed in cui l'azienda AR sviluppa il proprio core business), la linea verde (lavorazione di ortaggi, legumi, piselli), la linea gialla (confetture e marmellate) ed infine il segmento dedicato alla lavorazione di sottoli e sottaceti (Passaro e Thomas, 2003).

L'Italia è uno dei paesi produttori, potendo contare su un grande numero di imprese attive ai vari livelli della filiera; il censimento intermedio dell'industria dell'Istat del 1996 ne ha, infatti, rilevate 1932 (di queste oltre i 2/3 sono presenti nell'Italia meridionale). La gran parte di queste sono di artigianali, mentre quelle di media dimensione, alle quali si deve larghissima parte della produzione, sono circa 350.

Tab. 2 - Fattori di competitività e dell'industria italiana della linea rossa.

Dotazione dei fattori	- Qualità del prodotto agricolo - Infrastrutture di ricerca applicata - Maestranze qualificate - Specializzazione degli imprenditori
Ambiente operativo	- Intensa concorrenza tra le imprese nazionali - Elevata concentrazione geografica
Settori collegati e di supporto	- <i>Leadership</i> internazionale dell'industria della meccanica di processo
Condizioni della domanda	- Domanda interna sofisticata e anticipatrice

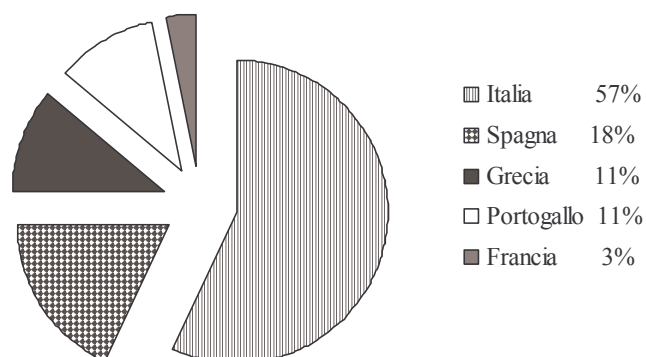
Fonte: ns. elab. da Minguzzi e Passaro (1992).

⁵ Quasi tutti i dati sul settore conserviero italiano presentati in questo articolo sono stati reperiti su www.anicav.it, sito Internet dell'Associazione nazionale industriali conserve alimentari vegetali.

La posizione dominante che ricopre la produzione italiana in questo settore si fonda principalmente su fattori di competitività legati all'ambiente operativo più che non sulla struttura interna delle imprese (Minguzzi e Passaro, 1992). Infatti, i principali elementi che consentono alla produzione nazionale di primeggiare nei mercati internazionali riguardano la disponibilità di materia prima di elevata qualità, la presenza di enti preposti a coadiuvare le imprese di settore, un'intensa concorrenza a livello locale che tende ad innalzare gli standard qualitativi della produzione, elevate competenze delle risorse umane, una domanda finale larga, costante ed evoluta (Passaro e Thomas, 2003).

Nel nostro paese l'attività di conservazione e trasformazione riguarda quasi 7 milioni di tonnellate di ortofruttili freschi, pari a circa 1/4 degli oltre 26 milioni di tonnellate prodotti in Italia. Le produzioni sono costituite per il 70% da ortaggi, il resto da frutta e agrumi. Le produzioni principali sono: conserve di pomodoro, ortaggi sottolio, sottaceto, al naturale, legumi, salse, frutta allo sciroppo, confetture, succhi e nettari di frutta.

Graf. 1 – Principali paesi produttori di pomodoro trasformato nell'Ue nel 2002



Fonte: www.anicav.it.

Le *esportazioni* giocano un ruolo fondamentale per la vita non solo del singolo settore ma per l'intera economia italiana; nell'anno 2001 queste hanno riguardato, infatti, merci per un valore di 1.829 milioni di euro, mentre le *importazioni* 1.533, generando pertanto un saldo attivo di 296 milioni di eu-

ro. Il mercato maggiore è rappresentato dall'Europa (80%)⁶. Tra i principali prodotti si esportano:

- derivati del pomodoro(43%);
- succhi di frutta (16%);
- conserve di frutta (14%);
- ortaggi e legumi (9%);
- salse (8%);
- confetture e gelatine di frutta (3%).

La maggiore produzione riguarda la trasformazione del pomodoro, di cui l'Italia detiene il primato in Europa, seconda al mondo dopo gli Stati Uniti d'America. Nel 2001 ne sono stati trasformati circa 4,9 milioni di tonnellate da cui sono stati ottenuti: 396.000 t. di concentrato di pomodoro, 721.000 t. di pomodori pelati, 687.000 t. di polpa e sughi di pomodoro, 323.000 t. di passata di pomodoro, 60.000 t. di pomodoro surgelato, pomodori interi, fiocchi di pomodoro.

Il fatturato del 2000 delle aziende di trasformazione del pomodoro è stato di circa 1,75 miliardi di euro. Gli stabilimenti attivi sono poco più di 550, presenti su quasi tutto il territorio nazionale, con due concentrazioni maggiori nelle regioni Emilia Romagna e Campania. Il primato di maggiore produttore in Europa di derivati del pomodoro (57%) diventa quello di maggiore produttore mondiale quando si parla di pomodori pelati, un prodotto tradizionale delle aziende meridionali che da ben oltre mezzo secolo producono ed esportano nel mondo (Anicav, 2000).

L'area meridionale⁷ dove si concentra il maggior quantitativo sia di produzione che di imprese operanti nel settore è il distretto industriale campano di Nocera Inferiore-Gragnano (dove ha sede strategica il gruppo AR), che si estende su una superficie di 293 kmq, e comprende 16 comuni della provincia di Salerno e 4 della provincia di Napoli⁸. Il distretto nasce *ufficialmente* nel maggio 2001, nel momento in cui l'amministrazione regionale campana

⁶ In Europa i principali Paesi acquirenti sono la Germania (26%), il Regno Unito (18%), la Francia (13%).

⁷ Un polo simile per quantità di produzione e specializzazione si trova nella zona di Parma/Piacenza.

⁸ I comuni costituenti il distretto sono Nocera Inferiore, Nocera Superiore, Angri, Baronissi, Bracigliano, Castel San Giorgio, Corbara, Mercato San Severino, Pagani, Roccapiemonte, San Marzano sul Sarno, San Valentino Torio, Sant'Egidio Montalbino, Sarno, Scafati, Tramonti (provincia di Salerno), Gragnano, Sant'Antonio Abate, Santa Maria la Carità, Lettere (provincia di Napoli). Tuttavia è corretto segnalare che da tempo si parla con sempre maggior insistenza di un allargamento da 20 a 24 comuni, con l'inclusione nell'area distrettuale anche dei comuni di Fisciano, Siano, Calvanico e Cava dei Tirreni (tutti appartenenti alla provincia di Salerno).

istituisce un tavolo di concertazione per lo sviluppo del progetto integrato distrettuale. Attualmente la società di sviluppo locale che cura le vicende del distretto è la Patto dell'Agro Spa (preesistente alla costituzione ufficiale del distretto), la quale si interessa dell'attività istituzionale e delle politiche di area per la creazione e per lo sviluppo dell'imprenditorialità e dell'occupazione nella zona.

La popolazione complessiva presente sul territorio è di poco meno di 380.000 abitanti, di cui l'80% circa residenti in provincia di Salerno, con una densità di 1.282 abitanti per kmq. Il tessuto industriale locale si caratterizza per la presenza di diverse tipologie di attività produttive, quasi tutte svolte principalmente da imprese a conduzione familiare di dimensioni medio-piccole (Istituto Tagliacarne, 2003).

Nel novero delle attività manifatturiere spicca quella della trasformazione di prodotti alimentari (conservate vegetali, pane, biscotti, mozzarella), che connota l'intera fisionomia industriale del distretto dove si concentra il maggiore numero di imprese italiane del settore, dedite prevalentemente alla trasformazione del pomodoro. Tale inclinazione non discende soltanto dall'antica tradizione industriale presente nella zona ma è frutto soprattutto dell'elevato livello qualitativo raggiunto dai prodotti locali, da sempre considerati tra i primi al mondo (da poco è stato ottenuto il riconoscimento D.O.P. dall'Ue).

Le circa 189 aziende conserviere presenti, con un fatturato annuo di circa 560 milioni di euro, rappresentano il 34% delle unità locali esistenti in Italia, impiegando annualmente circa 34000 addetti tra fissi e stagionali pari al 43% dell'occupazione complessiva nazionale del settore. Lavorano principalmente come contoterziste per grandi marchi del settore (italiani ed esteri) e solo un'esigua parte ha sviluppato un marchio autonomo internazionalmente riconosciuto. I punti di forza che contraddistinguono le imprese distrettuali di questo comparto sono (Sistema Impresa, 2001):

- competenze industriali e tradizione imprenditoriale;
- elevata specializzazione produttiva;
- tecnologia dei processi produttivi all'avanguardia;
- integrazione con altre attività di filiera in forte sviluppo.

L'Agro Nocerino presenta un'elevata densità aziendale e abitativa sul territorio agro-nocerino. Da un lato, ciò crea evidenti problemi di sovraffollamento che inevitabilmente si riverberano sul processo produttivo, comportando il necessario adeguamento a spazi limitati per gestire il processo ed il lay-out produttivo. Dall'altro lato, tale carenza logistica produce una concreta difficoltà per le politiche di espansione delle imprese e l'interscambio cognitivo tra gli agenti economici locali (Passaro e Thomas, 2003). Inoltre, le

imprese del distretto nocerino si vedono costrette a cercare continuamente nuove strategie e politiche aziendali anche per contrastare la concorrenza che oggi arriva principalmente da paesi emergenti come la Cina o la Turchia i quali insediano le loro quote di mercato, nonostante la maturità del settore industriale non agevoli tale compito di difesa.

Pertanto, nonostante la dimensione medio-piccola delle imprese della filiera agro-alimentare⁹, si possono rinvenire delle organizzazioni industriali che, facendo leva sulle proprie competenze industriali e sulle relazioni settoriali e imprenditoriali che le collegano, tentano di sopperire le loro deficienze in termini di marketing o ammodernamento tecnologico adattandosi alle esigenze del mercato e dell'ambiente di riferimento che si è dimostrato come difficilmente gestibile per la forte densità che lo contraddistingue (Sistema Impresa, 2001).

5. Un caso meridionale di delocalizzazione produttiva: Il Gruppo AR

5.1 Breve profilo aziendale

Il Gruppo AR (www.arindustrialimentari.com) è un colosso industriale operante nel settore alimentare, con sede strategica a Sant'Antonio Abate, piccolo centro in provincia di Napoli; sorto nei primi anni '70, è attualmente costituito da quattro imprese specializzate nella trasformazione e nella lavorazione del pomodoro e comprende quattro realtà industriali (Ipa, Velibox, Conserviera Sud e La Perla Conserve). Si stima che la produzione annua si aggiri intorno ai tredici milioni di cartoni di pomodori pelati, cinque milioni di cartoni di cubettato/polpa di pomodoro e, infine, quarantamila tonnellate di concentrato di pomodoro, per un fatturato nel 2002 di 220 milioni di euro circa. Il gruppo è oggi ancora diretto dal suo fondatore, Antonino Russo¹⁰ (dal cui nome deriva l'acronimo AR), unico responsabile, fino a pochi anni fa, di tutte le decisioni strategiche e organizzative della holding, salvo poi stringere nel 2002 un accordo di *joint venture* con l'inglese Princes (azienda di proprietà del gruppo giapponese Mitsubishi), la quale ha successivamente

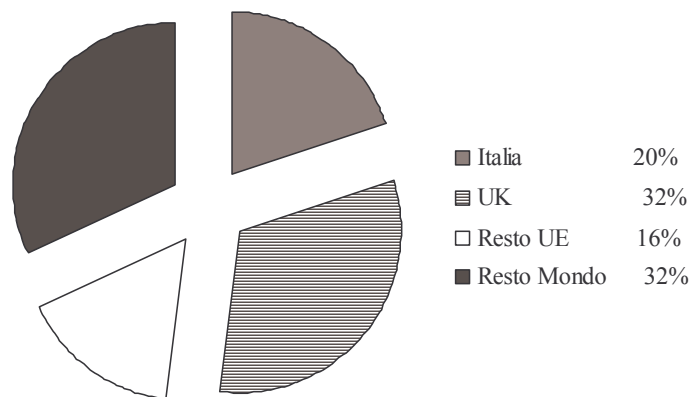
⁹ Infatti, secondo il criterio adottato dall'Ue (piccola impresa con meno di cinquanta addetti, media impresa con un numero tra le cinquanta e le 250 unità, grande impresa con più di 250 dipendenti) oltre l'85% delle imprese operanti nel distretto industriale di Nocera-Gragnano può essere classificata come una pmi.

¹⁰ Per la precisione è da ricordare che la delocalizzazione in Ghana è una iniziativa privata ed indipendente dell'imprenditore napoletano, non direttamente collegabile con il gruppo di imprese o gli altri vertici societari. Tuttavia, per semplificazione si citerà come soggetto attivo nel processo delocalizzativo il gruppo AR, che comunque ovviamente fornisce supporto e sinergie all'iniziativa di Russo.

acquisito una quota del capitale di AR pari al 10% ed inserito un suo manager nel Cda dell'azienda campana.

Pertanto, nonostante le dimensioni considerevoli (cinque stabilimenti, dei quali l'ultimo acquisito nel 2001 a Torremaggiore, in provincia di Foggia), anche il gruppo AR non esula dalla fisionomia imprenditoriale tipica delle imprese distrettuali (e più estensivamente anche dell'imprenditoria italiana), ovvero quella del family business, in cui la gestione dell'impresa è mantenuta esclusivamente dall'imprenditore e dagli altri membri della famiglia proprietaria¹¹ e la presenza di persone estranee (a livello dirigenziale) si limita a posizioni non decisionali (Sciarelli, 1997), plasmando in tal modo l'organo di governo aziendale secondo il modello del clan (Ouchi, 1980).

Graf. 2 – Mercati di sbocco della produzione di AR



Fonte: AR Industrie Alimentari.

Sebbene oggi il marchio AR e i suoi prodotti vantino discreta popolarità tra i consumatori finali, durante i primi anni di esercizio, quando l'azienda di Russo era ancora catalogabile come una pmi, la maggior parte della produzione (come del resto tutte le imprese del distretto campano) era *unbrand*, frutto di esternalizzazioni produttive e commesse provenienti da imprese di maggiori dimensioni già affermate nel settore conserviero (es. Cirio); solo

¹¹ È da ricordare, infatti, che Russo si avvale nella gestione d'impresa della collaborazione dei figli.

recentemente l'azienda partenopea è riuscita ad affrancarsi parzialmente da questa tipologia di domanda (che comunque ricopre ancora un ruolo importante nella produttività aziendale), riuscendo in a raggiungere con il proprio marchio i suoi consumatori, dislocati in tutto il pianeta.

Il gruppo Russo è, infatti, una delle maggiori imprese italiane esportatrici di pomodoro ed i suoi prodotti, che costituiscono la famosa *Linea Rossa*, possono fregiarsi della certificazione di qualità ISO 9002. Il 20% circa di questi è venduto nel mercato italiano, mentre il restante 80% è esportato in tutto il mondo (il 40% di questa percentuale nel solo Regno Unito).

Anche nel caso del gruppo AR, si possono scorgere, oltre all'accentramento dell'organo di governo nelle mani dell'imprenditore-padrone, varie caratteristiche distintive distrettuali, cruciali, nel corso del tempo, per il successo dell'azienda; ad esempio la decisione d'inserimento nel settore industriale nella trasformazione del pomodoro è frutto della forte tradizione locale verso quest'attività che ha sempre contraddistinto le popolazioni dell'Agro-Nocerino (seppur in origine a livello domestico) mentre altro fattore di accentuata competitività dell'impresa sono state le forti economie esterne (all'impresa ma interne al distretto), o per meglio dire di agglomerazione, che hanno consentito un notevole aumento delle performance d'impresa, sia sotto il profilo economico che del know-how.

5.2 Precondizioni e finalità

I fattori che hanno spinto AR verso l'adozione di una strategia di internazionalizzazione della produzione, sono legati alla composizione del distretto industriale in cui ha sede e alle peculiarità strategiche distintive dell'impresa.

Da un lato, infatti, l'elevata densità abitativa ed aziendale che caratterizza l'area dell'agro-nocerino limita irrimediabilmente le potenzialità di sviluppo endogeno e di crescita delle imprese leader di distretto (ed ovviamente il gruppo campano può essere a pieno titolo considerato tale). Ciò comporta per tali aziende la necessaria collocazione di nuovi potenziali business al di fuori del territorio distrettuale.

Dall'altro lato, ulteriore aspetto favorevole alla delocalizzazione è stata l'inclinazione internazionale (o quantomeno extradistrettuale) che da diversi anni già contraddistingueva il percorso strategico dell'azienda campana; questa tendenza proviene sia dalla forte connessione che lega AR ai mercati di tutto il mondo con la attività di esportazione sia dalla pregressa adozione di strategie similari che hanno portato in passato all'apertura di stabilimenti sparsi per il meridione, il che ha così consentito all'organo di governo (che sembra pertanto essere soggetto ad una sostenuta *history dependency* nel processo di formulazione delle strategie d'impresa) di maturare una certa esperienza al riguardo.

Elemento di rottura con quanto finora intrapreso è stata la scelta di un territorio non italiano per l'apertura di un nuovo impianto. Se in passato, infatti, AR aveva comunque mantenuto un certo legame con il proprio territorio d'origine, aprendo fabbriche in altre zone della Campania e della Puglia (le due regioni del Mezzogiorno maggiormente attive nel settore conserviero in qualità, rispettivamente, di principale produttrice e fornitrice di materia prima, ovvero il pomodoro), l'ultima scelta ha portato all'acquisto di uno stabilimento di produzione conserviera a pochi chilometri di distanza da Accra, capitale dello stato africano del Ghana.

La scelta di delocalizzare in questa regione africana nasce sicuramente da molteplici finalità; in primis, dal vantaggio economico scaturente dall'enorme riduzione dei costi fissi connessi alla produzione (è stato calcolato che questo nuovo stabilimento dovrebbe raggiungere il punto di pareggio in circa tre anni) ma soprattutto dalla predisposizione ghanese verso la coltivazione del pomodoro. Nella fattispecie, infatti, la nazione sub-sahariana, oltre ad essere il maggior importatore di concentrato di pomodoro dall'Europa, offre all'imprenditoria estera sia forti incentivi fiscali sia un livello salariale medio giornaliero bassissimo (Cadalanu, 2003), rappresentando così un'opzione di primo piano per accogliere nuovi stabilimenti industriali.

Inoltre il Ghana gode di una certa tradizione nel comparto conserviero, avendo avuto fino a pochi anni or sono almeno tre grandi impianti produttivi che soddisfacevano il fabbisogno nazionale di pelati e componevano una produzione nazionale di tutto rispetto; nella corsa all'acquisizione di investimenti esteri, questo background industriale rappresenta una fonte di notevole vantaggio competitivo per la nazione africana, poiché garantisce sia la presenza di capitale umano già aduso alla lavorazione ed alla trasformazione del pomodoro sia l'esistenza di condizioni climatiche e geologiche favorevoli alla sua coltivazione. Si viene pertanto a verificare anche in questo caso, all'interno del processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, una delle condizioni essenziali nella selezione dei paesi stranieri, ovvero l'esistenza di condizioni industriali simmetriche (o quantomeno consonanti) tra i territori originari ed i territori di approdo delle imprese delocalizzanti (Molisani e Scarso, 1996).

A lato del favorevole profilo del paese ospitante, è stata la sempre maggiore concorrenza sui mercati internazionali a spingere verso la delocalizzazione. Infatti il bisogno di crescere in mercati a basso costo diviene una necessità nel momento in cui le aziende italiane subiscono la pressione concorrenziale dei gruppi multinazionali alimentari esteri i quali, a fronte di maggiori ricavi dovuti alla loro natura *multibusiness*, costringono le pmi locali ad un continuo processo di ammodernamento e di estensione organizzativa (Anicav, 2000).

Inoltre, sul versante della domanda, se si considera che buona parte delle attività del gruppo AR si basa sulla lavorazione per conto di terzi e che il pomodoro, in linea di principio, rappresenta una *commodity*, il ricorso alle delocalizzazioni non comporta (come invece accade in altri settori industriali altrettanto legati al fascino del *made in Italy*) un particolare rischio di diminuzione del valore percepito da parte dell'utenza finale.

5.3 Implementazione operativa

La strategia di delocalizzazione di AR si basa su un investimento diretto all'estero (Ide) di natura *equity*, sviluppato sotto forma di acquisizione di impresa straniera in dismissione, modalità tra l'altro simile a quella che portò all'acquisizione dell'impianto produttivo foggiano nel 2001. Con riferimento ai precedenti dati sulle modalità di internazionalizzazione delle aziende meridionali (si veda tab. 1), il ricorso all'Ide è la via indubbiamente meno perseguita, principalmente a causa degli alti *sunk cost* richiesti e dei rischi connessi; inoltre, è stato recentemente riscontrato che questa tendenza sembra accentuarsi quando l'impresa delocalizzante è inserita all'interno di un contesto distrettuale (Federico, 2003). Tuttavia, nonostante questi riscontri empirici, che sostanzialmente avrebbero lasciato pensare al ricorso ad opzioni di internazionalizzazione *non-equity*, due ordini di fattori (*firm-specific* e *country-specific*) sembrano aver giocato un ruolo chiave per l'indirizzo strategico del gruppo AR verso l'Ide.

L'azienda aveva i mezzi (finanziari, umani ed organizzativi) per intraprendere un percorso talmente lungo e complesso e ciò le ha consentito di superare agevolmente il principale elemento inibitore degli investimenti esteri per le imprese distrettuali, ovvero l'assenza di strutture ed asset adeguati. Inoltre, è da tenere in conto che AR ha iniziato circa quattro anni or sono un radicale processo di ristrutturazione aziendale e societaria, avente come obiettivo fondamentale l'espansione dei confini d'impresa tramite acquisizioni e fusioni (Mastrantonio, 2002). A ciò si aggiunge che il governo del Ghana da diversi anni ha orientato la propria politica economica quasi esclusivamente verso la ricezione di investimenti esteri, come ad esempio testimoniato dalla istituzione nel 1994 del "Ghana Investment Promotion Act", un compendio di interventi finalizzati ad incoraggiare ed agevolare l'entrata di imprenditori e capitali stranieri nel paese attraverso forti esenzioni sui dazi fiscali.

Il processo a monte che ha recentemente portato all'apertura ufficiale dello stabilimento ghanese di AR si è protratto per oltre due anni; nella prima fase, vi sono stati frequenti trasferite del management campano in terra d'Africa allo scopo, da un lato, di stringere un set minimo di relazioni istituzionali (consolato italiano, agenzie economiche locali e via discorrendo) e

commerciali (subfornitori per lo stabilimento, agenzie per il reclutamento di manodopera ed altri) in grado da poter agevolare un potenziale investimento in quella regione e, dall'altro lato, per completare l'analisi di fattibilità della operazione.

Una volta acquisito uno stabilimento di lavorazione e trasformazione del pomodoro, situato alle porte di Accra, la seconda fase del processo (anche questa durata all'incirca un anno) si è caratterizzata per la presenza permanente di un dirigente aziendale, trasferito in Africa dall'organo di governo italiano, con funzioni di coordinamento, di direzione e di supervisione delle varie attività preliminari all'apertura della fabbrica. Durante tale periodo si è reso più volte necessario l'invio di operai specializzati direttamente dalla azienda madre, incaricati di controllare lo svolgimento di tutte quelle attività legate al processo di lavorazione che richiedevano competenze più tecniche che non manageriali, come ad esempio l'installazione o la manutenzione dei macchinari, e che non potevano confidare sul saper fare della manodopera locale, non ancora tecnologicamente adeguato agli standard di produzione di una fabbrica con gestione italiana. Tutto ciò, tra l'altro, evidenzia l'intento dell'impresa di replicare almeno parzialmente quegli elementi *firm-specific* su cui può contare stabilmente in Italia (elevati standard degli impianti e delle macchine, alta specializzazione delle maestranze).

Questo articolato e lungo processo di entrata che ha preceduto l'apertura della fabbrica sottolinea l'adozione da parte del gruppo AR di un comportamento strategico che ricalca evidentemente le osservazioni già esposte nell'analisi delle pmi distrettuali settentrionali, in merito al tentativo di "proiezione extradistrettuale" operato dalle imprese leader, le quali tendono a ricreare nel loro nuovo ambiente competitivo quella serie di condizioni e connessioni di varia natura che hanno di diventare organizzazioni dominanti. Altro punto di similitudine con quanto usualmente riscontrato in altri casi di delocalizzazione è la natura del rapporto che AR si accinge ad instaurare con la sua fabbrica ghanese, la quale, per tutte le ragioni esposte (management a ranghi ridotti, concentrazione del capitale umano in attività operaie e di basso profilo cognitivo, adozione degli standard e dei processi dell'impresa madre) appare essere sotto la totale dipendenza strategica dell'azienda campana e con margini pressoché nulli di discrezionalità.

La delocalizzazione implementata da AR sia stata indirizzata all'offerta, concretizzandosi in un investimento in un paese in via di sviluppo, contraddistinto da un livello generale dei salari nettamente inferiore a quello italiano. Come si è potuto appurare, infatti, le principali conseguenze di tale opzione sono state, da un lato, la concentrazione dell'attenzione sull'ottimizzazione di tutti gli aspetti inerenti al processo produttivo, al fine di poter effettivamente accedere alle economie che l'internazionalizzazione consente, e

dall'altro lato una scarsa considerazione verso tutti gli altri aspetti gestionali (marketing, comunicazione, rapporti con clienti locali), i quali invece avrebbero ricoperto un ruolo strategico fondamentale in una strategia delocalizzativa finalizzata all'entrata in mercati caratterizzati da una domanda ad alto reddito.

6. Delocalizzazione, distretti e “Mezzogiorno”: alcune ipotesi conclusive

Il caso appena descritto di Ide attuato dall'impresa di conserve vegetali partenopea, affiancandosi ad altre esperienze simili (come quella sopraccennata di Natuzzi), da un lato corrobora l'idea di fondo sulla crescente presenza di imprese meridionali nel panorama economico transnazionale mentre, dall'altro lato, lascia alcune questioni aperte in merito al futuro della strategia delocalizzativa nei sistemi produttivi locali meridionali.

Nel corso del lavoro si è infatti appurato che l'attuale momento storico rappresenta il periodo chiave nel quale la dimensione operativa di tali contesti industriali si sta modificando enormemente; diverse imprese leader operanti nei distretti industriali del Sud, seguendo pressoché pedissequamente il percorso strategico e le modalità operative già sperimentate almeno un decennio prima delle “cugine” del Nordest come appunto evidenziato nel caso del gruppo AR, hanno (e stanno) investendo risorse ed energie per trovare all'estero nuovi partner e subfornitori con cui poter interagire ed trarre beneficio economico.

Tuttavia, a parità di intenti e mezzi, è lecito chiedersi se anche i distretti pugliesi, campani o abruzzesi, sull'onda delle esperienze delle proprie imprese focali, siano destinati a quella “diaspora” aziendale che ormai rappresenta già una costante nelle omologhe aree centrosettentrionali. Nonostante le precondizioni favorevoli questa tendenza ci siano tutte (appetibilità economica di nuovi paesi, imprese leader di distretto che emigrano, complessità interna al distretto), un'analisi più approfondita sembrerebbe scongiurare, almeno per il momento, tale pericolo.

In primo luogo, i distretti settentrionali e quelli meridionali sono stati molte volte (ma non sempre) il frutto di dinamiche imprenditoriali antitetiche; infatti, mentre per i primi la spinta generatrice d'impresa è stata endogena (in tal caso eccellono i casi dei distretti veneti ed emiliani), per buona parte dei sistemi produttivi delle regioni del Sud Italia questa inclinazione imprenditoriale è stata indotta dalla “delocalizzazione governata”, attuata negli anni '60 e '70 sotto l'egida dello stato ed a cui si è accennato nel principio di questo contributo. Grazie a questa, infatti, la scintilla imprenditoriale proveniente dal Nord (e spesso anche dall'estero) si è ampiamente propagata verso territori fino ad allora deindustrializzati ed ancora oggi tale trasfusione

di attività di manifattura ricopre un ruolo chiave nel contesto economico meridionale, come tra l'altro anche evidenziato dal caso del distretto industriale di Nocera Inferiore-Gagnano dove moltissime imprese lavorano tuttora come contoterziste di gruppi italiani e stranieri.

Tale considerazione fa comprendere che, nonostante questi primi segnali di "managerializzazione" ed internazionalizzazione delle imprese di distretto meridionali, tali sistemi di produzione locale non sembrano ancora aver raggiunto quella fase di maturazione ed autonomia strategica necessaria per intraprendere un processo generale di globalizzazione produttiva.

Secondo elemento che sembra allontanare temporaneamente una estesa diffusione della delocalizzazione nei distretti meridionali risiede poi, molto più pragmaticamente, nella ridottissima dimensione organizzativa tipica di queste imprese le quali, essendo il più delle volte aziende a conduzione familiare sono identificabili come "micro-organismi" economici piuttosto che vere e proprie pmi, e non sono in grado di affrontare un processo di internazionalizzazione lungo e dispendioso come quello percorso da una impresa leader quale il gruppo AR.

Tuttavia, nonostante questi fattori "temporeggiatori", qualcosa è cambiato ed implica una riflessione sia dal punto di vista delle imprese che delle istituzioni preposte a tutelare la vita (e la vitalità) dei *cluster* meridionali; se è, infatti, vero che le prime decidono ed adottano determinate strategie a seconda di quanto le proprie risorse e competenze sono influenzate (positivamente o negativamente) dall'incertezza, dalla complessità del proprio ambiente e da conflitti intraorganizzativi (Amit e Shoemaker, 1993), allora sembra evidente come solo lo sviluppo di una politica di riduzione della complessità intradistrettuale da parte delle istituzioni locali competenti possa attenuare il rischio di un depauperamento industriale e cognitivo in tali aree.

Riferimenti bibliografici

- Amit R. e P. J. Shoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rents", *Strategic Management Journal*, 14.
- Anicav (2000), *L'impatto dell'OCM sull'industria di trasformazione del pomodoro*, Napoli.
- Becattini G. (1987), *Mercato e forze locali: Il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (1991), "Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico", in Pycke F., G. Becattini e E. Sengenberger (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Banca Toscana, Firenze.
- Becattini G. e M. Bellandi (2002), "Forti Pigmei e deboli Vatuzzi. Considerazioni sull'industria italiana", *Economia Italiana*, 3.

- Bolisani E. e E. Scarso (1996), "International manufacturing strategies: experiences from the clothing industry", *International Journal of Operations & Production Management*, 16.
- Cadalanu G. (2003), "Ghana: il pomodoro italiano soffoca i contadini locali", *La Repubblica*, 17 marzo.
- Chiarvesio M., E. Di Maria e S. Micelli (2002), *Strategie di internazionalizzazione e tecnologie di rete nei distretti industriali*, paper Aidea.
- Corò G. e R. Grandinetti (1999), "Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani", *L'industria. Rivista di economia e politica industriale*, 4.
- Corò G. e M. Volpe (2003), "Frammentazione produttiva e apertura internazionale nei sistemi di piccola e media impresa", *Economia e Società regionale*, 1.
- Crestanello P. e E. Dalla Libera (2003), "La delocalizzazione produttiva all'estero nell'industria della moda: il caso di Vicenza", *Economia e società regionale*, 2.
- Dematteis G. (1994), "Possibilità e limiti dello sviluppo locale", *Sviluppo locale*, 1.
- Federico S. (2003), *L'internazionalizzazione produttiva italiana e i distretti industriali: un'analisi degli investimenti diretti all'estero*, paper Banca d'Italia.
- Ferrucci L. (1999), *Distretti industriali e economie esterne marshalliane: dall'approccio strutturalista ad una visione evolucionistica*, paper presentato alla conferenza "Il futuro dei distretti: lavoro, tecnologia, organizzazione, istituzioni", Vicenza, giugno.
- Ferri G., Inzillo U. (2002), *Finanza e Internazionalizzazione delle pmi meridionali*, paper del centro studi di Confindustria per il Mezzogiorno.
- Grandinetti R. e E. Rullani (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, Nis, Roma.
- Jones R. e H. Kierzkowsky (1997), "Globalization and the consequences of international fragmentation", in Dornbusch R., G. Calvo e M. Obsfeld (a cura di), *Money, Factor Mobility and Trade: the Festschrift in Honor of Robert A. Mundell*, Mit Press, Cambridge, Ma.
- Istituto Tagliacarne (2003), *Il distretto industriale di Nocera Gragnano: indagine socio-economica*, Roma.
- Marshall A. (1920), *Principles of Economics*. MacMillan, Londra.
- Mastrantonio A. (2002), "AR Industrie Alimentari acquista Faiella", *Il Sole 24 Ore*, 16 Maggio.
- Minguzzi A. e R. Passaro (1992), "Role and importance of entrepreneurial internationalization. The experiences of small - medium firms of mature sectors in southern Italy", in Klandt H. e D. Müller-Böling (a cura di), *Internationalizing entrepreneurship education and training*, Förderkreis Gründungs-Forschung, Colonia.
- Ouchi W. (1980), "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, 25.
- Passaro R. e A. Thomas (2003), "Aspetti organizzativi e competitivi del comparto delle conserve vegetali delle linea rossa", *Novus Campus*, 1.

- Piore M.J. e C.F. Sabel (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York.
- Sciarelli S. (1997), *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Schiattarella R. (1999), "La delocalizzazione internazionale della produzione: problemi di definizione e misurazione. Un'analisi per il settore del *made in Italy*", *Economia e politica industriale*, 103.
- Schiattarella R. (2003), *Analisi di sistema e delocalizzazione internazionale. Uno studio per il settore del Made in Italy*, paper presentato alla conferenza "Internazionalizzazione dei distretti industriali", Roma, marzo.
- Sistema Impresa (2001), (a cura di), *Il distretto industriale di Nocera-Gragnano: studio di fattibilità sul fabbisogno di infrastrutture materiali e immateriali nei distretti e sistemi locali del lavoro della regione Campania*, Napoli.
- Svimez (2001), *Rapporto Annuale*, Napoli.
- Tattara G. (2001), "L'efficienza dei distretti industriali: una ricerca condotta dal servizio studi della Banca d'Italia", *Economia e società regionale*, 4.